

**ФГБ ОУ ВПО
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. СОРОКИНА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В
КОМПАНИЯХ**

Курс лекций

МОСКВА – 2011

ФГБ ОУ ВПО
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. СОРОКИНА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИЯХ

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве
учебного пособия для студентов экономических специальностей, бакалавров
и магистров по направлениям «Экономика», «Менеджмент»

Москва – 2011

УДК 656.2

С 65

Сорокина А.В. Стратегическое планирование в компаниях. Курс лекций по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2011. - 142 с.

В данном издании представлен курс лекций по дисциплине «Стратегическое планирование». Курс лекций представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с разработкой, внедрением и реализацией стратегического плана компании в целях повышения ее эффективности.

В учебном пособии представлена программа курса, вопросы для подготовки к зачетам и экзаменам, примерная тематика курсовых работ, материалы лекций по темам.

Курс лекций предназначен для студентов экономических специальностей, а также направлений бакалавриата и магистерских программ по экономике и менеджменту на железнодорожном транспорте Института экономики и финансов МИИТа, а также может быть полезно для студентов экономических специальностей вузов железнодорожного транспорта и практических работников и специалистов отрасли.

Рецензенты:

Заместитель директора по стратегическому развитию ОАО «ТрансКонтейнер», д.т.н., профессор

Васильев Н.Г.

Заведующий кафедрой «Корпоративный менеджмент» МИИТа, к.э.н., доцент

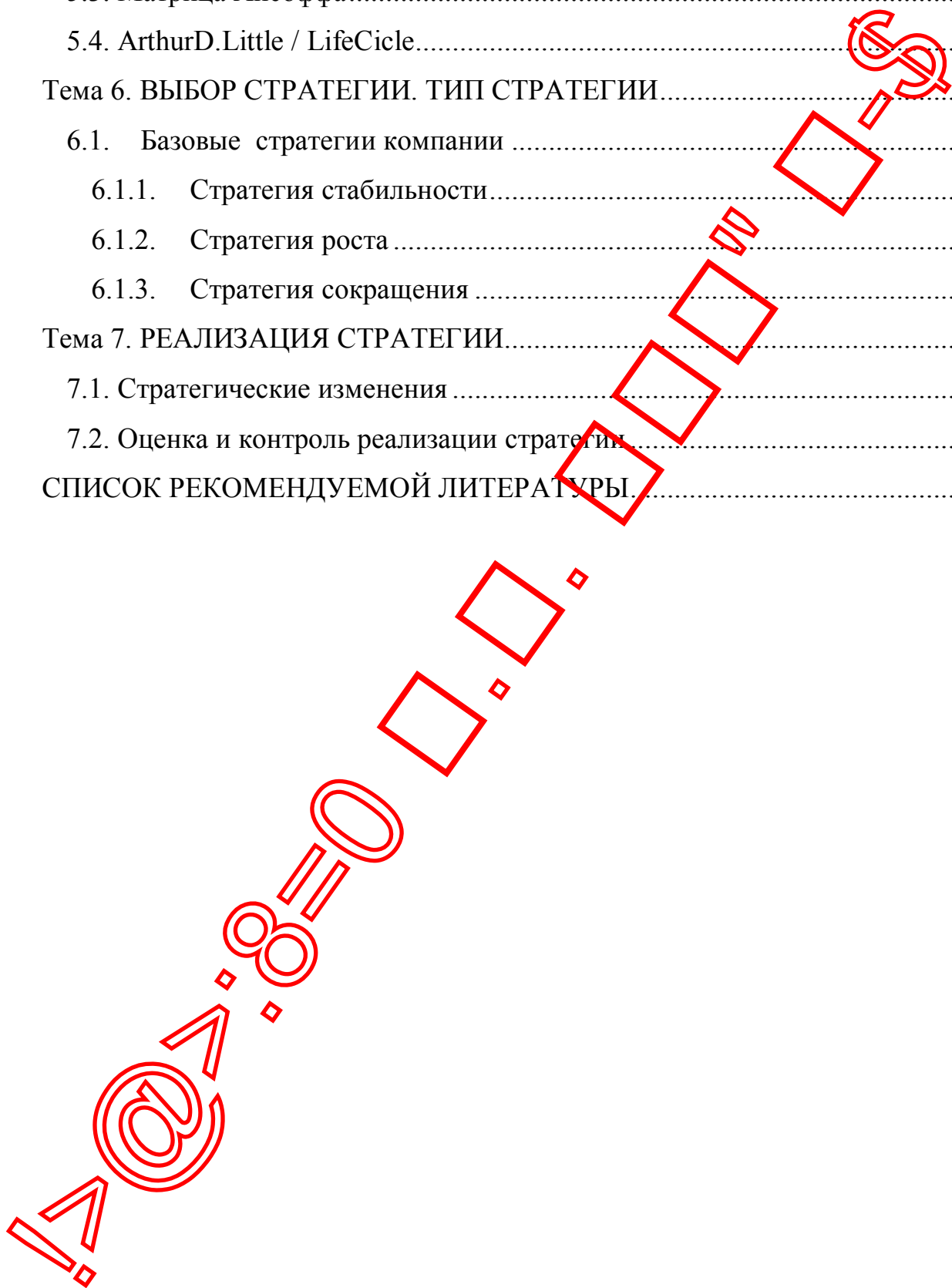
Шобанов А.В.

© ФГБ ОУ ВПО «Московский государственный университет путей сообщения», 2011

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	6
ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОМПАНИИ	7
1.1. Развитие стратегического планирования.....	7
1.2. Понятие и сущность стратегии	8
1.3. Уровни управления компании.....	11
1.4. Уровни разработки стратегий	15
ТЕМА. 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	25
2.1. Стратегический план компании	25
2.2. Формирование видения и миссии компании.....	29
2.3. Принципы целеполагания и задачи компании	35
ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ.....	42
3.1 Анализ внешней среды (макросреды, дальнего окружения) компании	43
3.2. Анализ непосредственного (ближнего) окружения компании.....	53
3.2.1. Клиенты компании	54
3.2.2. Поставщики компании	59
3.2.3. Конкуренты	61
3.2.4. Рынок рабочей силы	71
3.3. Анализ отрасли	72
3.4. Анализ внутренней среды (микросреды) компании	88
3.4.1. Взаимодействие внутренней и внешней среды	92
Тема 4. ЦЕЛИ КОМПАНИИ	101
4.1. Концепция дерева целей.....	101
Тема 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС - ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНИИ	105
5.1. Boston Consulting Group.....	107

5.2. General Electric / McKinsey	112
5.3. Матрица Ансоффа.....	116
5.4. ArthurD.Little / LifeCicle.....	118
Тема 6. ВЫБОР СТРАТЕГИИ. ТИП СТРАТЕГИИ.....	121
6.1. Базовые стратегии компании	121
6.1.1. Стратегия стабильности.....	123
6.1.2. Стратегия роста	123
6.1.3. Стратегия сокращения	128
Тема 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	130
7.1. Стратегические изменения	131
7.2. Оценка и контроль реализации стратегии.....	136
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	138



ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Стратегическое планирование» является выработка умения использования различных подходов, приемов и методов к формированию и реализации стратегии развития предприятия на основе всестороннего анализа всех существенных факторов.

Задачи изучения дисциплины:

- понимание сущности и содержания стратегии управления предприятием;
- изучение подходов к формированию стратегии, типов стратегии и инструментов ее построения и реализации;
- ознакомление с понятием конкурентоспособности фирмы в системе рыночных отношений и изучение факторов, влияющих на силу конкурентной борьбы;
- изучение принципов формирования экономической стратегии фирмы и составляющих экономической стратегии;

Дисциплина «Стратегическое планирование» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении социально – экономических дисциплин: «Менеджмента», «Маркетинга», «Экономика организации (предприятия)» и др.

Дисциплина «Стратегическое планирование» раскрывает вопросы стратегического управления в компании, опирающегося на человеческий потенциал, ориентирующего производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирующего на изменения внешней и внутренней среды, достигая при этом поставленных целей.

ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОМПАНИИ

1.1. Развитие стратегического планирования

Стратегическое планирование – это алгоритм действий исполнителей во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач компании.

В последнее время в бизнесе и государственном управлении всё чаще используют термин «стратегическое планирование», под которым понимается некоторое желаемое состояние развития экономики на 20 или даже 50 лет. Стратегическое планирование есть результат расчета плана (траектории) наилучшего использования национальных ресурсов сейчас для максимального ускорения движения в желаемом направлении.

Сущностью стратегического планирования является системное согласование балансов доходов и расходов производителей и конечных потребителей – государства (межгосударственного блока), домашних хозяйств, экспортёров и импортёров (внешнеэкономический баланс) интересов производителей и потребителей. Сущность стратегического планирования экономических и политических процессов компании определяется стратегией государства, под которой понимается направленность изменения баланса сил социальных слоев на определённом этапе исторического развития.

Научное стратегическое планирование является единственным инструментарием для обеспечения бескризисного развития экономики в направлении устойчивого роста качества жизни. Определение основных долгосрочных целей и достижений компании; адаптация направлений деятельности; концентрирование необходимых ресурсов и способностей компании могут быть реализованы при имении у компании эффективной бизнес-стратегии. Управление компанией будет эффективным, если

руководство сможет адекватно и быстро реагировать на происходящие перемены во внешней среде.

Разработка бизнес-стратегий является одним из основных инструментов которые способствуют централизованно и упорядоченно выстроить долгосрочные цели, разработке ряда практических мероприятий, которые помогут понять, куда идти, а главное – как именно идти, и есть ли для этого у компании требуемые ресурсы.

Практика показывает, что те компании, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно, особенно в условиях кризиса, и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Стратегия разрабатывается скорее с точки зрения перспективы всей компании, предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал компаний и ее производственно-сбытовые нужды.

1.2. Понятие и сущность стратегии

Стратегия — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Литература на эту тема очень разнообразна. Теоретики и практики не только предлагают каждый свою модель разработки стратегии, но до сих пор не пришли к единому мнению относительно ее определения. В таблице 1.1. отражены определения стратегии разного времени и разных школ.

Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия

достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель». Стратегия затрагивает компанию и ее окружение. Стратегию невозможно продумать до конца. Стратегия — это результат анализа сильных и слабых сторон компании, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Стратегия — это заранее спланированная реакция компании на изменения внешней среды. От нее зависит благополучие компании.

Таблица 1.1.

Варианты определений понятия «стратегия» разных школ

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Метод установления долгосрочных целей компании, программ действия и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования компании
Метод определения конкурентных целей компании	Гарвардская школа бизнеса 1965г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны.	М. Портер, 1980-1985гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении компанией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	А. Ансофф, 1965г.; Д.Стейнер, 1977г.; П. Лоранж, 1977г.; и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в компании
Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений.	Г. Минцберг, 1987г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые компания намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Способ развития ключевых конкурентных преимуществ компании	Г. Хамел, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности компании и внутренние ресурсы
Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности компании	А. Томпсон, 1995г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества. Если более 75% стоимости компании составляют нематериальные активы, то создание стратегии и ее реализация должны быть направлены на мобилизацию и стратегическое соответствие нематериальных активов.

Стратегия должна создавать ясность в пути достижения стратегических целей. Какие продукты для этого необходимы? Какой канал сбыта будет выбран? Достаточно ли навыки сотрудников? правильно ли сформирован портфель клиентов? и т.д.

Разумеется, ответы на эти вопросы могут быть даны только с учетом сложившейся конкурентной ситуации.

Ядро стратегии составляет определение такого образа действий (Mintzberg, 1999, s. 23), который позволяет достичь уникальной и создающей стоимость рыночной позиции. Для этого в рамках стратегического управления определяются факторы успеха, при помощи которых компания (или бизнес-единица в составе компании) собирается противостоять своим

конкурентам. В связи с этим мы говорим о создании и развитии «потенциалов успеха» или ключевых факторов успеха в конкуренции.

Совокупность таких действий как использование средств, ресурсов, и направление их на достижение целей компании является стратегией. Для выбора этих значений важно знать также условия “внешней среды” (клиенты, конкуренты, политика, экономика и т.д.), т. е. значения управляемых переменных.

1.3. Уровни управления компании

Типы стратегий разделяются так же как и уровни управления компании. Все три уровня управления в компании можно представить как пирамиду (рис. 1.1.), которая представляет собой образ взаимоотношений, пропорциональности, взаимосвязи и подчиненности.



Рис. 1.1. Уровни управление компании

Большинство компаний имеют три уровня управления: верхний (стратегический), средний (тактический) и нижний (оперативный).

Толчок к разделению управления на верхний, средний и нижний уровни дала промышленная революция в Европе в XVIII в. Сначала выделились верхнее и нижнее звенья управления. Слово «мастер» стало страшным и ненавистным. Мастера чаще подбирались по физическим данным, чем по умению обходиться с людьми. Среднее звено вычленилось по мере увеличения размеров и сложности фирм, более осмысленного подхода к управлению.

Управляющие каждого уровня выполняют одинаковые функции: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль. Различие лишь в том, какое значение они придают той или иной функции. Руководитель верхнего уровня уделяет планированию и организации больше времени, чем управляющие более низких уровней. Управляющий среднего уровня уделяет руководству и контролю больше времени, чем управляющий верхнего уровня. Управляющий нижнего уровня расходует большую часть своего времени на мотивацию и контроль подчиненных. Тем не менее большинство управляющих выполняют все пять функций управления.

Итак, нельзя порознь изучать или осваивать функции управления верхнего, среднего или нижнего уровня. Когда говорят об одном из них, по существу, речь идет обо всех трех.

Следует подчеркнуть, что ясно и четко определить каждый из трех уровней управления невозможно. Поэтому мы даем только рабочие определения, т.к. каждая фирма определяет уровни управления в соответствии со своими особенностями. Здесь, вероятно, следует напомнить о влиянии следующих факторов: сложность организационной структуры, численность работающих, суть самого бизнеса и др.

Управляющие *верхнего уровня* (*стратегический уровень*) средних и крупных фирм концентрируют внимание на планировании будущего, постановке стратегических целей, определении курсов действий, правил и процедур их выполнения. Они отвечают за процветание фирмы и потому должны планировать, направлять и контролировать ее деятельность. К верхнему уровню управления относят президента и вице-президентов. Понятно, что в фирме могут быть несколько вице-президентов, ответственных за отдельные сферы ее деятельности - производство, сбыт, снабжение, финансы, кадры или рекламу.

Управляющие *среднего звена* (*тактический уровень*) возглавляют отделения или отделы. Они должны организовать их работу так, чтобы цели фирмы были достигнуты, а ее политика проводилась в жизнь, подбирать и сохранять хороших работников. Они отвечают, в основном, за руководство повседневной деятельностью своих подразделений. К среднему уровню руководства относятся управляющие котторами, цехами и складами, старшие мастера, начальники отделов технического контроля и качества продукции. Во многих крупных банках их филиалами руководят вице-президенты. Они отвечают за работу отделений банка и относятся к руководителям верхнего уровня. Управляющий отделением непосредственно подчинен вице-президенту по операциям отделений и относится к управляющим среднего уровня.

Нижний уровень управления (оперативный) - это уровень должностных лиц, непосредственно руководящих работой своих подчиненных. На этом уровне функции планирования и организации реализуются в действиях управляющего, стимулирующего и направляющего деятельность работников. Типичные наименования должностей, занимаемых управляющими этого уровня: мастер, бригадир, начальник группы, агент по закупкам, экспедитор. Часто говорят, что такой управляющий нижнего звена находится «в

середине», поскольку он располагается между непосредственными исполнителями и руководителями верхнего и среднего уровней. Управляющие нижнего уровня играют в фирме очень важную роль. Но обычно вышестоящее руководство не уделяет должного внимания серьезным проблемам управляющих нижнего уровня. К числу таких проблем относятся низкая заработная плата, перегруженность, отсутствие полномочий, слабая профессиональная подготовка рядовых работников, а также то, что они могут не соответствовать предъявляемым к ним требованиям.

Управляющие среднего уровня отвечают прежде всего за производительность и эффективность контролируемых ими операций. Эффективность означает способность выполнять работу с минимальными потерями материалов и времени. Результативность - это способность сделать работу и сделать ее хорошо. Именно управляющие среднего уровня должны следить за тем, чтобы работа выполнялась экономично, и эффективно.

Чем обычно занимаются управляющие среднего уровня большую часть своего рабочего дня? Во-первых, они планируют и распределяют работу на следующий день или на неделю. Во-вторых, они осуществляют связь между производственным персоналом и более высоким руководством. В-третьих, они принимают повседневные решения, обеспечивающие рентабельность производственных и иных операций. В-четвертых, что очень важно, они руководят другими людьми - либо управляющими нижнего уровня, либо (в небольших организациях) рядовыми работниками.

Управляющие среднего или нижнего уровня могут также участвовать в приобретении заказанных материалов и комплектующих изделий и проверке их качества, в работе с кадрами, в проведении совещаний по технике безопасности, качеству продукции, недостаткам в работе, распределению прибыли, в подготовке отчетов о финансовой и производственной деятельности, в решении больших и малых, но всегда многочисленных

проблем. Некоторые проблемы, например, плохое планирование, обусловлены личными недостатками управляющего, другие - недостатками его подчиненных, например, халатным отношением к работе. Ряд проблем возникает по вине руководства или других подразделений. Многие проблемы вызваны государственным законодательством или требованиями потребителей, а руководство требует их разрешения от руководителей низшего уровня. В этих условиях они должны рассматривать любую проблему как возможность проявить свои способности справляться с трудностями.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала - людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

1.4. Уровни разработки стратегий

В компании стратегии планируются и осуществляются одновременно или последовательно на нескольких уровнях.

Для достижения своих целей компания использует как внешние, так и внутренние ресурсы (финансовые, материальные, энергетические, интеллектуальные, трудовые и т.п.). Причем последние создаются внутри нее в процессе осуществления компанией своей деятельности, и предполагается, что они должны содействовать достижению ее целевых установок.

В компании выделяются руководители и исполнители. Задача руководителей — определение стратегических целей, а также способов привлечения, развития и использования ресурсов. Задача исполнителей -

осуществление совокупности действий, реализующих достижение поставленных целей. Очевидно, что чем ниже уровень управления, тем больше в нем должно быть оперативного, а чем выше – больше стратегического.

Самый крупный вид бизнеса - это корпоративная форма бизнеса, которая имеет ряд характеристик отличающих ее от индивидуальных предприятий и партнерств (товариществ): корпорация находится полностью во владении ее акционеров.

