

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ (МИИТ)**

Кафедра «Корпоративный менеджмент»

**А.В. СОРОКИНА
А.В. ШОБАНОВ**

**БИЗНЕС - СТРАТЕГИИ:
УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Учебное пособие

МОСКВА – 2010

Кафедра «Корпоративный менеджмент»

А.В. СОРОКИНА
А.В. ШОБАНОВ

БИЗНЕС - СТРАТЕГИИ:
УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве
учебного пособия для студентов магистратуры по направлению
«Менеджмент»

МОСКВА – 2010

УДК 331.108.2
С - 37

Сорокина А.В., Шобанов А.В. Бизнес-стратегии: управление в условиях кризиса - М.: МИИТ, 2010. – 170с.

В Учебном пособии раскрыты основные направления, содержание и этапы формирования бизнес - стратегии компании. Дана общая характеристика методов прогнозирования, отражены комплексное единство и значимость прогнозирования в системе стратегического менеджмента. Рассмотрены методы обработки исходной информации, методы прогнозирования и условия их применения.

Учебное пособие может быть использовано при подготовке дипломных, курсовых работ и рефератов по проблематике, связанной со стратегическим менеджментом.

Рецензенты:

Профессор кафедры «Экономика и управление на транспорте МИИТ, д.э.н., член-корреспондент Российской Академии Транспорта

Ю.И.Соколов

Начальник информационно-аналитического управления Аппарата президента ОАО «РЖД», к.э.н.

А.М.Лукашенко

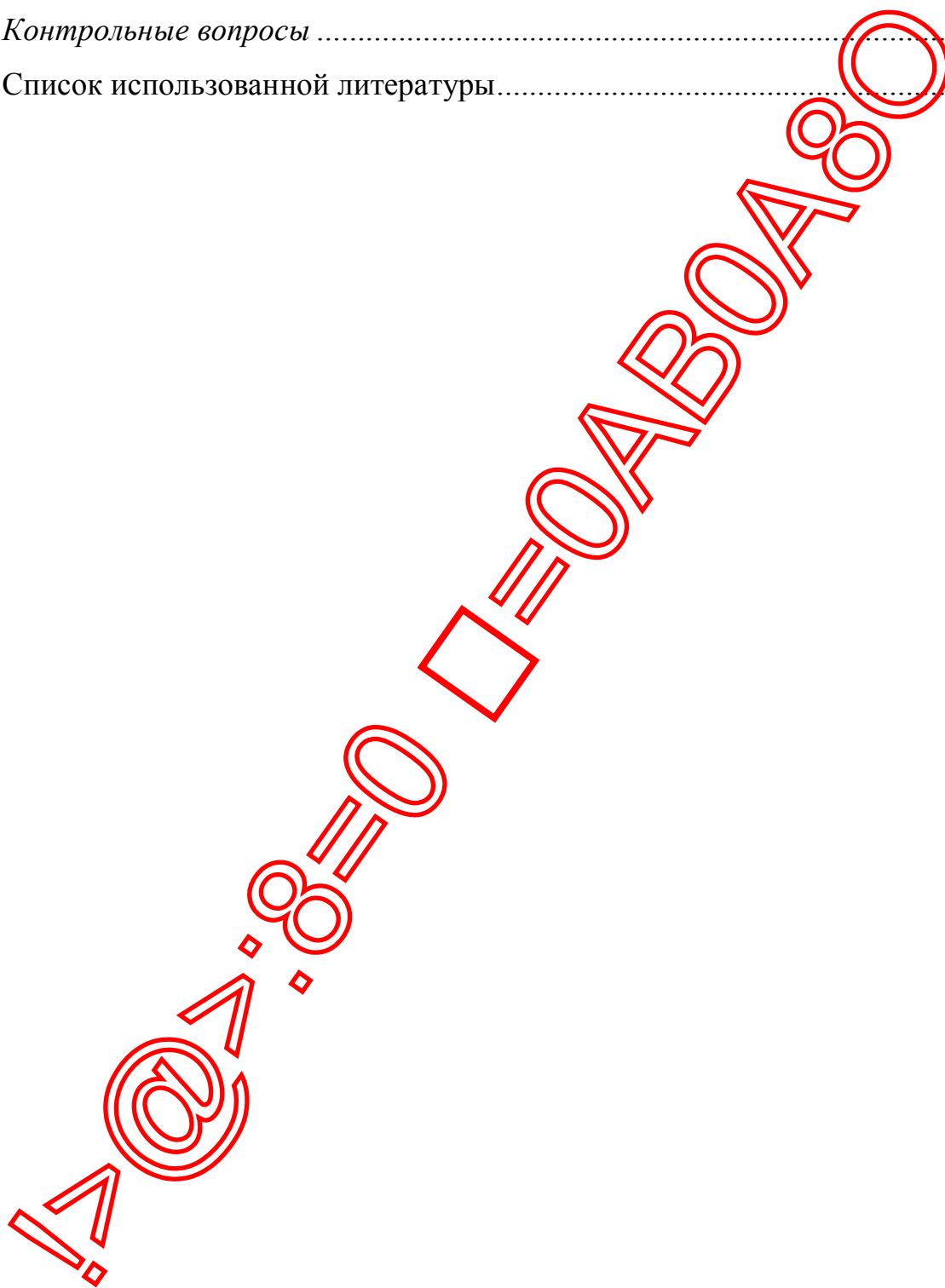
©Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ), 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА	7
1.1. Сущность и содержание стратегии компании	7
1.2. Корпоративные бизнес - стратегии	12
1.3. Эффективность стратегических решений	25
1.4. Комплекс процедур разработки эффективной бизнес - стратегии	30
1.5. Формирование миссии и стратегического видения компании	34
<i>Контрольные вопросы</i>	36
2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	37
2.1. Стратегический анализ внешней среды компании	37
2.2. Непосредственное окружение	45
2.2.1. Клиентская база компании	45
2.2.2. Отношения с поставщиками	49
2.2.3. Конкурентная среда компании	50
2.2.4. Рынок рабочей силы	58
2.3. Анализ отрасли	59
<i>Контрольные вопросы</i>	71
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО БИЗНЕСА	72
3.1. Основные условия достижения конкурентоспособности	72
3.2. Выбор конкурентных стратегий	74
3.3. Риски, связанные с выбором стратегий	80
<i>Контрольные вопросы</i>	81

4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ	83
4.1. Потенциальные возможности компании.....	83
4.2. Взаимодействие внешней и внутренней среды	90
4.3. Целеполагание компании.....	97
<i>Контрольные вопросы</i>	105
5 .РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ОЦЕНКА БИЗНЕС ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ.....	106
5.1.Портфельные модели и инструменты	106
5.1.1. Boston Consulting Group	107
5.1.2. Ge/McKinsey	112
5.1.3. Матрица Ансоффа.....	116
5.1.4. ArthurD.Little / LifeCicle.....	119
5.1.5. Shell/DPM.....	125
5.1.6. Модель Hofer/Shendel.....	129
<i>Контрольные вопросы</i>	135
6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ВЫБОР ВИДА СТРАТЕГИИ.....	136
6.1. Стратегические альтернативы компании	136
6.2. Базовые стратегии роста компании.....	138
6.2.1.Стратегия интенсивного роста	142
6.2.2. Стратегия интеграционного роста.....	144
6.2.3. Стратегия диверсификационного роста	148
6.2.4. Стратегия отступления.....	150
<i>Контрольные вопросы</i>	153
7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	154

7.1. Стратегические изменения	154
7.2. Оценка реализации стратегии.....	156
7.3. Стратегия компании в кризисной ситуации	158
<i>Контрольные вопросы</i>	165
Список использованной литературы.....	166



ВВЕДЕНИЕ

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 компании и ее производственно-сбытовые нужды.

В учебном пособии раскрыты основные направления, содержание и этапы формирования бизнес-стратегии компании. Дана общая характеристика методов прогнозирования, отражены комплексное единство и значимость прогнозирования в системе стратегического менеджмента. Рассмотрены методы обработки исходной информации, методы прогнозирования и условия их применения. Реализация всех этих этапов позволит сделать конкретные и практические выводы перспективного развития как отдельных стратегических бизнес-единиц так и самой компании.

1. КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

1.1. Сущность и содержание стратегии компании

Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий компании по разработке планов, программ и их реализации (внедрение) с имеющимися у компании возможностями. Можно предложить несколько определений стратегического управления. Таким образом, *стратегическое управление* представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Однако стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов (1):

1. не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей компании;
2. не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния компании;
3. требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде компании;
4. возможность ошибок при выборе неверной стратегии;
5. не гарантирует положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой компании.