Корпорация состоит из материнской и дочерних компаний, имеющих различный юридический статус и разные способы управления. Если корпорация пересматривает свои позиции на рынке, находит новые приоритеты, выделяет для себя основные направления своей деятельности, освобождаясь от неосновных проблемных направлений, а также если корпорация испытывает недостаток в финансах, то она может эффективно использовать механизм слияний и поглощений для продажи или выделения отдельных подразделений, дочерних компаний.

Определение целей и «правил игры» остается естественной компетенцией совета директоров, а ответственность за их реализацию возлагается на исполнительную дирекцию.

Большинство компаний разрабатывает не один стратегический план, а несколько объединенных общей целью стратегий для различных уровней управления, образуя тем самым иерархию стратегий. Все уровни тесно связаны друг с другом и образуют пирамиду стратегий внутри компании, где каждый уровень является как бы рамкой для следующего уровня (рис. 1.2.).

В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре уровня стратегии:

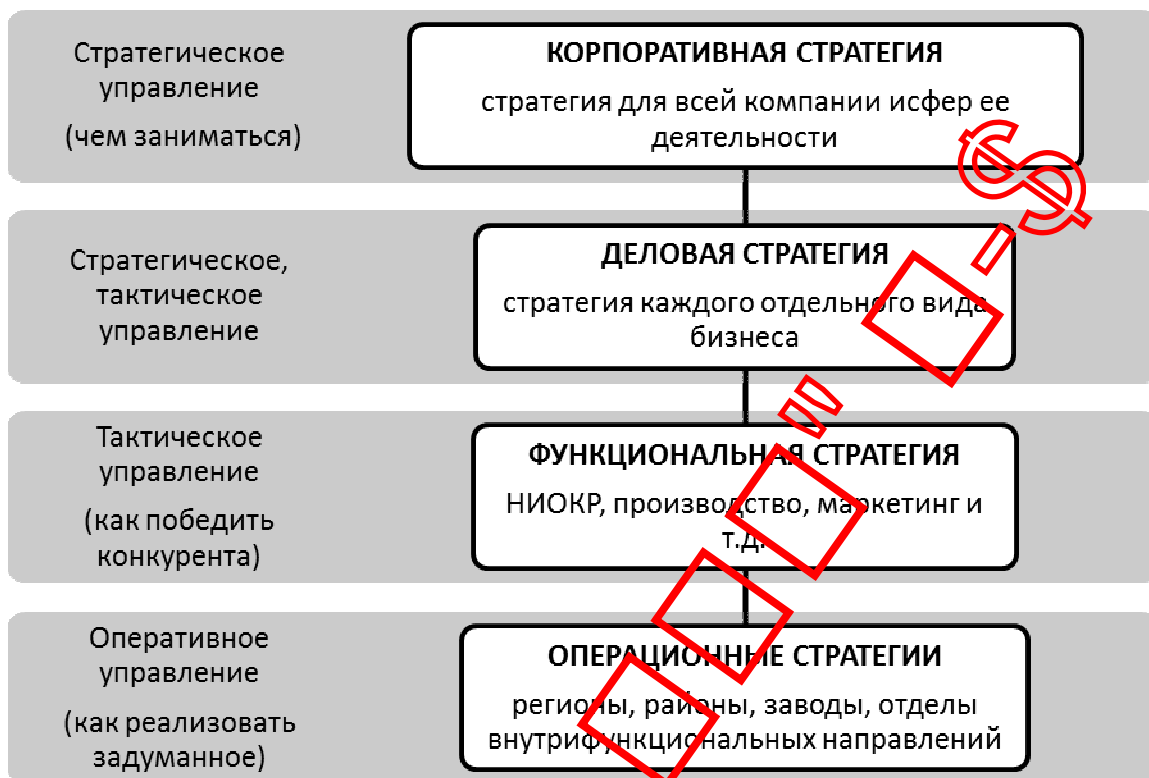


Рис. 1.2. Уровни стратегии компании

1. Корпоративную (стратегия для компании (корпорации) и сфер ее деятельности в целом),
2. Деловую (для каждого отдельного вида деятельности компании),
3. Функциональную (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности),
4. Операционную (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

Корпоративная стратегия является общим планом управления диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих используемых позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена.

Для всех крупных компаний необходимо определить, в каких отраслях будет действовать компания, какой уровень интеграции выберет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями или распространится на многие, будет ли компания ориентироваться на стратегические соответствия между различными видами деятельности или нет.

Задачи компании должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения. Руководству компании необходимо составить сбалансированный перечень задач:

- 1) Расширение доли рынка. На тех рынках, на которых компания ведет или имеет намерения вести конкурентную борьбу, она должна завоевать устойчивые позиции;
- 2) Инновационные задачи. Без инноваций в товарах и услугах, методах маркетинга и производства компания не будет иметь конкурентного преимущества и неизбежно уступит позиции;
- 3) Привлечение ресурсов. Компания, чтобы быть конкурентоспособной, должна стремиться к обладанию наилучшими интеллектуальными, информационными и материальными ресурсами: квалифицированными работниками, современными информационными технологиями, качественным сырьем и материалами, высокопроизводительным оборудованием;
- 4) Социальные задачи. Здесь можно рассматривать две формы социальных обязательств бизнеса: перед обществом (решение вопросов образования, безработицы, экологии и других социальных проблем) и своими сотрудниками;
- 5) Финансовые задачи (прибыль, рентабельность). Формулируются после того, как определены предыдущие.

В рамках разработки корпоративной стратегии большинство крупных диверсифицированных компаний выделяют в организационной структуре самостоятельные бизнес-единицы, которые имеют ярко выраженную специализацию, определенный круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Каждая СБЕ должна быть реальной административно-хозяйственной единицей и, по сути, действовать как независимая компания, отвечающая за конечный результат — прибыль в своей сфере деятельности.

Входящие в структуру компании СБЕ могут различаться потенциалом развития и текущими финансовыми показателями. Одни СБЕ занимаются выводом на рынок новой продукции или освоением новых рынков; для них очевидно необходимы дополнительные финансовые вложения. Другие, имеющие устойчивую долю на зрелом рынке, являются источником денежных средств. Для соблюдения корпоративных целей руководство компанией должно обеспечить перераспределение денежных ресурсов между СБЕ.

Корпоративное развитие является заключительным этапом разработки корпоративной стратегии, который завершается разработкой интегрированного плана, включающего решение проблем общекорпоративного развития, разнообразие которых можно свести к трем основным типам: наступательное (рост), оборонительное (сокращение), компромиссное (стабилизация). В рамках диверсифицированной компании возможны сочетания этих стратегий по отношению к различным видам деятельности.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

В то время как корпоративный план устанавливает общее направление развития компании, план СБЕ детально определяет, каким образом будут достигнуты устойчивые преимущества перед конкурентами и в чем будет заключаться вклад каждого стратегического подразделения в решение задач, стоящих перед компанией в целом.

Применительно к деловым стратегиям часто используется термин *конкурентные стратегии*. Если компания занята одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью корпоративной стратегии. Когда компания имеет несколько структур внутри компании, куда входит определенная группа продукции/услуг, предназначенная для конкретных рынков, каждая структурная единица разрабатывает собственную целевую конкурентную стратегию.

При разработке деловой стратегии необходимо учитывать следующие позиции:

✓ *Стратегические задачи* самостоятельных хозяйственных подразделений компании. Они являются частью общекорпоративного процесса планирования.

✓ *Размещение ресурсов* как элемента бизнес-стратегии актуально, если СБЕ имеет дело с определенным числом товаров и рынков. Данный подход с учетом масштабов деятельности копирует процесс размещения ресурсов на общекорпоративном уровне. Для оптимального распределения ресурсов внутри СБЕ необходим анализ и оценка привлекательности рынков (рыночных сегментов, ниш) и конкурентной позиции.

✓ *Цели в отношении потребителей*. Здесь следует выделить два существенных момента, влияющих на эффективность данного элемента стратегии СБЕ. Это правильный выбор своей целевой группы потребителей и

удовлетворение ее потребностей лучше, чем это делают конкуренты. Выделить целевую группу потребителей поможет сегментация рынка, позволяющая, является ключевым фактором успешной стратегии СБЕ.

- ✓ *Цели в отношении конкурентов* формулируются на основе анализа конкуренции. Исследование конкурентов сводится к ответам на вопросы о том, кто является конкурентами СБЕ, каковы их цели, в чем заключаются их сильные и слабые стороны, какой должна быть стратегия по отношению к соперничающим компаниям, как следует реагировать на стратегии конкурентов.
- ✓ *Создание конкурентного преимущества* — это последний элемент разработки стратегии СБЕ, который должен дать ответ на основной вопрос бизнес-стратегии: как добиться преимущества перед прямыми конкурентами внутри стратегической группы? Обобщенно, конкурентная борьба между соперничающими компаниями носит характер лидерства по издержкам, дифференциации и концентрации усилий на отдельных направлениях, связанных не с рынком в целом, а с его сегментами, в которых СБЕ стремятся к реализации стратегий ценового лидерства или дифференциации.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры, и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия, является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании на основе определения подходов, необходимых

действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей компании (табл. 1.2.).

Разработка функциональной стратегии подразумевает поиск правильного поведения, в основном ориентированного на оптимальное использование человеческих и материальных ресурсов в рамках заданной функции. Независимое формирование функциональных стратегий — это неподнятая целина делового менеджмента, где скрыты огромные резервы эффективности.

Таблица 1.2.

Функциональные стратегии

Функциональная область	Основная стратегическая ориентация
Маркетинг	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены
Производство	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества
Финансы	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов
Учет	Стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок
Технические службы	Разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограничение числа моделей и вариантов, концентрация на улучшении качества
Снабжение	Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание небольших запасов
НИОКР	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т.д.). Основная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Специализированные компании ограничиваются тремя уровнями. В этом случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнеса.

Подводя итоги, можно сказать, что стратегический план корпорации представляет собой взаимосвязанную систему стратегий различных уровней иерархии. Чем масштабнее деятельность компании, тем больше источников формирования стратегий. Задачей практической важности становится не только обеспечение взаимоподдержки целей и стратегии по вертикали (уровням), но и согласование их по горизонтали управления на функциональном и операционном уровнях.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. В следующей таблице 1.3. представлены виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии.

Процесс разработки стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Информационный поток о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к стратегическим хозяйственным подразделениям и от них — на функциональный и операционный уровни.

Таблица 1.3.

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> • Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). • Достижение синергизма ($2 + 2 = 5$) среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. • Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. • Формирование механизма реагирования на внешние изменения. • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> • Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. • Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная (линейная) стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

. В противном случае невозможно будет добиться эффективной работы по установлению целей и выбору стратегий на более низких уровнях управления

ТЕМА. 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1. Стратегический план компании

Прежде чем разрабатывать стратегический план действий необходимо хорошо знать, с чего необходимо начать и с чем ваша компания может встретиться на пути своего развития. Для этого необходимо использовать некоторые инструменты диагностики. С помощью них можно выяснить, каким образом проявляется среда компании на начальном уровне.

В каждой компании процесс разработки стратегии индивидуален. Не для всех есть необходимость проходить все этапы стратегического планирования (управления).

В каждой компании процесс разработки стратегии индивидуален. Не для всех есть необходимость проходить все этапы стратегического планирования (управления).

В первую очередь необходимо определить цели компании. *Процесс целеполагания* в компании состоит из следующих последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды (внешней и внутренней), на второй — выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели компании (табл 2.1).

Каждая компания, находящаяся в экономических отношениях подвержена различным ограничениям со стороны окружающей среды, которые могут как снизить способность компании поддерживать ее прибыль,

так и повысить. Каждый из аспектов внешней среды по своему влияют на компанию, в большей или меньшей степени.

Таблица 2.1.

Последовательность стратегического планирования

Стадия планирования	Этап
Определение миссии компании	Смысл существования компании: Для чего? Для каких благ?
Стратегическое видение	Формулирование видения. Стратегические намерения
Анализ стратегической среды	Клиенты Отраслевой рынок Конкуренты Внешняя среда
Внутренняя среда	Анализ внутренней ситуации
Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии
Определение целей	Формулирование целей
Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии
Проведение стратегических изменений	Конкретизация выбранной стратегии Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

Стратегический анализ включает в себя следующие компоненты, (рис.2.1.), каждый из которого будет рассмотрен в отдельной теме курса лекций:

- Стратегический анализ макроокружение (PEST–анализ).
- Стратегический анализ непосредственного окружения (рыночное окружение).
- Анализ отрасли.
- Анализ внутренней среды компании.

Если компания хочет добиться высокой конкурентоспособности (и соответственно инвестиционной привлекательности), ей придется «прожить» некоторые определенные, общеизвестные этапы.

1. Определение целевого рынка.
2. Анализ тенденций его развития.
3. Оценка своих конкурентных позиций.
4. Выбор стратегии достижения конкурентоспособности.
5. Проведение внутренних структурных и организационных изменений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии.
6. Введение процедур мониторинга хода реализации стратегии и ее пересмотра в случае необходимости.



Рис.2.1. Компоненты стратегического анализа компании

Под «внешней средой» понимается окружение компании, на действия которой она обычно не может оказывать влияния. Руководству необходимо приспосабливаться к тому, что происходит во внешней среде независимо от желаний и интересов компании. Практический смысл анализа внешней и конкурентной среды для компании состоит в *выявлении угроз и*

возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих «вовне» его процессов.

Внешняя среда может рассматриваться как глобальная среда (характерные для всего мира в целом), макросреда (страна, регион) и микросреда (среда бизнеса компании).

Системное влияние внешних факторов на компанию в управленческой литературе получило название STEP-анализа (оценка социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса). Но при этом из всего многообразия названных факторов нужно выделять только те, которые могут оказать непосредственное (прямое) или косвенное влияние именно на компанию для которой ведется анализ.

Анализ среды бизнеса касается прежде всего непосредственного окружения компании (ее конкурентной среды). Необходимо собирать, анализировать и систематизировать данные по перечисленным ниже направлениям:

- ✓ *Покупатели:* кто они, как относятся к компании, чем их можно привлечь, как могут в будущем измениться их вкусы и предпочтения.
- ✓ *Конкуренты:* кто они, какие преимущества имеют по сравнению с компанией, что необходимо противопоставить им по качеству, цене, сервису.
- ✓ *Поставщики:* кто они, насколько компания зависима от них, есть ли возможности получения более выгодных условий поставок, нужно ли искать других поставщиков.
- ✓ *Посредники:* кто они, насколько компания зависима от них, как надежнее строить отношения с ними.

В отличие от внешней среды, во внутренней среде компании «правила игры» по большей части определяются ее менеджерами и владельцами. Но

для полноты картины необходимо понимать сильные и слабые стороны компании. К сильным сторонам могут относиться, например, квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические преимущества и т.п.

Все этапы аналитической фазы стратегического планирования служат прояснению возможной зоны для целеполагания, ее обоснованию и конкретизации.

Для каждой компании необходимо описать желаемое будущее состояние компании (видение). Считается, что при этом необходимо исходить из идеального образа компании.

И только после формулировки миссии, проведенного стратегического анализа, описания видения можно обоснованно говорить о конкретных целях компании.

2.2. Формирование видения и миссии компании

Стратегическое видение, или предназначение, миссия компании дают картину того, какими видами деятельности она собирается заниматься в долгосрочной перспективе, что она должна делать, а что не должна. Формулировка миссии может быть получена через осмысление следующих вопросов: кто мы, что мы делаем, куда мы движемся?

Стратегия не является изолированным процессом менеджмента; это всего лишь ступень логической последовательности шагов, которая определяет путь организации от вершины — миссии — к конкретным стратегическим задачам, поставленным исполнителям. На рисунке 2.2. представлена схема, которая, возможно будет очень полезна в практической деятельности.



Рис. 2.2. Пирамида

Вершина — **миссия** компании — это некая отправная точка, которая определяет цель существования компании или место бизнес-подразделения в общей корпоративной архитектуре. Миссия и основные ценности, ей сопутствующие, остаются достаточно стабильными на протяжении всего времени. Концепция, или *видение*, организации рисует картину будущего, четко определяя направление деятельности и помогая работникам понять, почему и каким образом они должны участвовать в реализации стратегии. Кроме того, концепция запускает в движение организацию — от стабильности миссии и ключевых ценностей к динамике стратегии — следующей ступени континуума. *Стратегия* разрабатывается и развивается непрерывно, чтобы отвечать изменяющимся условиям внешней среды и внутренним возможностям.

Большинство организаций уже сформулировали свою миссию и соответствующее видение. Конечно, все они различаются в зависимости от рода деятельности и целей, но есть некоторые общие положения, которые характеризуют эти понятия:

Миссия. Краткий, четко сформулированный внутренний документ, объясняющий цель создания организации, ее задачи и основные ценности, в соответствии с которыми определяется направление деятельности компании и каждого ее сотрудника. Миссия также должна определять способы создания и предоставления клиентам предложения, потребительской ценности. Миссия имеет внутреннюю ориентацию. Ниже мы приводим миссии двух совершенно разных организаций.

Видение. Краткий четко сформулированный внутренний документ, который определяет средне- и долгосрочные (от трех до десяти лет) цели организации. Видение имеет внешнюю ориентацию и должно быть сфокусировано на рынок. Оно образно и «лохотчиво» отвечает на вопрос: какой хочет видеть себя организация глазами окружающего мира?

Видение компании, предоставляющей финансовые услуги:

Мы станем уважаемым лидером в области финансового обслуживания, ориентированным на безупречные отношения с клиентами, удовлетворение их потребностей и обеспечивающим такие финансовые результаты, которые поставят нас в первую четверку компаний отрасли.

Миссия и видение устанавливают общие цели и направления деятельности организации. Это помогает акционерам, клиентам и сотрудникам понять, что представляет собой их компания и чего она намеревается достичь. Однако эти заявления недостаточно четки и определены, для того чтобы ими руководствоваться в каждодневной деятельности и принимать оперативные решения о размещении ресурсов. Миссия и концепция становятся руководством к действию только тогда,

когда компания разработает стратегию достижения целей и решения задач, в них поставленных.

В последние годы в российских книгах и журналах по менеджменту активно обсуждается понятие Миссии компании, методы разработки Миссии и возможности ее использования для российского бизнеса. Возникает опасная иллюзия, что Миссия компании - это талантливо написанный рекламный текст, который волшебным способом вдохновит персонал фирмы добиваться целей, поставленных руководством. Возьмем, например, Миссию DuPont: "С лучшими вещами в лучшую жизнь с помощью химии". Ну чем не рекламный слоган? Прочитал - и вперед, в ударники капиталистического труда. Читаешь российских специалистов по Миссии и появляется вопрос: "Неужели все действительно так просто, и сотни тысяч сотрудников Sony, Ford и Motorola легко позволяют манипулировать собой такими простыми способами?"

Конечно же, нет. Дело в том, что большинство российских авторов почему-то забывают о том, что Миссия - это всего лишь коммуникационный инструмент, задача которого - информирование людей о содержании Видения. Видение является ядром, обеспечивающим прорыв к успеху, а Миссия - это всего лишь информационная оболочка. Задача Миссии - зарядить внутреннюю среду компании энергией Видения. Миссия без Видения никогда не приведет к результату.

Понятие Видения появилось в менеджменте в середине 80-х годов. Причины, которые привели к появлению Видения и его использованию в стратегическом менеджменте, были связаны с резким усилением конкуренции, что заставило лидеров бизнеса и психологов разработать новые подходы, позволяющие реагировать на вызов внешней среды.

Ценность Видения в стратегическом планировании заключается в том, что оно дает как бы двойной эффект: во-первых, аккумулируя силу и

намерения лидера, оно позволяет создать некий образ будущего компании, и этот образ, если в него вложено достаточно энергии, воли и таланта, закрепляется в будущем и начинает из будущего воздействовать на настоящее; а во-вторых, передает энергию и импульс изменений внутрь компании, мотивируя людей и вдохновляя их на творческую работу для достижения цели.

Правильное применение концепции Видения позволяет решать многие проблемы, с которыми сталкивается любой руководитель, осуществляющий организационные изменения. Любому менеджеру знакома ситуация, когда руководство компании определяет новые цели, разрабатывает стратегический план их достижения, меняет структуру компании, а значительная часть сотрудников компании отнюдь не разделяет энтузиазма своего руководства и совсем не горит желанием ему помогать. Возникает рассогласование мотивов и целей на разных уровнях, а это приводит к тому, что процесс изменения осуществляется крайне медленно и неэффективно. Больше половины проектов, связанных с организационными изменениями, благополучно разваливаются в течение первого года по причине "человеческого фактора".

Видение, если его правильно применять, это очень полезный инструмент для осуществления изменений внутри организаций. Приведенная схема показывает, как работает Видение в процессе стратегического планирования. Очень важно отметить, что создание Видения опирается на трех китов: намерения руководства, обеспечивающие прорыв в будущее, возможности, предоставляемые рынками, и устремления сотрудников компании. Попытки строить Видение, не учитывающие тонкие взаимосвязи между этими китами, или простое игнорирование одного из них приводит к тому, что видение становится видением.

С другой стороны, при создании Видения не рекомендуется ограничивать себя жесткими рамками существующей реальности и финансовыми показателями. Слишком приземленное Видение не будет обладать достаточной заряжающей силой и не сработает.

Хорошее Видение даст следующие эффекты:

- ✓ Поможет людям осознать свою важность;
- ✓ Придаст ценность обучению и компетентности;
- ✓ Объединит людей и даст им почувствовать принадлежность к команде;
- ✓ Сделает работу вдохновляющей, осуществляемой без нажима, ради достижения общей цели;
- ✓ Создаст в организации целостность, открытость, креативность и желание рисковать;
- ✓ Вдохновит людей думать о долгосрочных результатах;
- ✓ Даст людям понять общий замысел;
- ✓ Будет стимулировать осмысление в терминах обновления.

Хорошее Видение очень полезно в процессе организационных изменений. В подавляющем большинстве неудачных попыток изменений, как правило, присутствует много планов, программ и инструкций, но нет Видения. Толстые стратегические планы очень часто перегружены техническими подробностями, но не заряжают энергией и не указывают направления движения. Можно сформулировать простое правило: "Если руководитель компании не может передать своему сотруднику Видение в течение 5 минут и получить реакцию, подтверждающую понимание и интерес, попытки изменений будут иметь очень мало шансов на успех".

Но создать вдохновляющее Видение - мало. Другой типичной ошибкой при работе с Видением является недостаточная работа по его передаче сотрудникам организации. Самое замечательное Видение, которое

руководство компании излагает своим сотрудникам на специальном собрании в виде приятного сюрприза, может вызвать широкую гамму разнообразных эмоций - от восхищения до удивления, но никогда не принесет желаемого результата. Дело в том, что помимо Видения и планов по его осуществлению, какой бы важной ни считало эту задачу руководство, в любой компании существует ежедневный процесс коммуникации.

Исследования, которые проводились в США показали, что Видение и все, что с ним связано, часто занимает меньше 0,001% в информационных потоках компании. Конечно, здесь сложно говорить о реальном влиянии Видения на процесс изменений, поскольку сотрудники будут склонны воспринимать Видение как некую блажь в головах своего начальства, занимающую в списках реальных приоритетов далеко не первое место. Поэтому при работе с Видением руководство не должно жалеть времени, усилий и бумаги для того, чтобы активно рекламировать Видение среди сотрудников компании. Без специальной программы внутреннего PR, включающего в себя встречи руководства с разными группами сотрудников, дискуссии, презентации с использованием видеоматериалов, создание специальной печатной продукции, самое замечательное Видение быстро умирает естественной смертью. За последний год Видение появилось, наконец, на страницах переводных и отечественных книг по менеджменту. Существуют две крайние точки зрения на Видение в России: одни считают его пустотой, абсолютно неприменимой к российской действительности, другие, вдохновленные мистической природой Видения, считают его чуть ли не панацеей от всех бед. А в Америке уже накоплен опыт работы и проанализирован опыт работы с Видением за примерно 15-летний период, и этот опыт нужно использовать.

2.3. Принципы целеполагания и задачи компании

Цель – это желаемый результат. *Цель* - определяет, какие результаты и когда они должны быть достигнуты. *Стратегическая цель* — цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу. *Стратег* — руководитель имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.

В настоящее время компании, ориентированные на бизнес, для эффективной постановки организационных целей используют технологию SMART. Технология SMART задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, источник называющих соответствующие критерии качества целей. SMART – это пять принципов (критериев) постановки (формулировки) целей (табл. 2.2.)

Таблица 2.2.

Значение аббревиатуры SMART

S-specific (конкретная)	Цель должна быть конкретна. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит.
M-easurable (измеримая)	Цель должна быть измерима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет.
A-chievable (достижимая)	Цель должна быть достижима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).
R-elevant (сопоставимая)	Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение.
T-imebound	Для каждой цели должны быть определены временные рамки.

(определена во времени)

Чтобы сформулировать цель по принципам SMART, начните предложение с глагола в совершенной форме:

- ✓ Повысить
- ✓ Внедрить
- ✓ Понизить
- ✓ Завершить
- ✓ Устранить
- ✓ Произвести
- ✓ Разработать
- ✓ Приобрести
- ✓ Увеличить
- ✓ Закончить и пр.

Кроме этого, укажите только один результат, который должен быть достигнут. Не забудьте включить дату завершения работы. Будьте максимально конкретны и указывайте только измеряемые результаты. Указывайте реалистичные и достижимые цели, однако достаточно сложные для выполнения.

Примеры SMART-целей:

- «Снизить объем брака до 4 % по всем видам используемого сырья»
- «Установить новую систему контроля качества «3000 CST» стоимостью не более 43 тыс. долл.»
- «Разработать и внедрить новую систему оценки персонала к началу ноября 2013 года без превышения ранее выделенного бюджета».

Постановка целей у заинтересованных групп лиц может быть различными (табл 2.3.):

Таблица 2.3.

Цели заинтересованных лиц

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

Стратегические цели разрабатываются на основе имеющегося видения и стратегии и имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность.

В системе стратегического управления компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Если основу для формулирования миссии составляют принятые в компании ценности, то цели определяют ориентиры ее развития. Стратегические цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик и являются наиболее значимыми ориентирами деятельности в пространстве постановки ключевых целей. Стратегические цели следует фокусировать на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых компания определяет свои цели:

- 1) положение на рынке – увеличение доли рынка, укрепление конкурентных позиций;

- 2) инновации – определение новых способов ведения бизнеса, применение новых технологий;
- 3) производительность – эффективность использования факторов производства;
- 4) ресурсы – определяется потребность во всех видах ресурсов;
- 5) прибыльность деятельности – финансово-экономические показатели;
- 6) технологии управления – обеспечение эффективного менеджмента, формирование организационной культуры;
- 7) персонал – повышение уровня квалификации, сохранение рабочих мест, улучшение условий и мотивации труда;
- 8) социальная ответственность – ориентация не только на прибыль, но и на развитие социальной сферы.

Достижение стратегической цели компании в целом обеспечивается целевой ориентацией отдельных комплексов, представленной в таблице 2.4.

Общая стратегическая цель бизнес – системы, или *видение* - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы. Оно отражает наиболее благоприятную для компании ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды.

Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и организации. Утвердившись в своем видении, компания должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выбранным взглядом на окружающий мир.

Таблица 2.4.

Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели
компании

Комплекс	Цель
Производственный (основной)	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение объемов производства востребованного на рынке ассортимента; • Достижение лидирующих позиций среди отечественных производителей.
Коммерческий	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное высокодоходное продвижение (реализация) собственного производства на базе расширения товаропроводящей сети.
Имущественный	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение финансовой отдачи от имущественного комплекса и превращение его в устойчиво растущий бизнес, содействующий развитию основного комплекса
Технико-технологический	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное обеспечение потребностей производства и торговли в инженерной продукции и услугах высокого качества (дизайн, технологии и др.) с одновременным сокращением соответствующих издержек.
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение финансовой стабильности предприятия в целом (его филиалов, дочерних обществ); • Обеспечение текущей ликвидности компании благодаря эффективному размещению долгосрочных финансовых вложений.
Социально-инфраструктурный	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное обеспечение персонала компании всеми необходимыми социально-бытовыми услугами с одновременным сокращением соответствующих издержек.

При формулировании стратегических целей важно учитывать следующие аспекты:

- четкие и однозначные формулировки;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом;
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии.

Например, для компании «Океан света» стратегическими целями могут быть:

- обеспечение низких цен на продукцию;

- организация быстрого и дружелюбного обслуживания;
- предложение хороших и качественных товаров;
- размещение магазинов в удобных для потребителей местах;
- постоянное улучшение результатов деятельности компании за счет оптимизации процессов управления и повышения качества обслуживания.

Цели компании, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее.

Цели традиционно рассматриваются как формальное выражение ожиданий держателей акций или других собственников. Они также могут представлять ожидания других заинтересованных в успехе организации лиц, например, работников, покупателей, поставщиков и т.п. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения:

- представить потребителю качественно новый продукт или услугу;
- расширить географию продаж;
- найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;
- получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
- сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;

- поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании.

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ

Разработка стратегии деятельности любой компании — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя среда — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать компании, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность компании реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования компании делится на две части. Первая часть — "ближнее" окружение — непосредственно влияет на организацию,

увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Компания тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на "ближнее" окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — "дальнее" окружение — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на компанию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на компанию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами "дального" окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

3.1 Анализ внешней среды (макросреды, дальнего окружения) компании

Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание устойчивого баланса в отношениях между компанией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности компании ресурсы. В процессе анализа взаимодействия компании с внешней средой важно прежде всего понять то, как должна вести себя компания в долгосрочной перспективе, чтобы обеспечивать свое устойчивое существование.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений: что-то исчезает, что-то появляется. Одна часть из этих процессов

открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, компания должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут для нее открыться. Поэтому при изучении внешней среды менеджеры должны концентрировать свое внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* для их бизнеса таит в себе внешняя среда.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Компания находится в состоянии постоянного *обмена* с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития.

Но ресурсы внешней среды *небезграничны*. И на них претендуют многие другие компании, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что компания не сможет получить нужные ей ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия компании с внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Макроокружение определяет наиболее общие («рамочные») условия деятельности компании во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет какого-то особого (специфического) характера, применительно к отдельно взятой компании, т.е. выступает как примерно одинаковое для всех компаний подобного типа. Но в связи с различиями как

в сферах деятельности, так и во внутреннем потенциале компании степень влияния макроокружения на каждую из них в отдельности может иметь некоторые отличия и особенности.

Анализ дальнего окружения или иными словами макроокружения компании проводится по следующим факторам: социальные, технологические, экономические и политические. Этот процесс анализа в экономической теории получил название STEP-анализа. Самое важное условие, что все выше перечисленные факторы взаимодействуют друг с другом, и не могут быть рассмотрены категорически отдельно.

PEST –анализ оформляется в виде матрицы (рис. 3.1.)

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Экономические факторы ведения бизнеса

Экономические отношения в макросреде определяют для компании прежде всего то, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономической ситуации предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, тенденций накопления и потребления и т.п.

<p>Политика (P) Выборы Президента РФ Выборы Государственной думы РФ Изменение законодательства РФ Международные группы Вступление в ВТО Государственное регулирование в отрасли Государственное регулирование конкуренции Текущее законодательство на рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство Регулирующие органы и нормы Торговая политика Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции Выборы на всех уровнях власти Финансирование, гранты и инициативы Международные группы давления Экологические проблемы</p>	<p>Экономика (E) Динамика курса рубля Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Заграничные экономические системы и тенденции Общие проблемы налогообложения Сезонность / влияние погоды Платежеспособный спрос Основные внешние издержки: (Энергоносители, Транспорт, Сырье и комплектующие, Коммуникации)</p>
<p>Социум (S) Изменения в базовых ценностях Изменения в стиле и уровне жизни Отношение к труду и отдыху Демографические изменения Религиозные факторы Влияние СМИ Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов Базовые ценности Тенденции образа жизни Модели поведения потребителей Мода и образцы для подражания Потребительские предпочтения</p>	<p>Технология (T) Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные / зависимые технологии Замещающие технологии/решения Информация и коммуникации, влияние интернета Законодательство по технологиям Потенциал инноваций Доступ к технологиям, лицензирование, патенты Проблемы интеллектуальной собственности Тенденции НИОКР Новые патенты Новые продукты</p>

Рис. 3.1. PEST -анализ

При изучении экономических факторов важно обращать внимание и на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и степень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

При изучении перечисленных показателей и факторов для обоснования стратегического выбора в первую очередь представляют интерес не значения показателей как таковые, а основные тенденции, т.е. то, какие возможности для ведения бизнеса это дает в перспективе.

Также в сферу внимания стратегического анализа входит и выявление потенциальных угроз для фирмы, которые могут «маскироваться» в отдельных параметрах экономической ситуации.

Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в связке между собой. Например, низкая цена рабочей силы с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической ситуации ни в коем случае не должен ограничиваться только анализом отдельных ее составляющих, а должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь это оценка степени напряженности конкуренции и уровня деловой привлекательности для тех или иных рынков, степени и видов рисков и т.п.

Социальные факторы ведения бизнеса

Изучение социальной ситуации макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких явлений и процессов, как существующие в обществе культурные нормы и разделяемые людьми ценности, отношение людей к качеству жизни и работе, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность трудовых ресурсов и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она «опосредованно» влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду компании.

Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они протекают относительно медленно и не всегда в «явном» виде, но зачастую приводят ко многим очень серьезным переменам в окружении

компании. Именно эти процессы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и уровень самого серьезного коммерческого риска — риска невостребованности продукции.

Поэтому компания должна серьезно отслеживать значимые для нее социальные тенденции и быть заранее готовой к наступлению их возможных последствий.

Технологические факторы ведения бизнеса

Анализ технологического блока позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для усовершенствования производимой продукции и модернизации процессов ее изготовления и сбыта. Развитие науки и техники несет в себе как огромные возможности, так и не менее серьезные угрозы для действующего бизнеса.

Многие организации оказываются не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления принципиально новых (коренных) изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией или так и не решившись на осуществление коренных изменений, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать наиболее подходящий момент отказа от используемой (традиционной для нее) технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом

технологического обновления и не задержаться слишком надолго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Политические факторы ведения бизнеса

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба общественных групп за власть. Власть же, в свою очередь, связана с регламентацией того, как обращаются деньги.

Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником как возможностей, так и угроз для функционирования фирмы.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику. Поэтому можно найти новые возможности для бизнеса, если знать:

- какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры;
- какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти;
- как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны;
- какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько оно стабильно, в состоянии ли проводить свою политику, какова степень

общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Изучая различные факторы внешней среды, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента.

Первое — это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что чуть раньше или чуть позже происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно, с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные компании неодинакова. В частности, степень влияния зависит от размера компании, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные компании испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, компания должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают наиболее значительное влияние на ее деятельность.

Кроме того, компания должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для нее. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для изучения тенденций макроокружения целесообразно создать в компании специальную систему мониторинга изменения внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение

регулярных (обычно один раз в полгода-год) оценок состояния важных для компании внешних факторов.

Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- анализ издающихся нормативных документов;
- участие в профессиональных конференциях;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Изучение макроокружения не должно ограничиваться только констатацией того, в каком состоянии оно пребывало ранее или пребывает сейчас. Важно вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление и интенсивность развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Послушайте, о чем рассуждают политики любой демократической страны. Наверняка они будут говорить вам о том, как были высоки инфляция, безработица, процентные ставки и т. д., когда у власти была оппозиция. Затем они приведут сравнительные показатели и с гордостью продемонстрируют вам свои «достижения». Они будут утверждать, что подобная разница есть результат исключительно их управленческих навыков в экономической и социальной сфере. Вы не услышите почти ничего о влиянии мировой экономики и прочих факторов, не поддающихся контролю политиков. Все выглядит так, будто государственные деятели являются абсолютными властителями всех переменных.

Такая оценка возможностей регулирования представляется несколько преувеличенной. Государства, промышленные отрасли и отдельные предприятий постоянно испытывают всевозможное ^{постороннее} воздействие, которое ломает планы и меняет правила игры. Однако чтобы добиться успеха, это нужно принять как данность. Чем лучше вы поймете, как действуют эти сторонние силы, тем точнее сумеете предсказывать развитие событий, тем эффективнее будет ваш план действий и тем вероятнее, что вы будете выстраивать ситуацию, а не подстраиваться под нее.

Прежде чем вы разработаете план стратегии и возьмете курс на будущие успехи, вам следует твердо знать, с чего вы начинаете и что ждет вас впереди. Для этого вам нужно воспользоваться некоторыми инструментами диагностики. Пример представлен в таблице 3.1. С их помощью вы сможете выяснить, каким образом проявляет себя ваша стратегическая среда на начальном уровне.

Таблица 3.1.