Стратегическое управление представляет собой *циклический процесс*, состоящий из процедур формулирования, внедрения и контроля.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития компаний, в то время как для практиков важны процедуры стратегических изменений.

Возникновение стратегического менеджмента как системы управления компанией было естественным развитием и адаптации компании в постоянно изменяющихся, непредсказуемых внешних условиях. Сложность окружения компании заключалась и заключается по настоящее время в постоянном предъявлении все новых условий «выживания». Менеджменту компаний приходится каждый раз по-новому решать проблемы развития компании, создавать механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения.

Соответственно термином *стратегические решения* обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал компании, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Недостаток такой ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители компании не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают (2).

Имея представление о стратегическом управлении и стратегических решениях, можно более точно определить понятие *стратегии* компании.

В настоящее время существуют различные подходы к определению «стратегии» компании, например «Strategy» - это:

- ✓ руководство, план, ориентир, направление развития компании (продукции) из будущего в настоящем;
- ✓ позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценовой позиции посредством разнообразных действий);

✓ ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента;

✓ совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии и т.д.

Таким образом, из представленных определений можно сделать вывод, что 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.

Разработка стратегии компании и принятие стратегических решений не всегда являются успешными. Почему? Основная причина, по мнению авторов в (1), кроется в подходе к управлению.

Для сравнения рассмотрим этапы стратегического планирования, предлагаемые Э.А.Уткиным. К таким этапам относятся исследование внешней и внутренней среды компании, определение основных ориентиров компании, сравнение результатов двух предыдущих этапов, определение возможных вариантов стратегий, выбор варианта, разработка стратегического плана (исходя из ранее проведенных разработок, предложений нижестоящих уровней). Как видим, этапы почти те же, только речь не идет о формулировании образа будущего. Иными словами, планирование осуществляется как бы для преодоления разрыва между ориентиром компании и действительным состоянием, а не для превращения компании в нечто совершенное. Сам же стратегический план формируется, почему-то исходя из предложений нижестоящих уровней, которые, как правило, не участвуют на предыдущих этапах разработки стратегии.

Однако разработка проектов, программ и прогнозов занимает значительное время, в течение которого происходят *изменения во внешней и внутренней среде*, что в значительной степени снижает эффект от реализации разработанной стратегии. События опережают запланированный график. В ходе реализации плана возникают непредвиденные проблемы. Менеджеры, не участвующие в разработке плана, не придерживаются его. Иногда в процессе планирования не учитываются формальные и неформальные служебные отношения и соподчиненность работников, их отношение к изменениям и моральному облику персонала, да и к изменениям корпоративной культуры компании в целом. Изменение ситуации влечет за собой изменение стратегии, следовать которому менеджеры не успевают в силу недостаточной квалификации и нехватки времени на реакцию. Поэтому общее правило заключается в том, что лучше совершенствовать существующую стратегию, чем разрабатывать и внедрять новую.

В основном в крупных компаниях постановками стратегических проблем занимаются руководители высшего звена, т.к. именно они несут ответственность за связь компании с внешним окружением.

Роль единоличного руководителя в стратегическом управлении очень велика и является практически решающей. С другой стороны, сейчас большую часть времени руководители российских предприятий уделяют оперативным проблемам, в связи с чем, решения стратегического характера остаются на втором плане и зачастую не принимаются вообще. Особенно страдает стратегический аспект деятельности крупных предприятий, в которых оперативные проблемы почти полностью занимают время высших руководителей. Подготовку и проработку стратегических решений выполняют функциональные работники и сторонние консультанты.

Стратегия развития компании большей частью формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегия будет эффективной при условии наличия соответствующей в компании корпоративной культуры; высокий уровень внутренней сплоченности коллектива; создание адекватных систем как материального, так и нематериального стимулирования персонала. Трудности, в основном связаны с сопротивлением со стороны персонала компании, стратегическим изменениям и несоответствием сложившейся организационной структуры новой стратегии компании. Это связано со страхом персонала, в первую очередь, потерять рабочее место. Именно поэтому процесс внутренней адаптации к новой стратегии требует перестройки самих возможностей компании: системы поощрения, мотивирования, информированности, т.е. всей системы управления.