Влияние факторов внешнего анализа на деятельность компании

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры компании
Экономические	1. Угроза высоких темпов инфляции	Обесценивание накоплений заводов	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность
		Трудности с получением долгосрочных кредитов	Сокращение кап. Строительства, свертывание НИОКР
	2. Дефицит государственного бюджета	Сокращение или прекращение дотации	Лоббирование в органах государственного управления

	3. Изменение структуры государственных расходов	Отмена госзаказов на продукцию	Снятие с производства продукции, ранее шедшей на госзаказ
	4. Спад производства	Дефицит и удорожание ресурсов	Стимулирование оказания услуг по кооперации и поставок с помощью кредитов поставщиками смежникам, бартер
	5. Рост безработицы	Удешевление рабочей силы	Формирование рациональной кадровой структуры
	6. Установление высоких налоговых ставок	Отток средств из сфер производства в бюджет. Сокращение платежеспособного спроса	Завышение себестоимости продукции. Изыскание путей минимизации налогов.
<u>Правовые</u>	1. Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу	Необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия вновь установленных отчислений	Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам
	2. Реестр монополистов	Резкое увеличение отчислений средств заводо-монополистов в бюджет	Лоббирование. Осторожная ассортиментная политика, предпочтение «немонопольным» продуктам
<u>Политические</u>	1. Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности	Изыскание новых направлений деятельности

3.2. Анализ непосредственного (ближнего) окружения компании

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми компания находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что компания может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. В общем виде непосредственное окружение компании формируется:

1. из покупателей;
2. из поставщиков;
3. из конкурентов;
4. из рынка рабочей силы.

Потребители, торговые посредники, конкуренты, поставщики ресурсов, правительственные органы, профсоюзы, общественно-политические организации и тому подобные структуры и группы так или иначе взаимодействуют с организацией и оказывают на нее свое влияние. В свою очередь, возможности организации оказывать на них встречное влияние чаще всего либо существенно ограничены, либо отсутствуют вообще. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если внешняя среда «допускает» его осуществление.

Всегда стоит помнить о том, что перечисленные инструменты предназначены для того, чтобы выявлять факты, но не переводить их тут же в план действий. Они всего лишь обеспечивают вас необходимым материалом для следующей стадии планирования стратегии.

3.2.1. Клиенты компании

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый компанией. Изучение покупателей

позволяет компании лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Клиент — лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия (например, клиент банка), постоянные покупатели, заказчики.

Существует множество способов анализа клиентов, но самый мощный из них — это получить ответ на три вопроса:

1. Получаем ли мы деньги от этого клиента?
2. Сколько (общая сумма и прибыль за год по каждому клиенту как процент от приобретенных продуктов или услуг)?
3. Продолжит ли он сотрудничать с нами в будущем?

Представить эти сведения можно двумя способами: в виде рейтинга клиентов или рейтинга сегментов вашего бизнеса.

Необходимо всегда помнить, что клиент — это самый главный актив любой компании.

Изучение покупателей позволяет компании лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать компании, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной компании, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ покупателей как компонента непосредственного окружения компании в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Профиль покупателя (клиента) может быть составлен по следующим характеристикам (параметрам):

- ✓ географическое местоположение;
- ✓ демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- ✓ социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- ✓ отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Для более точных результатов при анализе клиентов необходимо провести их анализ по трем позициям:

1. **Сегментирование:**

- ✓ Самые привлекательные и приносящие прибыль покупатели
- ✓ Разделение покупателей на группы

2. **Мотивация покупателей:**

- ✓ Наиболее ценимые элементы товара/услуги
- ✓ Покупаемая «функциональность»
- ✓ Дифференциация мотивов по сегментам
- ✓ Динамика мотивации и приоритетов

3. **Неудовлетворенные потребности:**

- ✓ Причины неудовлетворенности и ухода
- ✓ 2. Сила проблем покупателей
- ✓ 3. Возможность перехватить конкурентов покупателями

Чем точнее будут составлены сегменты бизнеса, тем лучше компания сможет удовлетворить нужды клиентов.

Сегментирование рынка – выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей (клиентов), различающихся своими

потребностями, характеристиками поведения. Этапами сегментирования рынка являются:

1. Определение принципов, которые будут положены в основу сегментирования рынка
2. Составление профиля каждого полученного сегмента
3. Оценка степени привлекательности полученных сегментов
4. Выбор одного или нескольких целевых сегментов
5. Разработка позиционирования товара / услуги для каждого сегмента
6. Разработка стратегического плана для каждого сегмента

При сегментировании рынка каждая компания должна уметь найти свою нишу¹. Представители ниши отличаются стремлением получить в результате приобретения товара особую выгоду и удобство. Компания, действующая в нише, настолько глубоко понимает и умеет удовлетворить нужды и потребности представителей данной ниши, что представители ее целевой аудитории готовы платить за продукты этой компании более высокую цену.

Поскольку нужды и потребности покупателей уникальны, потенциально каждого покупателя можно рассматривать в качестве отдельного рынка. Для этого необходимо определить профиль покупателя (клиента), который может быть составлен по следующим характеристикам (параметрам) (табл. 3.2.):

Чем лучше компания поймет точку зрения своих клиентов, тем более вероятно, что она сможет получать желаемую прибыль. Чем больше стратегия рассчитана на удовлетворение клиентов, тем вероятнее блистательное будущее компании.

¹Ниша – узко определенная группа потребителей, обычно получаемая в результате выделения групп потребителей с отчетливо выраженными потребностями.

Определение профиля покупателя (сегментирование клиента)

Принципы сегментирования	Переменные
Географический принцип	Регион
	Страна
	Округ
	Тип местности (город, пригород, сельская местность и т.д.)
	Населенный пункт
	Климат
Демографический принцип	Возраст
	Пол
	Семейное положение
	Размер семьи, количество, возраст и пол детей
	Уровень доходов
	Род занятий (без определенного места работы, домохозяйки, студенты, наемные менеджеры, специалисты, руководители среднего или высшего звена, собственники бизнеса, военные, пенсионеры и т.д.)
	Образование
Национальность	
Поведенческий принцип	Периодичность потребления продукта
	Ожидаемые преимущества от использования продукта
	Интенсивность потребления
	Степень отношения к продукту
	Степень информированности о продукте
	Статус пользователя

Изучая профиль покупателей, компания должна знать, насколько сильны позиции клиентов по отношению к компании в процессе торга (иными словами, какова их «рыночная сила»). Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его способность торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться создать такие условия, которые бы оставляли покупателю меньше свободы в выборе продавца.

К числу представляющих интерес факторов относятся:

• объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя;

• наличие замещающих продуктов;

• стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара и величины его дохода.

При этом важно обращать внимание на то, кто платит, кто принимает решение о покупке и кто потребляет, так как необязательно, что все эти три функции совмещает одно и то же лицо.

3.2.2. Поставщики компании

Анализ поставщиков направлен на выявление определяющих факторов в деятельности субъектов, снабжающих компанию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит как сама устойчивость компании, так и себестоимость и качество производимого компанией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают способностью координировать свои действия, могут поставить компанию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы компании минимум зависимости от ее традиционных поставщиков.

«Конкурентная сила» поставщика зависит от следующих факторов:

- ✓ уровня дифференциации товаров и услуг поставщика;
- ✓ величины стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- ✓ степени зависимости покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- ✓ сфокусированности поставщика на работе с конкретными клиентами;

- ✓ важности для поставщика поддержания объема продаж конкретному клиенту.

При изучении степени зависимости компании от поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимости поставляемого товара;
- гарантии качества поставляемого товара;
- выполнения графика поставки товаров;
- пунктуальности и обязательности выполнения прочих условий поставки товара.
- величины стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- степени зависимости покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- сфокусированности поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важности для поставщика поддержания объема продаж конкретному клиенту.

Важность выбора поставщика объясняется не только присутствием на рынке большого количества поставщиков одинаковых ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером.

Как правило, поставщика выбирают двумя способами:

1. сравнение и анализ возможных вариантов и предложений поручают сотруднику, отвечающему за закупки. Он выбирает поставщика исходя, прежде всего, из наиболее низких закупочных цен, делает заказ, следит за его выполнением и старается разрешить возникающие вопросы;
2. происходит коллегиальное обсуждение возможностей и потребностей в поставках. Анализ проводится как на уровне отдела закупок

предприятия, так и на уровне взаимодействия этого отдела с производственным, отделом контроля качества или отделом сбыта.

Чтобы взаимодействие с поставщиками было эффективным, необходимо систематически проводить сравнительный анализ источников закупки и поставки.

3.2.3. Конкуренты

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем компании приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, имеет целью выявить слабые и сильные стороны конкурентов и с учетом этого построить свою стратегию конкурентной борьбы с ними.

Компания может не обращать внимания на конкурентов. Однако знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность компании даже при небольших изменениях в работе. Конкуренция присутствует почти во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды компании. Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия.

Начальным этапом в проведении анализа конкурентов является распознавание конкурентов. В первую очередь, необходимо рассмотреть весь спектр конкурентной борьбы в пределах Вашего рынка, потому что конкуренция бывает разной и Ваш бизнес столкнется с разными видами конкурентов.

Прямые конкуренты – компании, предлагающие идентичные или подобные товары или услуги. Клиенты легко могут переметнуться от вашей компании к компаниям-конкурентам, поэтому они составляют вашей компании самую серьезную конкуренцию. К тому же, так как они появились на рынке раньше, у них уже есть преимущество, с которым Вам придется побороться.

Непрямые (косвенные) конкуренты – компании, предлагающие товары и услуги, которыми можно заменить Ваши. Эти конкуренты, вероятно, осваивают рынки, на которых существует ваша компания, с тем же самым или похожим ценностным предложением, но предлагая иной продукт.

Потенциальные конкуренты – существующие компании, которые не присутствуют на рынке, который ваша компания намеревается занять, но могут прийти на него в любой момент.

Распознать все существующие и потенциальные источники конкуренции – невыполнимая задача, потому что косвенные и потенциальные конкуренты могут исчисляться десятками, сотнями, а то и тысячами. Вместо этого необходимо провести черту и отделить лишь самых серьезных конкурентов – тех, которые со временем будут оказывать реальное влияние на бизнес компании. При анализе конкурентов необходимо разделить их на три группы – прямые, непрямые и потенциальные. В каждой группе проставить примерный рейтинг (например, оценка по 10-балльной шкале, насколько их целевые рынки, товары и услуги, ценностные предложения похожи с вашей компанией). Таким образом, будет создан ранжированный список главных конкурентов.

Анализ конкурентов также необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества компании.

В настоящее время конкуренция на рынках распределяется неравномерно. Анализируя конкурентов, всегда необходимо определять отношения, которые связывают вашу компанию с ними. Для этого необходимо знать ответы на следующие вопросы:

- ✓ Кто ваши конкуренты?
- ✓ Какие продукты / услуги они предлагают?
- ✓ Какую долю рынка они занимают?
- ✓ Как они добиваются успеха?
- ✓ Откуда у них преимущества в цене?
- ✓ Каково их финансовое положение в настоящее время?
- ✓ Чем они будут заниматься в ближайшее время?

Невозможно разработать эффективную стратегию без глубокого понимания характера и специфических особенностей отраслевой конкуренции.

Исследование и оценка конкурентной позиции дает возможность компании выбрать оптимальную деловую стратегию, ориентированную на создание долгосрочных конкурентных преимуществ.

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является *модель пяти конкурентных сил*, разработанная М. Портером (рис.3.2.). Основная идея модели заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для компании.

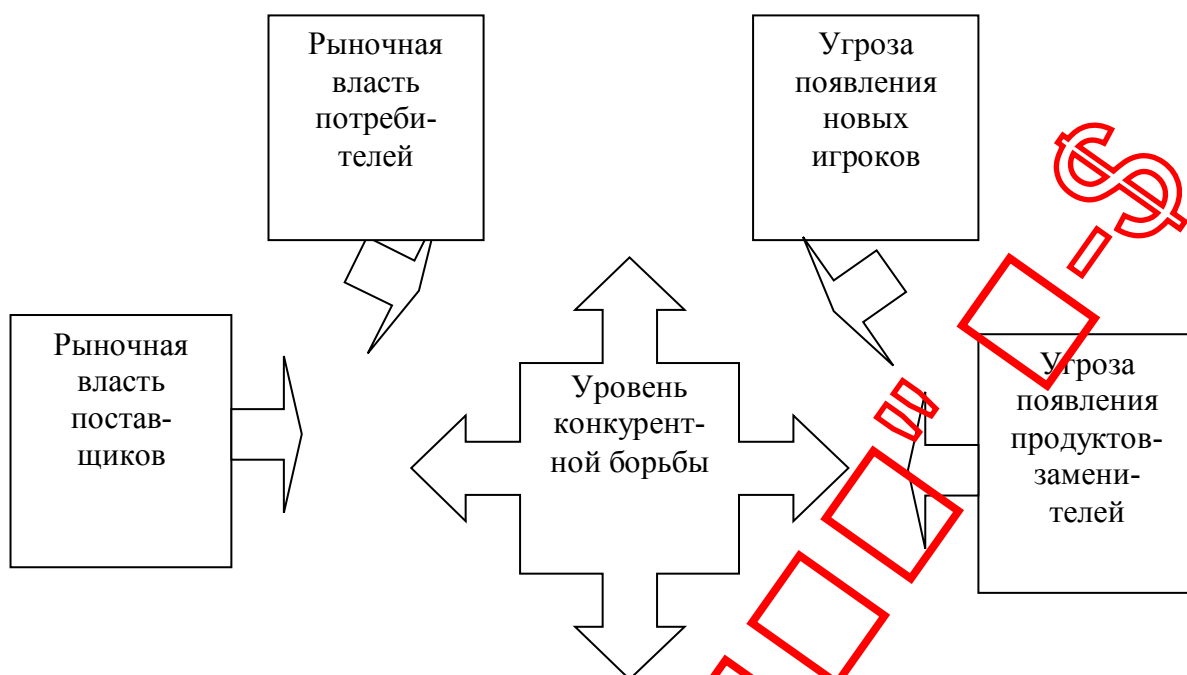


Рис.3.2.Схематическое представление модели «Пять сил М. Портера»

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию:

1. отраслевая конкуренция (конкуренция среди конкурентов в отрасли),
2. потенциальные конкуренты (появление новых конкурентов),
3. товары-субституты (заменители),
4. поставщики,
5. покупатели.

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Консультанты по выработке стратегии иногда используют структуру «Анализа пяти сил Портера», при качественной оценке стратегической позиции компании в отрасли. Тем не менее, для большинства консультантов, эта методика является только отправной точкой в перечне инструментов или методик, которые они могут использовать. Как и все обобщающие методики, анализ, который не учитывает исключений и частных случаев, рассматривается как упрощенный.

Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать только для отрасли в целом. Модель не предназначена для использования для группы отраслей или какой-то части одной отрасли. Компания, которая ведет бизнес в одной отрасли, должна разработать минимум один «анализ пяти сил Портера» для этой отрасли. Портер уточняет, что для диверсифицированных компаний, основным фундаментальным вопросом корпоративной стратегии есть вопрос выбора отраслей (направлений бизнеса) в которых компания будет конкурировать; и для каждого направления бизнеса, должен производиться собственный, специфический для отрасли, анализ пяти сил.

1. Отраслевая конкуренция – это соперничество среди основных конкурентов отрасли. Интенсивность такой конкуренции и конкретные формы конкурентной борьбы зависят от ряда факторов.

- ✓ количество конкурентов
- ✓ уровень роста рынка
- ✓ критерии насыщения рынка
- ✓ барьеры входа в отрасль
- ✓ барьеры выхода из отрасли
- ✓ отличительные черты конкурентов
- ✓ уровень затрат конкурентов на рекламу
- ✓ амбиции первых лиц и акционеров конкурентов

Для большинства отраслей, это отраслевая конкуренция является определяющим фактором, влияющим на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит ценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

Уровень «выходных барьеров из отрасли» может быть связан с большими затратами на ликвидацию предприятия (малоликвидное специальное оборудование, восстановление земли и т. п.); необходимостью списания крупных инвестиций; политикой государства, стимулирующей приоритетные отрасли посредством налоговых льгот.

2. Потенциальные конкуренты — это компании, которые могут легко преодолеть «входные барьеры в отрасль». Барьерами для новых конкурентов являются:

- значительный объем необходимых капиталовложений;
- экономия на масштабах и эффект опыта, что дает преимущество по издержкам существующим фирмам;
- высокие издержки перехода, связанные со сменой поставщика, технологий, приобретением нового оборудования, переобучением персонала и т. п.
- сложный для новичков доступ к каналам распределения;
- патентная защита;
- протекционистская государственная политика, направленная на защиту отечественных производителей (тарифные и нетарифные ограничения);
- приверженность потребителей знакомым товарным маркам.

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

Угроза появления новых конкурентов будет снижена при условии высоких барьеров входа на рынок:

- ✓ наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.)
- ✓ необходимость затрат на дифференциацию продукта
- ✓ стоимость бренда
- ✓ стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки
- ✓ стартовые затраты для новых игроков
- ✓ доступ к дистрибуции
- ✓ преимущества в себестоимости
- ✓ преимущества в положении на кривой приобретения знаний
- ✓ ожидаемые ответные действия старых игроков
- ✓ реакция правительства и/или других регуляторов рынка.

Потенциальными конкурентами являются и те фирмы, для которых приход на рынок создаст синергический эффект², а также компании, для которых такие действия являются логическим развитием их стратегии. Кроме того, организации-покупатели и организации-поставщики, стремящиеся к осуществлению прямой или обратной интеграции с маркетинговыми элементами отрасли, — это тоже потенциальные конкуренты.

Соотношение уровней «входных» и «выходных» рыночных барьеров дает представление о мобильности компании и привлекательности.

3. Товары-субституты (заменители) — имеют силу в том случае, когда потребители имеют склонность выбора другого подобного продукта. Такая ситуация возможна вследствие повышения цены (эластичность спроса) на основной продукт. Сила товаров – заменителей возрастает при следующих условиях:

- ✓ склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей

² Синергетический эффект — возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет т. н. системного эффекта.

- ✓ сравнение цены и качеств продуктов-заменителей
- ✓ стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- ✓ уровень восприятия дифференциации продукта

Привлекательность основного товара снижается, если такой товар легко заменить подобной продукцией, произведенной с помощью иной технологии или в другой отрасли. Например, очки могут быть заменены линзами; почта России – e-mail; сахар – заменитель сахара и т.д.

Конкуренция с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является отношение цена/качество (потребительский эффект). Угроза тем больше, чем ниже цена и выше качество товара-субститута. Кроме того, следует принимать во внимание и «стоимость переключения», т. е. затраты покупателя на переход от конкретного товара к его заменителю.

Опытные стратеги рекомендуют компаниям, производящим традиционную продукцию, применять следующие меры при угрозе появления товара-заменителя:

- внушать своим клиентам то, что традиционные продукты *лучше по качеству* по сравнению с товарами -заменителями;
- снижать цены до уровня товаров – субститутов за счет ограничения расходов в других областях;
- приспосабливать товары-заменители под свои потребности, например, деревянные ящики под стеклотару на пластмассовые.