Стратегическое управление — это в первую очередь предпринимательская деятельность. Компания сможет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в случае предпринимательского подхода к разработке стратегии. Предпринимательский образ действий можно расценивать как не только возможный, но и предпочтительный путь развития компании в быстро меняющихся условиях хозяйственной деятельности, который обеспечивает успех и выживание.

Результатом стратегического управления являются потенциал компании, обеспечивающий достижение стратегических целей, а также сильная внутренняя структура, обеспечивающие чувствительность компании к переменам в окружающей среде.

Для эффективного стратегического управления менеджер должен иметь не только предпринимательские способности, но и обладать определенными творческими качествами. В целом задача менеджера, за-

нимающегося стратегическими проблемами, заключается в обеспечении постоянного *потенциала* прибыльности, для этого он должен:

- определить и провести стратегические изменения в компании;
- создать компанионную структуру и культуру, способствующие стратегическим изменениям, привести другие внутренние ситуационные переменные компании (цели, задачи, технологию, системы и процедуры и др.) в соответствие со стратегическими изменениями;
- подобрать и воспитать работников (руководителей и исполнителей), способных провести стратегические изменения.

1.2. Корпоративные бизнес-стратегии

Компания- это единое целое, система, которая определяет общность интересов «связанных» групп. Без наличия общих целей у заинтересованных или связанных групп компании нет и не может быть интереса взаимодействовать между собой на основе взаимных ком-промиссов (3).

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 (4).

Современные бизнес-компании далеко не всегда имеют одного владельца, который к тому же и исполняет функции руководителя. Например, акционерное общество может иметь множество собственников, но множество никак не может исполнять функции руководителя. Поэтому акционерное общество обычно управляется коллегиальным органом, получившим название «совет директоров». Поэтому он может формировать исполнительную дирекцию, в которую входят профессиональные наемные управленцы, обеспечивающие оперативное управление текущим функционированием компании (менеджеры).

Корпоративная форма бизнеса имеет ряд характеристик, которые отличают 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.1.1).

В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре уровня стратегии(5):

1. Корпоративную (стратегия для компании 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 компанией. 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.



Рис. 1.1. Уровни корпоративной стратегии

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. Другими словами, требуется установить (6):

- ✓ каким должен быть набор видов деятельности на длительную перспективу, в том числе какие рынки (сегменты, ниши) компания будет стремиться освоить или покинуть;
- ✓ какого рода взаимозависимость и сходство будут поддерживать-ся между различными видами деятельности компании;
- ✓ как можно защититься от воздействия неожиданных событий.

Набор видов деятельности (хозяйственный портфель компании) должен удовлетворять следующим конкретным стратегическим ориентам:

- краткосрочные перспективы
- долгосрочные перспективы
- перспективы роста и рентабельности
- стратегическая гибкость
- синергизм.

Рост и рентабельность диверсифицированной компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе во многом зависят от того, в каких фазах жизненного цикла находятся различные виды деятельности. Совпадение фаз жизненных циклов видов деятельности оптимизирует краткосрочные результаты деятельности компании и в то же время делает ее бесперспективной в долгосрочном периоде. Для обеспечения равновесия между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью необходимо создание сбалансированного набора с точки зрения фаз жизненных циклов различных видов деятельности.

Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов. Применительно к рассматриваемой проблеме, это решение вопроса взаимосвязи между различными видами деятельности диверсифицированной компании, которая приводит к достижению больших результатов, чем в тех случаях, когда они же функционируют автономно.

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.

Определение стратегических зон бизнеса (СЗБ), стратегических бизнес-единиц (СБЕ). 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. Это заключительный этап 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 компаний или структур внутри компании, куда входит определенная группа продукции/услуг, предназначенная для конкретных рынков, каждая структурная единица разрабатывает собственную целевую конкурентную стратегию.

Стратегические задачи самостоятельных хозяйственных подразделений компании являются частью общекорпоративного процесса планирования. Возможны различные задачи, стоящие перед СБЕ: рост, сохранение существующего положения, использование в качестве

источника дохода, изъятие ранее вложенных средств, создание нового бизнеса.

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.