Угрозы появления товаров-заменителей далеко не всегда очевидны. Они могут появляться в отраслях, весьма далеких от традиционных. Поэтому необходимо разработать систему слежения за теми технологическими достижениями, которые могут привести к появлению товаров-заменителей, и через это коренным образом изменить ситуацию в конкретной отрасли.

Появление заменителя может просто уничтожить рынок сбыта традиционного продукта.

Для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны компаний, производящих замещающий продукт, ваша компания должна иметь либо достаточный потенциал для перехода к созданию продукта принципиально нового типа, либо «запасные аэродромы» на других рынках.

4. Рыночная власть потребителей. Покупатели могут оказывать давление на производителя, заставляя его снизить цену на товар, повысить его качество, а также требовать более обширных услуг, предоставления кредита и т. п. Отстаивая такими действиями свои интересы, покупатели влияют на прибыль и потенциальную рентабельность фирмы-продавца. Способность покупателей добиваться выгодных условий зависит от ряда факторов. Например, на рынке действует большое количество мелких фирм-продавцов и крупные фирмы-покупатели, объем покупок составляет значительную часть продаж фирмы-производителя, товары производителей слабо дифференцированы, т. е. можно легко переключиться на аналогичные или товары-субституты, если издержки перехода незначительны.

5. Рыночная сила поставщиков. При определенных условиях могут добиваться выгодных для себя условий, повышая цену на продукцию, снижая ее качество, ограничивая объем поставок конкретной фирме-покупателю и т. п. Сила позиции поставщика может быть связана со следующими ситуациями:

- ✓ группа поставщиков более концентрирована, чем группа покупателей;
- ✓ поставляемая продукция уникальна, нет товаров-субститутов на продукцию поставщика;
- ✓ товар для покупателя является важным средством производства, на него приходится значительная часть издержек изготовителя или он существенно влияет на качество конечного продукта;

- ✓ высокие издержки перехода на другого поставщика, что «привязывает» покупателей.

Покупатели (компании) в ряде случаев также имеют определенные возможности влияния на своих поставщиков (14):

- ♦ когда они объединяются в *группу*, делающую большой объем закупок;
- ♦ когда закупки серьезно влияют на уровень собственных издержек клиента;
- ♦ когда товары слабо «дифференцированы» и их можно купить у других поставщиков;
- ♦ когда издержки, связанные со сменой поставщиков, для клиента незначительны;
- ♦ когда клиенты хорошо информированы о спросе, реальных ценах и издержках поставщика.

У поставщиков также есть возможности добиваться более выгодных условий от своих клиентов и даже влиять на рентабельность их производства, если последние не могут компенсировать возросшие в связи с действиями поставщиков затраты за счет увеличения цены. Проблемы здесь примерно те же, что и рассмотренные применительно к возможностям влияния со стороны клиентов.

Суммарное воздействие пяти рассмотренных сил, с учетом их изменений во времени, в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на базовом рынке и способность компании реализовать свое конкурентное преимущество. Насколько компания противодействует конкурентным силам характеризует ее конкурентную позицию. Разработка деловой стратегии должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, что должно обеспечить надежную позицию в конкурентной борьбе.

3.2.4. Рынок рабочей силы

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности и ограничения в обеспечении компании кадрами, необходимыми ей для решения своих задач. Компания должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, требуемого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно осложнить доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Рынок труда можно определить как место или процедуру, где работодатели и работники договариваются об условиях найма, заработной плате, социальных выплатах и льготах, условиях труда и т.п. Это одна из сторон двойственной природы рынка труда. Другая, более широкая, заключается в том, что рынок труда есть система трудовых отношений, отражающих уровень социального развития и достигнутый на данный период баланс интересов между участвующими на рынке труда субъектами: работодателями, работниками, государством, профсоюзами и посредниками.

Конечной целью рынка труда является, во-первых, удовлетворение профессионально-трудовых и жизненных интересов экономически активного населения, включая социальную защиту, и обеспечение народного хозяйства нужными ему кадрами; во-вторых, достижение максимально полной и минимально прерывной занятости, с учетом потребности в частичной рабочей неделе, скользящем графике рабочего дня и т.п.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно осложнить доступ к необходимой для компании рабочей силе.

По критерию степени регулируемости рынок труда в контексте всей рыночной экономики может быть регулируемым и нерегулируемым.

Нерегулируемому рынку присуще практически полное отсутствие социальной защищенности трудящихся, гарантий занятости, охраны труда, социальных гарантий в обмен на предоставление работникам определенного материального вознаграждения, подчас довольно высокого, чтобы привлечь нужных работников.

Регулируемый рынок труда предполагает развернутую нормативную базу, на основе которой строятся взаимоотношения между субъектами рынка труда. Эта нормативная база включает: трудовое и социальное законодательство; коллективно-договорное регулирование; систему трудовых соглашений, индивидуальных контрактов; арбитражные и судебные решения, правила внутреннего распорядка на предприятиях и в учреждениях и т.п. На регулируемом рынке труда главная роль принадлежит государству, которое берет на себя часть социальных издержек по воспроизводству рабочей силы, особенно среди неимущих слоев населения.

3.3. Анализ отрасли

Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха

отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Отрасли значительно отличаются друг от друга экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами на будущее. Темпы технологического развития могут находиться в интервале от быстрых до медленных. Потребности в капитале могут варьировать от больших до незначительных. Рынок может быть местным и мировым. Продукция может быть стандартизированной и высокоиндивидуализированной. Конкурентные силы могут быть мощными или слабыми и отражать различные степени акцентирования на ценах, эффективности продукции, обслуживании, рекламе и т.д. Потребительский спрос может быстро расти или сокращаться. Условия в отраслях экономики могут отличаться настолько, что лидирующие компании в непривлекательных отраслях могут с большим трудом получать приемлемые прибыли, тогда как даже слабые компании в привлекательных отраслях могут иметь вполне приличные показатели. Кроме того, условия отрасли непрерывно изменяются по мере увеличения или уменьшения числа влияющих на нее факторов. При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения отрасли природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования в нее капитала компании.

Анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов), которые рассматриваются ниже.

I. Анализ отрасли. Этап 1. Определение главных экономических характеристик отрасли

В рамках этого этапа анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- ✓ размер рынка;
- ✓ темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж);
- ✓ масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- ✓ количество конкурентов и их сравнительные размеры;
- ✓ количество покупателей и их сравнительные размеры;
- ✓ наличие в отрасли вертикальной интеграции;
- ✓ легкость или сложность входа в отрасль и выхода из нее;
- ✓ темпы технического прогресса в отрасли;
- ✓ степень дифференциации продукции конкурентов (сильно дифференцирована, слабо дифференцирована или практически идентична);
- ✓ наличие фактора экономии на масштабах;
- ✓ является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек;
- ✓ уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве.

В таблице 3.3. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Этот этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

- ✓ общеэкономические тенденции;
- ✓ изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;

Таблица 3.3.

**Стратегическая важность ключевых экономических характеристик
отрасли**

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекует слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наименьшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода

Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

2. Анализ отрасли. Этап 2. Движущие силы развития отрасли

- ✓ появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;
- ✓ изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию;
- ✓ маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта;
- ✓ появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;
- ✓ распространение технологических знаний и секретов производства;
- ✓ растущий масштаб отраслевого рынка;
- ✓ государственное регулирование отрасли;
- ✓ изменения в издержках производства, например под влиянием изменения цен на сырье;
- ✓ демографические изменения;
- ✓ изменения социального характера или изменения стиля жизни;
- ✓ сокращение неопределенности и снижение рисков инвестиций в отрасль.

3. Анализ отрасли. Этап 3. Оценка сил конкуренции

При оценке сил конкуренции используется модель М. Портера (см. раздел 3.2.3), по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил:

1. конкуренция среди существующих в отрасли фирм;

2. потенциальная угроза входа в отрасль новых конкурентов;
3. предприятия других отраслей, производящие товары-заменители;
4. поставщики;
5. потребители.

Наиболее значимой конкурентной силой является обычно конкуренция среди существующих в отрасли фирм. Она проявляется в стремлении соперничающих компаний улучшить свою рыночную позицию, в наступательных действиях с целью подняться над конкурентами или победить отдельного конкурента, в защитной тактике с целью отстоять занимаемые позиции. Инструментами внутриотраслевой конкуренции являются: цены, качество продукции, внешний вид продукции и упаковки, гарантии, дополнительные услуги, реклама, способность к реализации нововведений, мощь собственной или партнерской распределительной сети и другие.

Угроза появления в отрасли новых фирм - следующая сила конкуренции, которая должна быть проанализирована. Серьезные последствия появления таких фирм проявляются в снижении доходности деятельности отрасли, борьбе за передел рынков, увеличении маркетинговых затрат. Величина угрозы появления новых фирм зависит от рентабельности отрасли по отношению к средней в народном хозяйстве и от наличия и значительности входных барьеров. Входные барьеры представляют собой препятствия, которые необходимо преодолеть для успешной конкуренции, создав для этого необходимые резервы, и которые обычно не существуют для компаний внутри отрасли.

В некоторые периоды развития отрасли появление новых фирм не приводит к усилению соперничества, но, как правило, наличие этой силы конкуренции заставляет предприятия, работающие в отрасли, создавать

наступательные или оборонительные стратегии на случай вторжения новичков.

Серьезной силой конкуренции в определенных условиях может стать наличие товаров-заменителей. Их влияние на положение в отрасли проявляется в первую очередь в том, что появляется некоторый потолок цен, при котором покупатели начинают в значительной степени переориентироваться на товары-заменители. То же происходит и при сравнительном изменении качества взаимозаменяемых продуктов.

Поставщики как сила конкуренции могут оказывать воздействие на конкурентное положение в отрасли за счет повышения цен на свою продукцию. В какой мере им удастся это сделать или насколько сильна угроза этого, зависит от силы поставщиков.

Покупатели, как и поставщики, могут с большей или меньшей силой оказывать влияние на конкурентную ситуацию в отрасли. Считается, что покупатели обладают большой силой, когда:

- 1) продукция стандартизована и не дифференцирована;
- 2) покупатели нечувствительны к издержкам, связанным с заменой поставщиков;
- 3) от продукции отрасли не зависит решающим образом качество продукции у покупателей;
- 4) покупатели хорошо информированы о положении в отрасли.

Наиболее неприятная конкурентная ситуация в отрасли складывается, когда конкуренция среди функционирующих фирм сильна, входные барьеры низкие, конкуренция со стороны товаров-заменителей сильная, а поставщики и потребители обладают достаточной силой, чтобы влиять на ситуацию в отрасли, добиваясь своих целей. Однако, даже когда все пять сил конкуренции значительны, отрасль может сохранять привлекательность для

отдельных фирм, которым в рамках своих стратегий удастся защитить свои позиции.

Можно сказать, что удачная стратегия должна решать две задачи в отношении сил конкуренции:

1. как можно сильнее изолировать свою компанию от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
2. использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

4. Анализ отрасли. Этап 4. Оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки. Несмотря на то, что все компании объединяет факт принадлежности к определенной отрасли, они могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например по размеру, по рынкам, на которые они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д.

Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Технику выделения стратегических групп называют *составлением карты стратегических групп*. Последовательность действий при этом следующая.

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

- соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);
- ассортимент (широкий, узкий);
- используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);
- уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

В конкретных случаях используются дополнительные, важные для анализа характеристики.

2. Размещение компаний двухкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик (рис.3.3.)



Рис. 3.3. Географическая характеристика рынка

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер,
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

3. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу.

Здесь описана общая процедура составления карты стратегических групп, хотя реальная техника сложнее. Например, если выбранные характеристики коррелированы между собой априори, то такая карта практически бесполезна. Чтобы избежать ошибок в начальный период работы с этим инструментом, целесообразно использовать пары всех выделенных характеристик, чтобы выбрать те карты (одну или несколько) стратегических групп, которые представляются наиболее интересными. Понимание принадлежности конкурентов к отдельным стратегическим группам и позиций самих групп важно с разных точек зрения. Самой сильной конкуренции следует ожидать со стороны предприятий, входящих в одну стратегическую группу. Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем больше шансов соперничества между ними. И наконец, тенденции изменения отрасли могут быть благоприятными для одних стратегических групп и неблагоприятными для других, а активизация некоторых движущих сил может быть разрушительной для конкретных групп конкурирующих

предприятий. Такая ситуация может вызвать попытки предприятий из неблагоприятных стратегических групп переместиться в другие группы, что изменит характер конкуренции в отрасли.

5. Анализ отрасли. Этап 5. Анализ ближайших конкурентов: каковы их возможные действия

Изучение конкретных конкурирующих компаний сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Это трудная задача, но верно оцененные действия конкурентов дают компании возможность подготовиться к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки компании к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае если есть предпосылки к ослаблению позиций ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Понятно, что нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения конкурентов, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Существуют три базовые конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Процедуру проведения анализа каждого конкурента можно разделить на шесть стадий (табл. 3.4.).

После того как деятельность каждого из ближайших конкурентов будет рассмотрена под таким углом зрения, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать возможные конкретные шаги конкурентов, сегмент рынка, где следует ожидать атаки, задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.) и другие параметры.

Таблица 3.4.

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная	Быть господствующим лидером	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста	Хватающий здоровяк, находящийся в движении	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
Региональная	Превзойти существующего лидера отрасли	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищающийся, способный удержать существующее	В основном защита	Фокусирование на рыночных нишах
Национальная	Войти в лидирующую пятерку	Экспансия путем приобретений	Держится в середине своры	Комбинации защиты и нападения	Преследование, основанное на дифференциации:
Многонациональная	Войти в первую десятку	Сохранение существующей доли	Пытающийся усилить позицию	Агрессивное, рисковое	по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам
Глобальная	Подняться на одну или две ступени в рейтинге	Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Отбивающийся, теряющий почву	Консервативный последователь	
	Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера)		Отступающий на защитную позицию		
	Сохранить позицию				
	Только выживание				

Когда проясняются возможные действия ближайших конкурентов, тогда появляется возможность планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать.

6. Анализ отрасли. Этап 6. Ключевые факторы успеха (КФУ)

Ключевые факторы успеха есть общие для всех компаний отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство компании.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые КФУ, некоторые из которых приведены ниже. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3 - 5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех

выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- ❖ опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- ❖ способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
- ❖ наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

- ❖ низкие издержки производства;
- ❖ высокое качество производимых товаров;
- ❖ высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- ❖ выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- ❖ наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- ❖ отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- ❖ высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- ❖ низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- ❖ гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. КФУ, основанные на маркетинге:

- ❖ хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- ❖ низкие издержки распределения;
- ❖ быстрая доставка;
- ❖ хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- ❖ доступный и хорошо организованный сервис;

- ❖ аккуратное выполнение заказов; -
- ❖ широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- ❖ привлекательная, надежная и удобная упаковка;
- ❖ наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- ❖ профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет
- ❖ огромное значение в сфере профессиональных услуг); обладание секретами производства;
- ❖ умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров; наличие опыта в определенной технологии; использование умной, захватывающей рекламы; умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- ❖ наличие эффективных и надежных информационных систем;
- ❖ способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- ❖ опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- ❖ наличие хорошей репутации у потребителей;
- ❖ доступ к финансовому капиталу;
- ❖ признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

7. Анализ отрасли. Этап 7. Оценка перспектив развития отрасли

Этот этап является заключительным в анализе отрасли. Его задача - обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долгосрочных.

В целом, обобщение перспектив развития отрасли делается с помощью формы, представленной в таблице 3.5.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретной компании могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли.

Таблица 3.5.

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

Этапы		Показатели оценки Ответы результаты
1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения		рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.
2. Движущие силы.		
3. Конкурентный анализ	3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов	сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции
	3.2. Угроза потенциального входа	сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа
	3.3. Конкуренция заменяющих продуктов	сильная, умеренная или слабая/почему.

	3.4. Способность "торговаться" поставщиков	сильная, умеренная, слабая/почему?
	3.5. Способность "торговаться" потребителей	сильная, умеренная, слабая/почему?
4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.	4.1. Благоприятное позиционирование	почему?
	4.2. Неблагоприятное позиционирование	почему?
5. Конкурентный анализ.	5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.	
	5.2. Кого наблюдать и почему.	
6. Ключевые факторы успеха.		
7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.	7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.	
	7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.	
	7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.	
	7.4. Перспективы рентабельности	благоприятные / неблагоприятные

Сильные компании могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Компания может быть изолирована или подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

3.4. Анализ внутренней среды (микроокружение) компании

Анализ внутренней среды компании — это, по сути, просто ее «самодиагностика», проводимая самими менеджерами. Она должна охватывать все основные направления деятельности компании и проводиться с определенной периодичностью.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство компании должно оценить:

- обладает ли компания внутренними силами, для того чтобы воспользоваться возможностями;
- какие внутренние слабые стороны могут осложнить будущие действия, связанные с внешней опасностью.

Этому служит анализ сильных и слабых сторон компании. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, — это управленческое обследование. Оно основано на комплексном рассмотрении функциональных зон компании и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или сложным. Диагностика внутренней среды компании предполагает оценку функциональных зон компании, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон.

При планировании стратегии рекомендуется анализ и исследование следующих шести функциональных зон, характерных для большинства компаний:

1. маркетинг;
2. финансы (финансовое состояние);
3. производство (операции);
4. поставки;
5. человеческие ресурсы;
6. культура и образ компании.

В области маркетинга:

- целевые сегменты рынка;
- реальная доля рынка фирмы; «жизненный цикл» продукта (услуги);
- система товародвижения (логистики); наличие опыта маркетинговых исследований;
- осуществление соответствующей целям фирмы ценовой политики;

- практика стимулирования сбыта и продвижения продукции.

В области финансов:

- уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
- поддержание ликвидности; обеспечение прибыли;
- наличие собственных финансовых резервов; возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- обеспечение непрерывного и положительного денежного потока; постановка системы управления финансами; инвестиционная политика.

В области производства:

- качество продукции и возможность его улучшения;
- система контроля качества;
- система планирования производства;
- организация исследований и разработок;
- уровень и «жизненный цикл» ключевых технологий;
- «гибкость» производственных линий;
- возможность расширения производства;
- практика планирования и управления;
- достаточность производственных мощностей;
- организация снабжения и ведения складского хозяйства.

В области поставок:

- возможность закупки необходимого сырья и материалов в нужных количествах;
- наличие альтернативных поставщиков; оперативность закупок;
- наличие системы управления товарными запасами.