Размещение ресурсов включает в себя стратегические усиления. Например, если установлены перспективы роста и привлекательности базового рынка (сегмента), усилия следует сконцентрировать на увеличении объемов продаж. Если предполагается, что в будущем темп роста спроса на данную продукцию будет стабилизироваться, необходимо сосредоточиться на вопросах эффективности. Следует учитывать, что повышение рентабельности продукции как стратегической цели путем усилий по наращиванию объемов продаж требует инвестиций в расширение производства, каналы распределения товара и агрессивную политику его продвижения, расширения рынка и т. п. В свою очередь, усилия по повышению эффективности способствуют получению денежных средств посредством повышения цен, сокращения издержек и исключения малорентабельных операций и процедур. Обычно, по мере насыщения рынка, ориентация на увеличение объемов продаж плавно переходит в стратегию повышения эффективности; т. е. продукция превращается из потребителя финансовых средств в их создателя (6).

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.

Сегментация рынка, позволяющая выделить целевые группы потребителей, является ключевым фактором успешной стратегии СБЕ. Рынки не однородны по составу участников, а формируются из различных групп покупателей и продавцов, имеющих собственные потребности и представление о ценах. Поэтому целесообразно разрабатывать особые предложения для каждого сегмента рынка.

При анализе целевой группы потребителей следует в первую очередь выделить их главные проблемы или неудовлетворенные потребности. Например, взгляд потребителя:

- ❖ Не предлагайте мне одежды, а предложите привлекательный внешний вид.
- ❖ Не предлагайте мне книг, а предложите мне часы удовольствия и выгоду от полученных знаний.
- ❖ Не предлагайте мне вещей, от них самих мало проку. Предложите мне идеи, амбиции, эмоции, ощущения, надежду, выгоду.

Анализ покупателей происходит по трем ступеням (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Ступени анализа покупателей

Методы	Анализ
Сегментирование	1. Самые привлекательные и приносящие прибыль покупатели 2. Разделение покупателей на группы
Мотивация покупателей	1. Наиболее ценимые элементы товара/услуги 2. Покупаемая «функциональность» 3. Дифференциация мотивов по сегментам 4. Динамика мотивации и приоритетов
Неудовлетворенные потребности	1. Причины неудовлетворенности и ухода 2. Сила проблем покупателей 3. Возможность перехватить конкурентов покупателями

Долгосрочная ориентация на предоставление пользы клиенту обеспечивает рентабельность в течение длительного времени. При этом следует учитывать изменения той среды, в которой действует 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.

Наибольший интерес с точки зрения целей СБЕ представляют прямые конкуренты, которых часто называют *стратегической группой*. Соперничающие в таких группах компании направляют свои усилия на достижение одинаковых целей на одних и тех же сегментах рынка, используя схожие стратегии.

Следующий шаг заключается в том, чтобы понять цели конкурентов и оценить опасность, которую они представляют для СБЕ, в основном связанную с намерением увеличить свою долю рынка. Основными факторами, определяющими цели конкурента, являются структура его бизнес-портфеля и текущее финансовое положение. Например, если продукция конкурирующей компании имеет сильные позиции и действует в рамках перспективного с точки зрения роста рынка (сегмента), то, скорее всего, она будет действовать агрессивно в плане инвестирования этого направления. В то же время, если доходность бизнеса и денежные потоки невелики, соперничающая компания будет озабочена скорее восстановлением доходов и сокращением расходов, а не расширением доли рынка.

Чтобы оценить сильные и слабые стороны каждого участника стратегической группы в сравнении с соответствующими возможностями СБЕ, следует:

- рассмотреть маркетинговые преимущества, в том числе имидж, долю рынка, качество продукции и уровень обслуживания, эффективность способов размещения и продвижения товаров;

- определить финансовую устойчивость конкурентов путем анализа прибыльности их бизнеса, движения денежных средств и размеров текущей задолженности;
- оценить эффективность производства, включая данные об уровне издержек, использовании производственных мощностей, уровне технологий, навыках персонала;
- уточнить общие компанионные возможности конкурентов с точки зрения качества менеджмента, мотивации сотрудников, потенциала их лидеров.

Понимание целей и сравнительных сильных и слабых сторон конкурентов позволяет достаточно точно предсказать избираемые ими стратегии, а также своевременно принять решение о реакции СБЕ на возможное поведение 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 ориентированное 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. Уровни стратегии, их предназначения, ответственные за их разработку и основные задачи представлены в таблице 1.3 (1).

Подводя итоги, можно сказать, что стратегический план корпорации представляет собой взаимосвязанную систему стратегий различных уровней компанионной 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.

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

1.3. Эффективность стратегических решений

Этот показатель определяется обширным набором факторов, большая часть которых лежит в зоне ответственности менеджмента компании. Формирование стратегических решений, по мнению большинства специалистов по вопросам корпоративного управления, ложится в основном

на совет директоров. Однако функция совета директоров достаточно ограничена. Обычно она сводится к формированию широкого стратегического направления деятельности корпорации (стратегической политики) и указанию границ, за которые менеджменту не рекомендуется выходить в практической деятельности.

Таблица 1.3

Распределение задач по разработке стратегии

Уровень стратегии	Лица, принимающие решение	Мероприятия, характерные для каждого уровня стратегий
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) и управление им. Достижение синергизма среди родственных структурных 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)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединения стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная 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 действительности, советы директоров часто вовлекаются в процесс формирования стратегических решений, рассматривая, например, вопросы приобретения или продажи активов.

Основная проблема в системе корпоративного управления связана с циклом корректирования стратегических решений. Ответственность за стратегические ошибки обычно лежит на менеджменте. При этом карательные меры со стороны совета директоров могут быть существенными и часто связаны с постановкой вопроса об увольнении генерального директора. Это сковывает инициативу менеджмента по корректированию стратегических решений, даже если он хорошо понимает их необходимость. Публичное признание стратегической ошибки может стоить должности. В таких условиях менеджмент вынужден не предавать стратегические ошибки гласности, что, как правило, неэффективно и лишь усугубляет проблему. Если совет директоров вскрывает подобную ситуацию с большим опозданием, то практически становится союзником менеджмента, так как должен оправдывать свою бездеятельность перед собранием акционеров (3).

В основном неудачи корпорации связаны не с дисбалансом власти, а с ошибочными стратегическими решениями. Сущность системы управления должна быть связана с эффективностью решений, прежде всего стратегических. Система корпоративного управления должна быть построена таким образом, чтобы она могла предупреждать появление стратегических ошибок, а если они возникли, эффективно их корректировать.

В стратегически ориентированной системе управления компании все уровни управления (крупные акционеры, институциональные инвесторы, члены совета директоров) должны быть вовлечены в разработку стратегических решений наряду с менеджментом. Как отмечают авторы в (7), при построении стратегически ориентированной системы управления

нужно сместить акценты с контроля менеджмента на улучшение процесса принятия решений, с функции дистанцированного судьи на активного группового игрока в процессе принятия решений, с независимости и дистанцированности на зависимость, но не от менеджмента, а от корпорации. При этом должны произойти существенные изменения:

- члены совета директоров должны быть не только представителями различных заинтересованных сторон, но и влиятельными экспертами в процессе принятия решений;

- процедуры деятельности совета директоров должны переместиться с вопросов отчетности и оценки эффективности прошлых решений на широкое и продуктивное обсуждение новых решений, стратегий и политики компании; члены совета директоров должны иметь самый широкий доступ к информации;

- член совета директоров должен посвящать работе в корпорации существенную часть рабочего времени;

- труд члена совета директоров должен оплачиваться соответствующим образом, так как он становится активным участником процесса создания акционерного капитала;

- процесс коммуникаций между менеджментом, советом директоров и участниками рынка капиталов должен быть существенно улучшен;

- совет директоров должен быть работоспособным, плюралистическим и адаптирующимся к изменениям.

Анализ эффективности решений должен опираться на изучение того, как отразятся стратегические решения на стоимости компании в будущем. Для того чтобы осуществлять такой анализ, нужно разработать соответствующие аналитические модели. В настоящее время в практике стратегического менеджмента выделяются три базовые аналитические модели.

1. Модель приращения стоимости акционерного капитала (Shareholder's Value Added— SVA).

2. Модель приращения экономической стоимости (Economic Value Added— EVA).

3. Модель роста доходности инвестированного капитала на основе потока денежных средств (Cash Flow Return on Investment— CFROI).

В перечисленных моделях при анализе стратегий используются разные базовые показатели, но все модели ориентированы на оценку роста фундаментальной (подлинной) стоимости компании. От фундаментальной стоимости зависит курс акций, но это не является единственным определяющим фактором. На текущий курс акций влияют макроэкономические показатели, политические события, инвестиционный оптимизм, мода и т.д. Ясно, что при управлении активами корпорация, как правило, не может воздействовать на политические факторы и макроэкономические тенденции, поэтому при стратегической ориентации на рост стоимости корпораций речь идет об устойчивом росте фундаментальной стоимости. Именно этот критерий положен в основу формирования стратегических решений на уровне совета директоров.