В области кадров:

- уровень квалификации существующих работников; продуктивность работников (объем выполняемых работ, сроки, качество и т.п.);
- взаимоотношения менеджеров и рабочих;

- практика найма, обучения и продвижения кадров;
- оценка результатов труда, стимулирование и мотивация персонала;
- возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов.

В области организации управления:

- содержание и качество плановой деятельности;
- нормы, правила, процедуры принятия решений;
- организационные структуры;
- коммуникационные процессы;
- распределение прав и ответственности;
- быстрота реакции на изменения во внешней среде;
- делегирование полномочий и система контроля.

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей компании, нужно исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама компания располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей — это, прежде всего, функциональные области деятельности компании, культура и имидж компании, а также общекорпоративное управление, которое является жизненно важной функцией развития будущего компании.

Диагностика внутренней среды компании предполагает оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон. С учетом быстро меняющихся условий, когда плюсы прошлой деятельности могут обернуться минусами в будущем, концепцию сильных или слабых сторон необходимо дополнить более общей концепцией организационного потенциала, что предполагает системный подход к проведению стратегического анализа внутренней среды организации.

3.4.1. Взаимодействие внутренней и внешней среды

Анализ среды проводится в процессе стратегического планирования, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к компании; и сильных и слабых сторон, которыми обладает компания. Эта информация является чрезвычайно полезной для выработки эффективной стратегии взаимодействия организации с внешним окружением.

В отличие от внешней среды, во внутренней среде компании практически все определяется ее менеджерами и владельцами. Но для полноты картины необходимо знать сильные и слабые стороны компании. К ним могут относиться хороший задел по разработкам, квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические и пр.

Перед тем как компания будет формулировать свои цели, она должна оценить как внешнее окружение, так и внутренние ресурсы (сопоставить их). Это важно, если компании нужно обеспечить «стратегическую связку» между собой и окружением. Простым, но достаточно эффективным инструментом такой оценки является **SWOT-анализ**.

Ниже описан один из методов (инструментов) анализа, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений. Несмотря на «бородатую» историю этого инструмента (впервые он был введен в практику в 1963 году), SWOT-анализ активно (к сожалению, часто – малограмотно) применяется многими управленцами.

Обычно SWOT-анализ относят к разряду «стратегических» инструментов, подразумевая, что он помогает лучше понять возможные стратегические решения и обосновать их. Тем не менее, инструмент полезен и для выработки тактических решений. Просто нужно уточнить термин **СТРАТЕГИЯ**, используемый при применении этого инструмента. Под

стратегиями здесь мы понимаем способы (пути, механизмы) перехода из текущего состояние в желаемое.

При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории (рис. 3.4.) :

- сильные стороны* (strengths — S);
- слабые стороны* (weaknesses — W);
- возможности* (opportunities — O);
- угрозы* (threats — T)

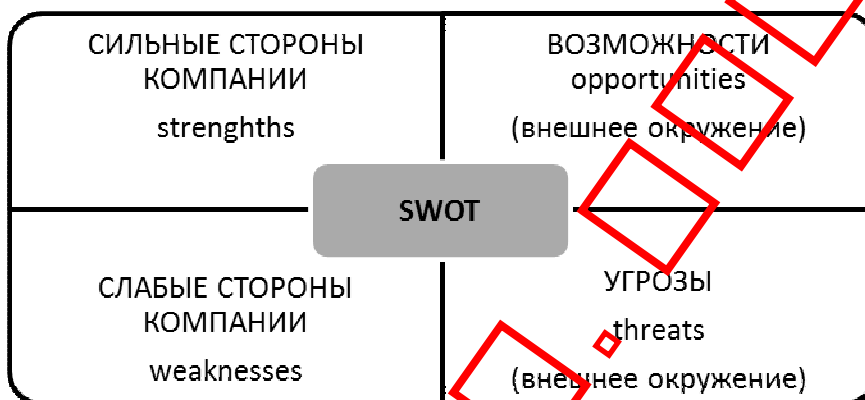


Рис. 3.4. SWOT-анализ компании

Примерный набор характеристик SWOT-анализа приведен в таблице 3.6.

Необходимо помнить, что сильные и слабые стороны — это «внутренние», «подконтрольные» факторы, специфичные для исследуемого объекта, возможности и угрозы же — это неуправляемые свойства окружения объекта. Например, при маркетинговом анализе деятельности компании к внутренним факторам относятся параметры деятельности (включая сегментирование потребителей и вопросы взаимоотношения с ними), а к внешним факторам — свойства рынка (объем, тенденции изменения, структура конкуренции и т.п.), на котором производится деятельность, а также факторы, влияющие на этот рынок (политика местных властей, влияние технологий и т.п.).

Таблица 3.6.

Возможные параметры SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
<p>выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя; достаточные финансовые ресурсы; высокая квалификация персонала; хорошая репутация у покупателей; известность в качестве лидера рынка; изобретательный подход к выработке стратегий в функциональных сферах деятельности компании; подходящая технология; преимущества в области издержек; преимущества в области конкуренции; наличие инновационных способностей и возможности их реализации; проверенный временем менеджмент и т.д.</p>	<p>выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение продуктовой линии; освоение взаимодополняющих продуктов; добавление сопутствующих продуктов; вертикальная интеграция; возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией; самодовольство (самоуспокоенность) среди конкурирующих фирм; ускорение роста рынка и т.д.</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>отсутствие ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция; устаревшее оборудование; недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами; отсутствие некоторых типов ключевых компетенций; внутренние производственные проблемы; уязвимость по отношению к давлению конкурентов; отставание в области исследований и разработок; очень узкая продуктовая линия; слабое представление о рынке; маркетинговые способности ниже среднего; неспособность финансировать необходимые изменения и т.д.</p>	<p>возможность появления новых конкурентов; рост продаж замещающего продукта; замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства; возрастающее конкурентное давление; рецессия и затухание делового цикла; возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков; изменение потребностей и вкусов покупателей; неблагоприятные демографические изменения и т.д.</p>

После заполнения SWOT-матрицы проводится анализ:

как сильные стороны могут помочь в использовании возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

- как слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

В результате этого анализа формируется понимание текущего состояния и вырабатываются предложения по изменениям анализируемого объекта.

Из-за своей кажущейся простоты, не требующей предварительной подготовки и трудоемкого сбора информации, SWOT-анализ превратился в широко применяемый инструмент. К сожалению, сильные стороны этого инструмента нивелируются поспешностью применения и легковесностью суждений, что приводит к непрактичным (иногда бессмысленным) результатам.

Ниже приводятся основные правила применения этого инструмента, позволяющие обеспечить его практическую значимость.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ

1. Постановка цели исследования

Принципиально важно при проведении SWOT-анализа определить ЦЕЛЬ исследования, иначе результаты окажутся «размыты». Встречающиеся в среде словосочетания «SWOT-анализ аэропорта», «SWOT-анализ рынка алкогольной продукции» бессмысленны и вредны, так как не отвечают на вопрос: «Кто и с какой целью делал этот анализ?».

Зачем делается SWOT-анализ аэропорта? Для выработки стратегий развития, для оценки конкурентоспособности или «для галочки»? В каждом из этих трех вариантов мы получим разный SWOT-анализ!

Примерами «правильных» целей анализа могут служить:

- ✓ выработка портфеля стратегических вариантов действий компании на рынке электротехнической продукции Сибирского федерального округа на ближайшие 10 лет;

- ✓ обеспечение более высокой устойчивости банка в условиях кризиса на рынке ипотечного кредитования;
- ✓ анализ направлений личного профессионального и карьерного роста на ближайшие 5 лет.

SWOT-анализ, как и всякий инструмент, всегда используется с некоторой целью, и четко сформулировать эту цель мы должны до его применения.

2. Выделение объектов исследования

SWOT-анализ применим к любому объекту исследования — страна, организация, подразделение, проект, человек. Наличие цели исследования помогает четко определиться с объектом, к которому SWOT-анализ будет применен.

Под объектом анализа неправильно понимать организацию или структурное подразделение, как это часто встречается в профессиональной среде. Как правило, анализируются взаимоотношения, причем в некотором контексте. Поэтому SWOT-анализ применяется, например, к взаимоотношениям:

- компания и конкретный рынок;
- банк и заинтересованные стороны;
- личность и рынок работодателей.

Невнимание ко второй части анализируемого объекта и контексту приводит к абстрактным, неконкретным (и поэтому малоценным) результатам.

К примеру, в маркетинге SWOT-анализ полезно проводить для каждого направления деятельности компании для каждого обслуживаемого сегмента потребителей. Причем часто сюда добавляется контекст — основной конкурент, относительно которого оцениваются сильные и слабые стороны компании.

3. Выявление и ранжирование факторов

На данном этапе необходимо приступить к формированию списка факторов, значимых для определенных нами взаимоотношений с точки зрения поставленной цели. Все факторы, не относящиеся к цели исследования, даже если они важны для нас «в общем», отбрасываются. То же самое относится к факторам, не относящимся к специфике взаимоотношений. Как бы нам не казалось важным наличие у нас «современного оборудования», если такое оборудование имеется и у конкурентов, это не становится нашей слабой или сильной стороной.

Инструментом для поиска значимых факторов внутренней среды для SWOT может быть анализ всех потенциалов компании. Выявленные внутренние факторы в дальнейшем будут классифицированы как сильные или слабые стороны компании

Выявление значимых внешних факторов может быть произведено с помощью, например, PETS-анализа; модели пяти сил М. Портера ; анализ отрасли. Выявленные внешние факторы в дальнейшем будут классифицированы как возможности и угрозы.

Важно! В целях исследования явно или неявно должен присутствовать «временной фактор». Если проводится анализ в долгосрочном контексте (например, 10 лет), то необходимо учитывать изменение внешних факторов в течение определенного периода времени.

Сильные и слабые стороны желательно ранжировать, например, по их значимости для целевых или промежуточных потребителей.

Возможности и угрозы также ранжируются, например, в соответствии с силой их влияния на поставленные цели исследования, вероятности и скорости их проявления и т.д.

Технологически ранжирование факторов может быть произведено по порядку их размещения в матрице SWOT-анализа или с присваиванием факторам весового коэффициента.

4. Обработка SWOT-матрицы

Самый простой способ анализа SWOT-матрицы — умозрительный. Вы просто смотрите на результаты и формируете рекомендации. SWOT-матрица придает дополнительную доказательность вашим предложениям: «Если мы улучшим товарно-транспортную логистику, это позволит нам воспользоваться (лучше конкурентов) планируемым ростом рынка (возможность) и обеспечит более высокую конкурентоспособность в свете растущей требовательности клиентов (угроза)».

Другой еще один из простейших вариантов использования SWOT-анализа — выявление направлений совершенствования собственной деятельности. Понятно, что будет лучше, если мы ликвидируем все свои слабые стороны и еще больше усилим сильные. Вот только в условиях ограниченности ресурсов это всегда нереально! Что же делать? SWOT-анализ позволяет выделить наиболее значимые (с точки зрения отработки возможностей и защиты от угроз) факторы, требующие изменения.

Действия здесь просты. Каждая сильная и слабая сторона проверяется на соответствие перечисленным в анализе возможностям и угрозам. Если, например, сильная сторона способна помочь в отработке какой-то возможности или препятствует влиянию какой-то угрозы, к ее весовому коэффициенту прибавляется весовой коэффициент соответствующей возможности или угрозы (если возможности и угрозы не имеют весовых коэффициентов, прибавляется единица для каждой возможности и угрозы, связанной с анализируемым фактором).

В результате получаем новый весовой коэффициент для каждой сильной и слабой стороны, причем коэффициент тем больше, чем больше

возможностей и угроз связано с данным фактором. И тем самым мы получаем список наиболее важных внутренних факторов, требующих нашего внимания.

Другой способ обработки SWOT-матрицы предложен в 1982 году и получил название «*TOWS-анализ*» или «расширенная SWOT-матрица». Считается, что, в отличие от «стандартного» SWOT-анализа, *TOWS-анализ* в большей степени направлен «вовне» и позволяет планировать собственные изменения через анализ изменений внешней среды.

TOWS-анализ облегчает сопоставление внешних возможностей и угроз внутренним слабостям и силам анализируемого объекта. Целью его является фокусирование внимания на построении четырех групп разных стратегий. Каждая группа стратегий использует одну из парных комбинаций (рис.3.5.)

	O (ВОЗМОЖНОСТИ) _____ _____ _____	T (УГРОЗЫ) _____ _____ _____
S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) _____ _____ _____	SO Стратегии "Maxi-Maxi" Стратегии использования сильных сторон для максимальной отдачи от предоставленных возможностей	ST Стратегии "Maxi-Mini" Стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз
W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) _____ _____ _____	WO Стратегии "Mini-Maxi" Стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей	WT Стратегии "Mini-Mini" Стратегии минимизации слабых сторон и угроз

Рис. 3.5. *TOWS-матрица*

Стратегии "*Mini-Mini*" являются защитными. Они используются для уменьшения или предотвращения потерь (убытков), и не способны

«создавать успех». Для развития используются остальные три типа стратегий.

Для заполнения TOWS-матрицы необходимо предварительное заполнение матрицы SWOT, почему и говорят, что TOWS-анализ — это «расширение SWOT-анализа».

Если при анализе выделено много значимых факторов, возможно, полезно будет использовать вспомогательные матрицы для работы. Например, для формирования стратегий «Махi-Махi» можно было бы воспользоваться такой матрицей (табл.3.7.):

Таблица 3.7.

Формирование стратегий «Махi-махi»

SO-матрица	S1	S2	S3	S4
O1				
O2				
O3				
O4				

Использование такой матрицы позволяет провести более детальный анализ, но, естественно, усложняет работу. Заметим, что некоторые стратегии при этом могут оказаться в нескольких квадрантах одновременно. Это может служить одним из признаков важности или значимости стратегии.

5. Обработка результатов

Результаты получены, предложения сформированы. Что дальше? SWOT-анализ помог сформировать список альтернативных стратегий, теперь ваша задача — выбрать, что из этого будет отправлено «в работу», что — «в корзину» (ресурсы не безграничны!), а что ляжет в портфель стратегических вариантов «про запас».

Тема 4. ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Целеполагание — первичная фаза управления, выработки и принятия решений, заключающаяся в постановке генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с сущностью и характером решаемых проблем, назначением (миссией) системы, стратегическими установками.

Правильно сформулированные цели отвечают следующим требованиям: достижимости, гибкости, измеримости, конкретности, приемлемости, совместимости (долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а среднесрочные цели — долгосрочным целям).

В системе стратегического управления компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Если основу для формулирования миссии составляют принятые в компании ценности, то определяют ориентиры ее развития. Стратегические цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик и являются наиболее значимыми ориентирами деятельности в пространстве постановки ключевых целей. Стратегические цели следует фокусировать на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности.

4.1. Концепция дерева целей

Дерево целей — это структурированный план. Совокупность целей в нем выстроена по иерархическому принципу. То есть, ясна главная цель и второстепенные (по аналогии с вершиной дерева и его ветвями).

С помощью дерева целей составляются прогнозы развития техники и науки, а также стратегические планы фирм и крупных компаний. Данный метод актуален потому, что позволяет увязывать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе. При этом все временные задачи стремятся к вершине дерева. Другими словами, чтобы достичь генеральную цель — цель верхнего уровня, следует планомерно реализовывать текущие. При этом не обязательно составлять дерево целей с идеей решения задач

глобального масштаба. Метод отлично работает и при планировании одного месяца, одной недели.

При построении дерева целей к целям предъявляется ряд требований:

- ✓ Ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований;
- ✓ Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;
- ✓ Формулировка целей должна обеспечить возможность количественной или порядковой оценки степени ее достижения;
- ✓ Полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня;
- ✓ Цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей нижнего уровня;
- ✓ Цель нижестоящего уровня определяется вышестоящими;
- ✓ Цель нижестоящего уровня является средством для достижения вышестоящей цели;
- ✓ По мере перехода к низшим уровням цели все более конкретизируются;
- ✓ Все дерево целей – единая, но детализированная цель.

При построении дерева целей их структуризация может быть произведена как минимум по четырем критериям:

- по горизонтам планирования (кратко-, средне- и долгосрочный);
- по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
- по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);

- по направленности усилий компании (развитие, стабилизация).

На практике, зачастую, применяется комбинированный подход. Например, сначала формируются общекорпоративные цели, из которых вытекают финансовые, маркетинговые и т.д., а они, в свою очередь, структурируются по горизонтам планирования (рис.4.1.).

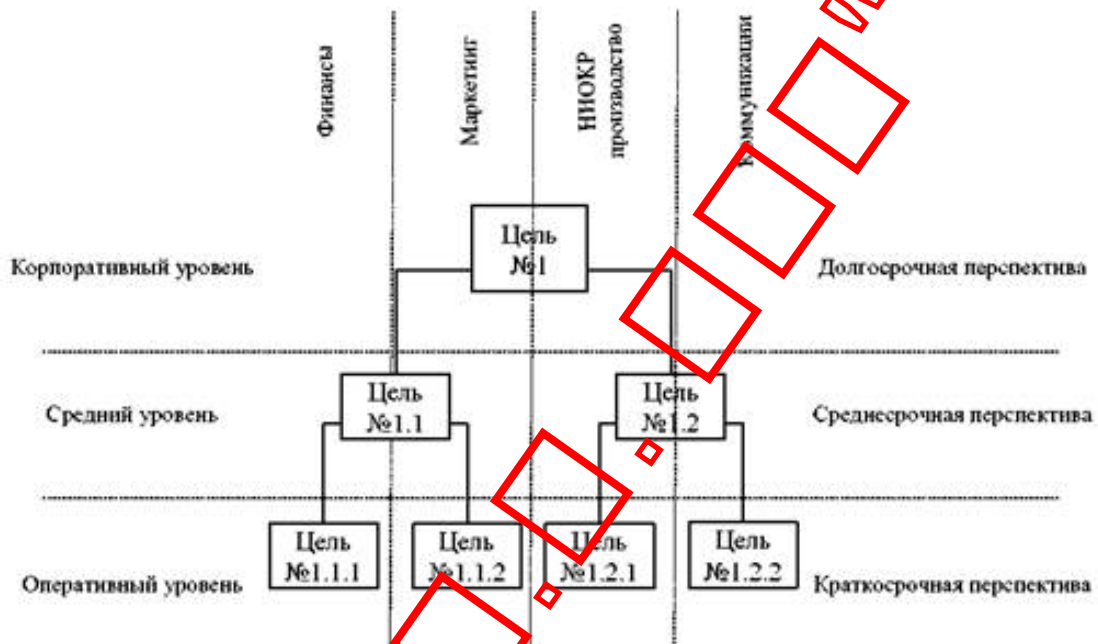


Рис. 4.1. Пример структуризация дерева целей по критериям

Достижение стратегической цели компании в целом обеспечивается целевой ориентацией отдельных комплексов, представленной в таблице 4.1.

Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и организации. Утвердившись в своем видении, компания должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выбранным взглядом на окружающий мир.

Таблица 4.1.

**Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели
компании**

Комплекс	Цель
Производственный (основной)	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение объемов производства востребованного на рынке ассортимента; • Достижение лидирующих позиций среди отечественных производителей.
Коммерческий	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное высокодоходное продвижение (реализация) собственного производства на базе расширения товаропроводящей сети.
Имущественный	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение финансовой отдачи от имущественного комплекса и превращение его в устойчиво растущий бизнес, содействующий развитию основного комплекса
Технико-технологический	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное обеспечение потребностей производства и торговли в инженерной продукции и услугах высокого качества (дизайн, технологии и др.) с одновременным сокращением соответствующих издержек.
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение финансовой стабильности предприятия в целом (его филиалов, дочерних обществ); • Обеспечение текущей ликвидности компании благодаря эффективному размещению долгосрочных финансовых вложений.
Социально-инфраструктурный	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантированное обеспечение персонала компании всеми необходимыми социально-бытовыми услугами с одновременным сокращением соответствующих издержек.

В любой крупной компании, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей устанавливает связь в компании и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений компании на достижение целей верхнего уровня (рис.4.2.).

Декомпозиция главной цели в локальные формирует совокупность ключевых целей, определяющих эффективность деятельности компании, что в свою очередь позволяет конкретизировать их в системе экономических показателей.



Рис. 4.2. Дерево целей компании

Для упрощения задачи при построении дерева целей ключевые цели системы можно формулировать как целевую ориентацию функционального блока (первый уровень декомпозиции), в результате чего элементы функциональных подсистем (второй уровень декомпозиции) получают свои целевые установки.

Иерархия целей должна быть доведена до каждого работника в компании, включающегося через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей компании.

Тема 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС - ПОРТФЕЛЕМ КОМПАНИИ

Анализ портфеля бизнеса поможет понять руководству компании, какой продукт и/или услуга действительно приносят компании желаемый результат, а какие являются побочным эффектом.

Портфельный анализ — это инструмент, который позволяет оценить деятельность предприятия с целью вложения средств в наиболее прибыльные

направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. Основной метод портфельного анализа - построение матриц

В зависимости от планов компании по реализации той или иной стратегии, целей её дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

В качестве классических моделей, которые позволяют провести оценку портфеля бизнеса компании являются модели и инструменты, представленные в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Классические модели, инструменты оценки портфеля бизнеса компании

	Модели, инструменты	Назначение
1	Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Матрица «темпы роста – доля рынка»	Балансирование жизненных циклов продуктов
2	Матрица McKinsey	Определение привлекательного рынка/сегмента СБЕ с учетом ее конкурентной позиции
3	Матрица Ансоффа	Оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса
4	Матрица Абеля	Балансирование параметров: обслуживание групп покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта
5	Матрица ABL/LC. Матрица жизненного цикла.	Оценка степени прибыльности и поток денежной наличности СБЕ
6	Матрица Snell-DPM	Оценка денежной наличности и отдачи инвестиций СБЕ

Построение портфельных матриц требует большой работы по сегментации рынка, сбору маркетинговой информации. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

Этапы портфельного анализа:

1. Все виды деятельности компании разбиваются на стратегические единицы бизнеса³ (СЗБ).
2. Определяются стадии жизненного цикла каждой СЗБ
3. Определяются относительная конкурентоспособность и перспективы развития соответствующих рынков.
4. Разрабатывается стратегия бизнес-единиц.
5. Дается сравнительный анализ бизнес-стратегий с выявлением потребностей в ресурсах и формируется единая стратегия компании.

5.1. Boston Consulting Group

Суть Бостонской матрицы достаточно проста и тесно связана с понятием *жизненного цикла*. В матрице рассмотрены два фактора (рис. 5.1.):

1. привлекательность (или темп роста рынка, или динамичность, или прибыльность — в различной литературе разные формулировки) сегмента рынка и
2. место продукта /услуги на этом рынке (новичок, середняк, лидер).

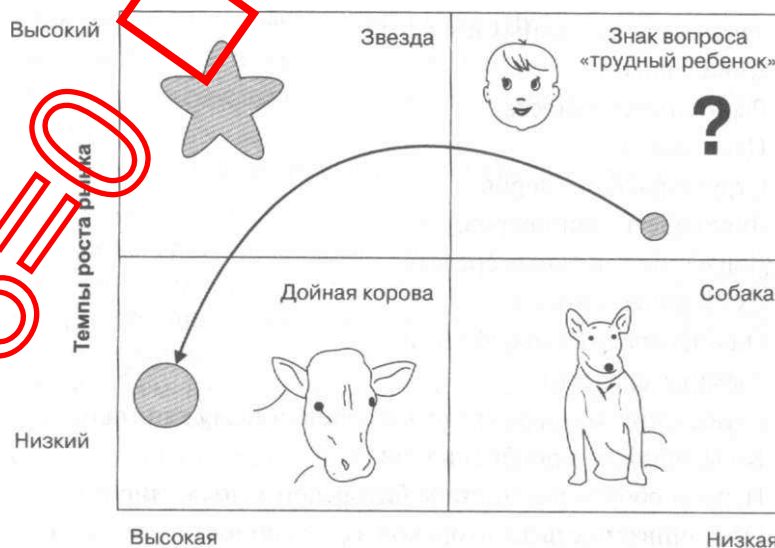


Рис. 5.1. Матрица БКГ

Движение по матрице происходит против часовой стрелки.

³Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка

ПОСТРОЕНИЕ матрицы.

Этап 1. Компания выходит на рынок с неким товаром или услугой на привлекательный рынок (зачем идти на непривлекательный?) Товар на данном рынке «новичок» и, и поэтому попадает в сектор «вопросительных знаков» («трудные дети»). Приходится инвестировать, стараться, гарантий успеха никто не дает. Часто атака рынка заканчивается неудачей, и «вопросительный знак» не только начинает, но и завершает свой короткий бизнес - путь. Впрочем, может и повезти.

Этап 2. Необходимо продвинуть товар в лидеры или в одни из лидеров (в разных вариантах Бостонской матрицы доля рынка оценивается по отношению к лидеру или к трем ведущим компаниям на данном сегменте), от реализации товара компания получает достойную прибыль или даже сверхприбыль, - товар становится «звездой». Подобный успех не остается незамеченным. Конкуренты так же имеют обращение к компании. Появляются новые конкуренты и «оживляются» старые. Более капризными и требовательными становятся клиенты, они требуют снижения цен, рынок развивается и по мере развития становится уже не таким привлекательным.

Этап 3. Направленность в сегмент «коровы». Товар остается лидером, но уже значительно менее привлекательного рынка. На многих рынках в состоянии «коровы» можно пребывать годами, главное при этом — удерживать свое лидерство и избегать серьезных затрат, из «коровы» «звездой» все равно не стать, придется пройти жизненный путь до конца и потом уже переродиться, обрести новый облик нового товара в новом «вопросительном знаке».

Но рано или поздно, однако, стареют и «коровы».

Этап 4. Переход в квадрант «собак»: рынок не привлекателен, товар — не лидер. Деятельность убыточная. Очень часто у компании, у которой товар в положении «собака» ликвидации данного товара. Это ошибка.

К сожалению, на многих фирмах этапы жизненного цикла продуктов и услуг не отслеживаются, не анализируются и не прогнозируются, это приводит к множеству ошибок, потере времени и незапланированным затратам:

- вкладываются серьезные средства в рекламу умирающих «собак»;
- на одну «корову» пытаются возложить поддержку множества «собак» и «вопросительных знаков»;
- сверхприбыль от «звезды» не аккумулируется на новые проекты;
- руководство, увлеченное «звездами» и «вопросительными знаками», совершенно не думает о «коровах», о том, что для повышения устойчивости необходима поддержка и мотивации сотрудников.

Пример: на совете директоров комбината рассматривается следующая Бостонская матрица (рис. 5.2.):

- 5 «вопросительных знаков» (новых продуктов),
- 5 «собак»,
- 1 «корову»
- и ни одной «звезды».

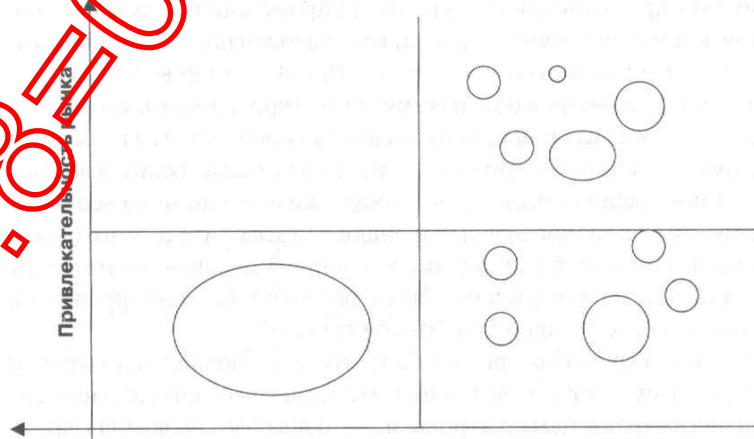


Рис. 5.2. Пример исходной Бостонской матрицы комбината

Размеры фигур примерно отображают соотношение объемов продаж, так что «корова» значительно больше каждой из «собак» и «вопросительных знаков» (рис. 5.2.).

Выводы по ситуации комбината.

1. ситуация устойчива, до тех пор пока существует товар в квадрате «дойная корова», но жизненный цикл этого товара примерно 2—3года;
2. отсутствие «звезд» — это очень серьезный минус, который делает будущее комбината весьма проблематичным (отсутствуют товары, которые со временем могут перейти в сегмент «дойная корова»);
3. «вопросительных знаков» много. Ресурсы необходимо концентрировать, а не расплывать;
4. значительное количество «собак» существенно снижает прибыль и возможный инвестиционный потенциал.

Далее готовятся проекты решений (рис.5.3.).

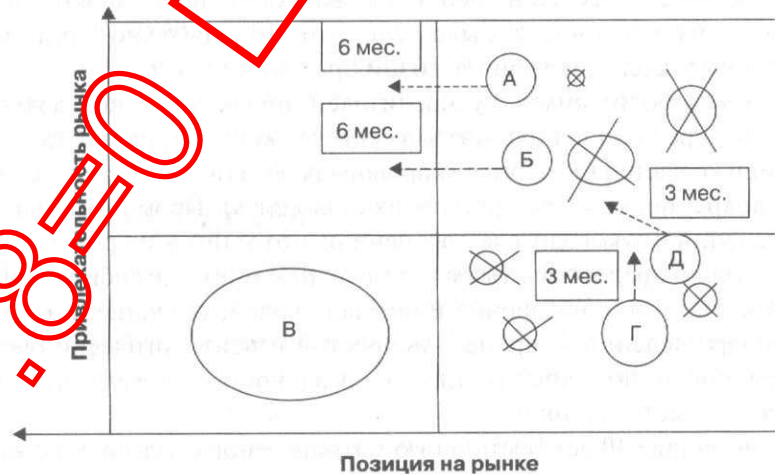


Рис. 5.3. Пример принятия решений по Бостонской матрице комбината. Из пяти «вопросительных знаков» были выбраны 2 наиболее перспективных — А и Б. Оценивались не только рыночные перспективы этих двух проектов, но и то, что этими проектами руководили молодые

амбициозные менеджеры, внятно изложившие, что собираются делать и что планируют получить в итоге. Руководством было выделено определенное финансирование на 6-месячный срок, достаточный, чтобы перейти в «звезды» или хотя бы вплотную приблизиться к звездному квадранту. Остальные три «вопросительных знака» решили ликвидировать.

Также решено было предоставить «вторую жизнь» одной из «собак» Д, перевести ее в «вопросительные знаки»: руководитель этого бизнес-подразделения получил задание в течение 3 месяцев подготовить и представить на утверждение план развития модифицированного товара для своей старой клиентской группы.

Три «собаки» было решено ликвидировать. Приняли решение, что товар под именем «Г» в положение «собака» оставить. Так как руководитель «Г» как старый друг первого лица комбината (им же на комбинат и приведенный) тоже получил 3 месяца на переход в «вопросительные знаки», хотя всем и ему в том числе, было ясно, что это нереально и никаких предпосылок для сохранения жизни продукции «Г» нет.

Высвободившихся руководителей проектов и подразделений было решено использовать в секторе «коровы», разделив ее на несколько частей.

Матрица Boston Consulting Group является очень простой в использовании и принятии стратегических решений. Но и не лишена недостатков:

- Модель строится на очень нечетком определении рынка (доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка и к иным результатам анализа.

- Значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели они просто игнорируются.

➤ Модель перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции либо незначительны объемы производства.

➤ Высокие темпы роста — это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

За несколько лет реализации этой матрицы появлялись ее модификации: Матрица Ge/McKinsey, Матрица Shell и т. п. Оси становятся более сложными, в каждой из них пытаются по сложным формулам учесть не один, а несколько параметров. Клеток уже не 4, а больше (9, например) и по каждой даются конкретные рекомендации (инвестировать, сбегать, снимать сливки).

5.2. General Electric / McKinsey

Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по двум параметрам: привлекательность стратегической бизнес-единицы (СБЕ); позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СБЕ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице McKinsey используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

Матрица McKinsey имеет размерность 3x3. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево и снизу вверх. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

В матрице McKinsey выделяются три области стратегических позиций: 1. область победителей; 2. область проигравших; 3. средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса (рис. 5.4.).

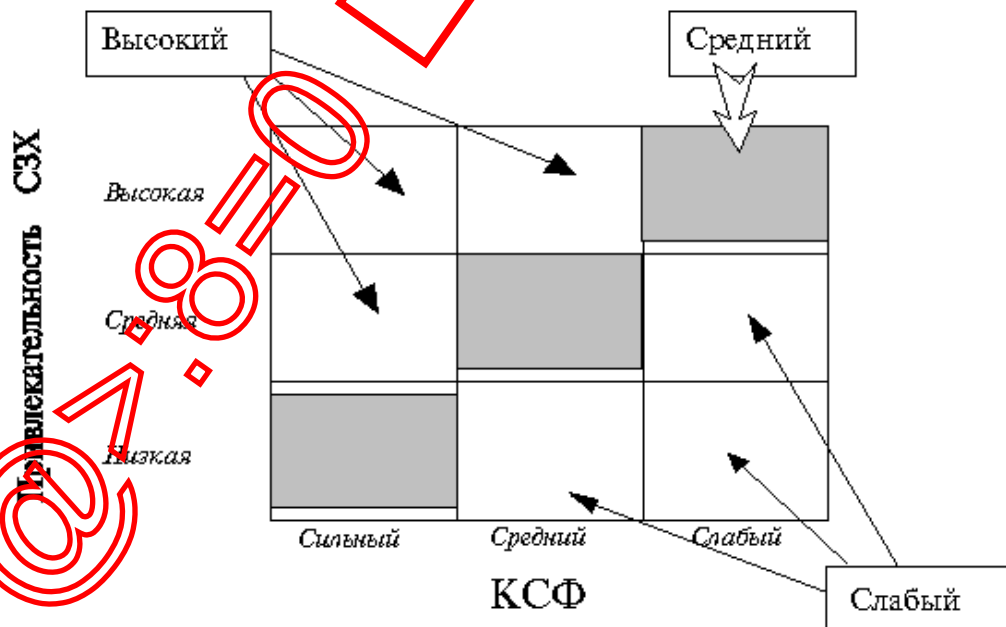


Рис. 5.4. Модель матрицы GE / McKinsey

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Анализ продуктового портфеля компании по матрице McKinsey представлен в таблице 5.2.

В представленной матрице значительно расширен выбор стратегических решений. Вместе с тем, матрице присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- ✓ трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- ✓ субъективность оценок;
- ✓ статичный характер модели;
- ✓ слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица McKinsey применима далеко не во всех случаях и также как и матрица БКГ носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

Матрица может использоваться только компаниями приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают компании предпринимательского типа.

Модель McKinsey исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности.

Таблица 5.2.

Анализ продуктового портфеля, определяющий выбор стратегии

		Конкурентоспособность		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Победитель 1. <i>Лидер</i> Отдавайте абсолютное преимущество данному продукту – вкладывайте в него все необходимые ресурсы, чтобы удержать рыночную позицию; инвестируйте в производственные мощности	Победитель 2 <i>Предупреждение.</i> Старайтесь сильнее, хотя, возможно вы обречены на потерю своих позиций	Вопр. <i>Удвоение объема инвестиций или уход из бизнеса.</i> Делайте масштабные вложения в завтрашние «звезды», либо ликвидируйте бизнес
	Средняя	Победитель 3. <i>Развитие</i> Если на рынке нет лидера, оставайтесь на одном уровне с конкурентами – развитие вместе с рынком	Средний бизнес. <i>Удержание позиций и осторожность</i> Извлекайте максимальную прибыль; не делайте никаких крупных вложений	Проигравший 1. <i>Постепенный уход из бизнеса.</i> Продавайте свои активы постепенно
	Низкая	Создатель прибыли. <i>Генератор прибыли</i> Используйте прибыль для развития других направлений	Проигравший 2. <i>Постепенный уход из бизнеса.</i> Продавайте свои активы постепенно	Проигравший 3. <i>Изъятие инвестиций.</i> Ликвидируйте свой бизнес и «перебрасывайте» ресурсы в другие направления

Результат анализа по методу McKinsey зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗБ, которая рассчитывается в матрице McKinsey может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не

последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗБ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

5.3. Матрица Ансоффа

Одной из самых распространенных моделей анализа других возможностей стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рисунке (1). Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Также матрица Ансофф отражает четыре широкие альтернативы для компании (рис.5.5.).

Рынок	Продукт	
	<i>Старый (существующий)</i>	<i>Новый</i>
<i>Старый (существующий)</i>	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Развитие продукта (новые или улучшенные продукты)
<i>Новый</i>	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 5.5. Матрица Ансоффа

Например, продукт считается новым в течение года с момента первой продажи или до конца текущего финансового года. Или — рынок считается новым в течение 18 месяцев с момента первого контакта с ним или до получения 5 VIP-клиентов. Общих правил здесь нет, многое зависит от отрасли и характера первых лиц.

К матрице Ансоффа имеется дополнение.. И. Альтшулер вывел закономерность (рис.5.6.), которые не один раз подтверждались на практике.

Рассмотрим матрицу Ансоффа на примере. Предположим, менеджер компании готов взять на себя план продаж в объеме 10 млн. рублей. Далее необходимо расписать эти 10 млн. рублей по матрице Ансоффа (рис. 5.7.).

Рынок	Продукт	
	Старый (существующий)	Новый
Старый (существующий)	Точность прогноза продаж 90-100%	Точность прогноза продаж 40-50%
Новый	Точность прогноза продаж 60-70%	Точность прогноза продаж 10-20%

Рис. 5.6. Точность прогноза продаж по схеме Ансоффа

Рынок	Продукт	
	Старый (существующий)	Новый
Старый (существующий)	6 млн. руб.	1 млн. руб.
Новый	2 млн. руб.	1 млн. руб.

Рис. 5.7. Пример практического применения матрицы Ансоффа

Если воспользоваться выше приведенными значениями вероятностей (точность прогноза), чтобы спрогнозировать, какой реально объем продаж может быть достигнут.

За *пессимистический* вариант можно воспользоваться нижние границы вероятностей:

$$6 \text{ млн. руб.} * 90\% + 2 \text{ млн. руб.} * 60\% + 1 \text{ млн. руб.} * 40\% + 1 \text{ млн. руб.} * 10\% = 7,1 \text{ млн. руб.}$$

Для *оптимистического* варианта возьмем верхние границы диапазонов:

$$6 \text{ млн. руб.} * 100\% + 2 \text{ млн. руб.} * 70\% + 1 \text{ млн. руб.} * 50\% + 1 \text{ млн. руб.} * 20\% = 8,1 \text{ млн. руб.}$$

Если считать по средней величине, то очевидно, что план будет выполнен в объеме примерно 7,6 млн. рублей. Поэтому для точного прогноза стратегических действий необходимо также дополнительно учитывать точность прогнозов по матрице Ансоффа.

Самое важное в матрице — это соотношение между клетками, которое определяет прибыльность и устойчивость бизнеса. Старые и новые рынки, продукты — понятия условные, и для каждой отрасли, сегмента рынка они

могут быть свои. Некоторые компании считают, что товары, выпущенные в прошлом квартале, являются уже старыми товарами, а кто-то уже лет пять выпускает одно и то же и не собирается ничего менять.

Пока товары компании находятся в области старых рынков и старых клиентов, риски и новые затраты сравнительно невелики, устойчивость максимальная. Как только товары компании переходят в правую часть матрицы, растут затраты и риски (максимально для новых клиентов). Это отдельные бизнес-планы, которые надо просчитывать.

Работа в рамках одной только первой клетки — это стагнация, потеря динамики, излишняя консервативность, вместе с тем риски должны быть просчитанными и разумными.

Очевидно, что прогнозировать и планировать нужно не только доходы, но и затраты. Для известных продуктов и знакомых клиентов планирование можно осуществлять (если не возникают внешние форс-мажоры) с достаточно высокой точностью. Если продукты новые, затрат может оказаться больше, для новых клиентов затраты могут вырасти в несколько раз. Трудно заранее оценить стоимость продвижения товара на новый рынок, информационные, рекламные и прочие затраты, к тому же менеджеры компании слабо представляют способы и сроки принятия решений на новых для них рынках.

Эксперименты обязательны, но перевод их в регулярный бизнес (или закрытие) должен быть очень аккуратным — надо заранее определить сроки, возможные затраты, пределы терпения и т. д.

5.4. ArthurD.Little / LifeCicle

В данной матрице ситуация на рынке описывается от зарождения до старения (поэтому в названии матрицы присутствует понятие «Life Cycle» т.е. жизненный цикл), а конкурентное положение имеет пять категорий — от слабого до доминирующего (рис. 5.8.).



Рис. 5.8. Модель матрицы ADL/LC

Задача матрицы – установить пригодность конкретных стратегий в привязке к двум измерениям (табл. 5.3.).

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, выполняется равенство: сумма денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса равна сумме, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Таблица 5.3.

Стратегические решения по матрице ADLALC

Жизнен. цикл	Относительное положение на рынке				
	Доминирующее (ведущее)	Сильное	Заметное (Благоприятное)	Прочное (стабильное)	Слабое
Рождение					1) Неприбыльное Отказ от инвестирования
Рост (развитие)				1-2) Неприбыльное Избирательное инвестирование	3) Неприбыльное Очень избирательное инвестирование или отказ от инвестирования
Зрелость			1) Умеренно прибыльное Минимальное или избирательное инвестирование	2) Минимально прибыльное Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования	3) Неприбыльное Избирательное инвестирование или отказ от инвестирования
Старение		1) Прибыльное Минимальные реинвестиции по мере необходимости	2) Умеренно прибыльное Минимальное инвестирование или отказ от инвестирования	3) Минимально прибыльное Минимальное инвестирование или отказ от инвестирования	4) Неприбыльное Отказ от инвестиций

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может в данный момент иметь отрицательный поток денежной наличности.

Тема 6. ВЫБОР СТРАТЕГИИ. ТИП СТРАТЕГИИ

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых разными компаниями в конкурентной борьбе. Однако эта задача оказалась весьма сложной в силу двух обстоятельств: во-первых, компании, конкурирующие на рынке, демонстрируют такое множество разнообразных типов поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам.

Приступая к изучению данной темы, следует помнить что, каждая из выделенных стратегий представляет собой базовую стратегию, которая имеет множество альтернативных вариантов.

6.1. Базовые стратегии компании

После проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон, приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями руководство организации может приступить к анализу альтернативных вариантов и выбору стратегии.

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для компании способ развития, может быть сведено к трем основным типам:

1. стратегия стабильности,
2. стратегия роста,
3. стратегия сокращения.

У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов (рис.). Компания может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

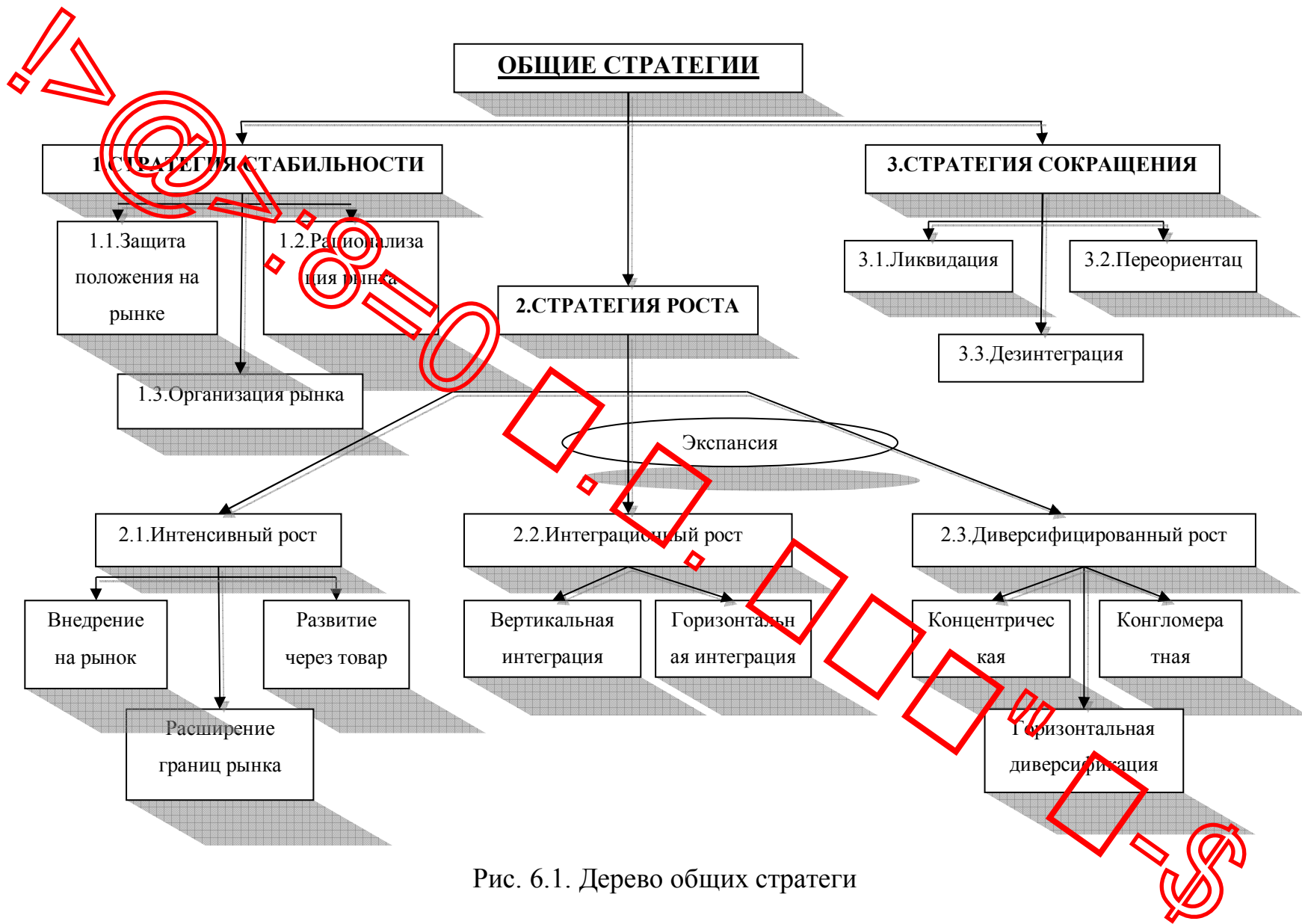


Рис. 6.1. Дерево общих стратеги

6.1.1. Стратегия стабильности

Стратегия стабильности - это сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

6.1.2. Стратегия роста

Стратегия роста - это увеличение компании, часто через проникновение и захват новых рынков. Чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются фирмы, стремящиеся к диверсификации, с тем, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Эта стратегия может быть направлена на внутреннюю или внешнюю среды. Внутренний рост характеризуется расширением ассортимента товара, внешний рост может быть «вертикальным» (слияние фирм в несвязанных отраслях) и «горизонтальным» (приобретение смежных фирм-поставщиков и т. п.).

Поэтому можно выделить следующие разновидности стратегии роста: вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

1. поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
2. слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

3. совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказался не под силу одной из сторон.

С. Виханский, выделяет три группы стратегий роста:

1. Стратегии концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегии интегрированного роста — это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не

противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста - эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

3.1. Стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже

производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

3.3. *Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

В отличие от О. С. Виханского, П. Дойль выделяет четыре вида диверсификации, объединив стратегии интегрированного и диверсифицированного роста:

1) интеграция вперед по технологической цепочке, когда компания «плывет вниз по течению», то есть берет на себя обязанности и функции, ранее выполняемые третьей стороной, например предприятиями оптовой или розничной торговли;

2) интеграция назад по технологической цепочке. Движение «вверх по течению», организация или покупка предприятий, ранее выполнявших функции поставщиков;

3) концентрическая диверсификация. Компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенные черты сходства с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками. Обращение к новым видам деятельности, возможно, позволит снизить затраты или повысить эффективность работы;

4) диверсификация по принципу создания конгломерата. В данном случае новые товары или рынки не связаны с выпускаемыми компанией

товарами, имеющимися технологиями или текущими рынками. Этот вид диверсификации связан с наибольшим риском.

Очень часто в литературе встречается стратегия ограниченного роста. Этой стратегии придерживается большинство компаний. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

6.1.3. Стратегия сокращения

Стратегия сокращения (последнего средства) реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие стратегии роста при определенных обстоятельствах невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Ее разновидностями являются следующие:

Стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, из лишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

Стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

Стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды;

Стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Стратегия сочетания (комбинированная) представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

Тема 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации.

Задачами реализации стратегии являются:

1. Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- ✓ разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- ✓ создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- ✓ выбор людей на ключевые позиции.

2. Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- ✓ наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- ✓ контроль за эффективным использованием ресурсов.

3. Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- ✓ определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
 - ✓ разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.
4. Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:
- ✓ мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,
 - ✓ разработку системы материального и морального поощрения,
 - ✓ развития управления по результатам.

Рассматривая тему реализации стратегии, следует иметь в виду, что наиболее сложной задачей на этом этапе является изменение целей производственно-хозяйственной деятельности и приоритетов при принятии управленческих решений в компании. На этом этапе менеджер вынужден решать более широкий круг управленческих задач, чем при разработке стратегии: существенно возрастает число возможных альтернативных решений при расширении спектра условий их реализации; требуется эффективное согласование стратегических и тактических решений как между различными функциональными областями, так и между стратегическими хозяйственными подразделениями; возникает необходимость опережающего решения конфликтных ситуаций; следует предпринимать определенные действия, направленные на преодоление сопротивления со стороны коллектива проводимым изменениям, и др.

7.1. Стратегические изменения

Одним из конечных продуктов стратегического планирования являются проект структуры организации и изменения, позволяющие ей адаптироваться ко внешней среде. Проведение изменений создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии.

Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности компании эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности компании и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер. Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре.

Изменения в организационной структуре. Как показывает практика, изменения встречают сопротивление сотрудников компании, если они ведут к перемене привычного течения событий или содержат скрытые угрозы положению человека в организации. Поэтому при изучении данной темы важно уделить особое внимание управлению поведением при изменениях в компании.

Персонал сопротивляется изменениям по нескольким причинам:

- из-за неопределенности, которая возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;
- из-за ощущения потери. Многие люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
- из-за убеждения, что перемены не принесут ожидаемых результатов;
- Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление коллектива, состоят в следующем:
 - образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;

- привлечение подчиненных к принятию решений. Этот метод дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам;
- облегчение и поддержка со стороны администрации. С помощью этих мер сотрудникам будет легче адаптироваться в новой обстановке. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;
- материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.;
- кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений при введении новшеств;
- маневрирование. Это выборочное использование информации, предоставляемой работникам; составление четкого графика проводимых мероприятий;
- поэтапность преобразований. Дает возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- принуждение, т.е. угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

При рассмотрении изменений оргструктуры следует учитывать, что она отражает взаимосвязи, складывающиеся между подразделениями организации и направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления во многом определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Стратегические менеджеры должны решить, какие изменения в организационной структуре и

кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешной реализации стратегии.

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?
- Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
- Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры — с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Следует обратить внимание, что выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
 - географическое размещение организации;
 - технология;
 - динамизм внешней среды;
 - стратегия, реализуемая предприятием.

Изменения в организационной культуре. Исследуя эти вопросы, надо обратить внимание на то, что культура оказывает значительное влияние на

поведение менеджеров, существенно влияет на способность к смене стратегического курса. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала в реализации стратегии предприятия.

Специалисты выделяют ряд факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия.

В целом, выделяют три уровня стратегических изменений в компании:

1. Коренная реорганизация. Необходимость возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; меняется миссия организации. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;

2. Радикальные изменения. Изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в

организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

3. Умеренные изменения. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

7.2. Оценка и контроль реализации стратегии

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед компанией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- ✓ определение того, что и по каким показателям проверять;
- ✓ оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- ✓ выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- ✓ осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или

правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей компании.

Для правильного понимания вопроса оценки реализации стратегии следует помнить, что оценка реализации стратегии проводится на нескольких уровнях управления.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов/ Дэвид Аакер. М: Издательский дом Гребенникова, 2003-110с.
2. Аакер Д.А. Стратегия управления портфелем брендов / Дэвид А.Аакер; Пер. Т.В.Виноградовой; под ред. И с предисл. С.Г.Божук. – М.: Эксмо, 2008. - 320с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учебное пособие . –М.: Финансы и статистика , 2006. -208 с.:ил.
4. Анисимов О.С., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление: проблемы и теории. М., 2005.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Спб: ПитерКом, 1999. - 416с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. – Спб.: Питер, 2009.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
8. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие М.: Финансы и статистика, 2001. - 320с.
9. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии (объединении). М.: ВАФ, 1991.
10. Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Балдин К.В. Управленческие решения: Учеб. Для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 317с.
11. Гельдикгейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: ТРТУ, 1995.
12. Дендеев А.А., Волкова В.Н. Иерархические системы: Учеб. Пособие. – СП-б.: ЛПИ, 1989. – 88 с.
13. Дженстер Пер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368с.

14. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. Спб.: Питер, 2000. - 224с.
15. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. Спб: Питер, 2003. - 544с.
16. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер.с англ.; Науч. Ред. И авт. Послесл. В.А. Приписнова. М.: Экономика, 1991. - 239с.
17. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. СПб: Питер, 2003. - 320с.
18. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. М.: Дело, 2000. - 366с.
19. Лейк Невилл. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006. - 304с.
20. Майкл Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
21. Малхорта Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильяис», 2002. - 960с.
22. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. М.: Юрист, 2002. - 378с.
23. Нордстрем К., Ридлерстрале И. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку капитала. 4-е изд. / Пер. с англ. М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000. - 279с.
24. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента.: пер. с англ.: Уч.пос. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 400с.
25. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496с.
26. Почепцов Г.Г. Стратегия. — М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер" – 2005.
27. Риск-анализ инвестиционного проекта: Учеб. Для вузов / Под ред. М.В. Грачевой. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 351с.

28. Роберт Грин. 33 стратегии войны; пер. с англ. Е. Я. Мигуновой. – М.: РИПОЛ классик, 2007.
29. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1989.
30. Семь нот менеджмента. 5-е изд., доп. М.: Журнал «Эксперт», ВСКМО, 2002. - 656с.
31. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. Галабурда В.Г, Терешина Н.П., Бубнова Г.В., Киреев В.Л., Куприянова Г.В. /Под ред. Профессора В.Г. Галабурды и Н.П. Терешиной. – М.: МИИТ. 2001. – 267с.
32. Таунсенд Р. Секреты управления. М.: Интерконтакт, 1991.
33. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта. –М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009. -206 с.
34. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576с.
35. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978. - 352 с.
36. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. -2-е изд. – М.: Дело, 2007. - 376с.
37. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988.
38. Материалы сайта «Проблемы теории и практики управления»: www.rtr.ru
39. Материалы сайта консалтинговой компании ВКГ: <http://www.balancedscorecard.ru>

40. Hill C.W.L, Jones G.R. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin Co, 1992.

41. Thompson A.A. Jr, Strickland A.J. Strategic Management. Homewood Il.: Irwin inc., 1990.

Экономическая периодика

1. Стратегия России
2. Стратегия бизнеса
3. Стратегический менеджмент
4. Секрет фирмы
5. Свой бизнес
6. Бизнес-журнал

Св. план 2011 г., поз. 176

Сорокина Анастасия Владимировна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИЯХ

Курс лекций

**по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров
по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»**

Подписано в печать –
Усл. печ. л. –

Формат –
Заказ –

Тираж – 200 экз.