Вторая существенная задача, которая должна быть решена при построении стратегически ориентированной системы управления, связана с разработкой *системы показателей* для текущего управления и контроля. Дело в том, что реализацию стратегических решений невозможно проконтролировать в рамках старой системы показателей. Поэтому для каждой из применяемых моделей должна быть разработана своя система показателей, которая будет четко увязана с отраслевыми особенностями, корпоративной структурой и доминирующими процессами принятия решений.

Разработчики стратегий используют множество различных инструментов. Для некоторых из них требуется большое количество

информации и анализ с помощью продвинутых статистических методик и моделирования. Наиболее доступные инструментами диагностики являются:

- ✓ анализ клиентов;
- ✓ анализ конкурентов;
- ✓ анализ признаков успешности (с применением техники ключевых показателей);
- ✓ анализ окружающей среды;
- ✓ анализ входных барьеров на рынок;
- ✓ анализ акционеров.

Также необходимо провести анализ некоторых инструментов диагностики, которые помогут оценить ситуацию внутри компании:

- ✓ анализ корпоративной культуры;
- ✓ анализ навыков и способностей;
- ✓ анализ финансовых показателей;
- ✓ анализ производственных показателей (с использованием анализа субоптимизации);
- ✓ анализ рисков;
- ✓ анализ затрат и результатов;
- ✓ анализ причин и следствий;
- ✓ анализ сравнительных показателей (бенчмаркинг);
- ✓ анализ абсолютных показателей (с применением стандартного подхода);
- ✓ анализ готовности к переменам.

Эти инструменты помогут собрать все необходимые сведения. Чем яснее собранная информация, тем проще в дальнейшем принимать решения. Когда вся необходимая информация находится в одном месте, некоторые решения фактически принимаются сами собой.

Необходимо 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 необходимым материалом для следующей стадии планирования стратегии.

1.4. Комплекс процедур разработки эффективной бизнес-стратегии

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).

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. 1.4).

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.

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, каждый из которых будет рассмотрен в отдельной главе учебного пособия (рис. 1.2):

- 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 компанионных изменений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии.
6. Введение процедур мониторинга хода реализации стратегии и ее пересмотра в случае необходимости.



Рис. 1.2. Компоненты стратегического анализа компании

Под «внешней средой» понимается окружение компании, на действия которого 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 процессов, (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 надо 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.

1.5. Формирование миссии и стратегического видения 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?

Классическими примерами являются определения видения компаний:

- ✓ *Apple*, занимающейся производством персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».
- ✓ *Disney*: «Делать людей счастливыми».
- ✓ *GE*: «Мы делаем жизнь лучше».
- ✓ *Ford*: «Стать ведущим поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов».

Миссия является более конкретным ориентиром для компании, чем видение. Миссия не является какой-то конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям. Формирование миссии, т.е. ее обсуждение и формулирование, служит средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях, которые разделяет и которыми обладает персонал данной компании.

Миссия, как и видение, задает общие ориентиры, направления функционирования компании, выражающие смысл ее существования, а

цели — это конкретные конечные состояния, к которым стремится компания.

Миссия компании представляет собой решение собственников о её предназначении, смысле существования – сферах и направлениях деятельности, производимых товарах и услугах, рынках сбыта. Четко сформулированная миссия должна доводиться до всего персонала. Зная миссию сотрудники могут оценивать текущую деятельность компании, вносить предложения по ее совершенствованию (8).

Положение о миссии отвечает на вопрос: «Зачем компания занимается тем, чем занимается?». При формулировании миссии необходимо включить ответы на следующие утверждения:

- ✓ Чем занимается компания;
- ✓ Каких клиентов обслуживает компания;
- ✓ Что делает бизнес компании уникальным.

Формулировка миссии имеет большое значение для деятельности любой компании по ряду причин:

- а) она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, какова ее философия;
- б) миссия способствует единению внутри компании и укреплению корпоративного духа;
- в) является базой для установления целей организации;
- г) расширяет для работника смысл и содержание его деятельности.

Примеры миссий различных компаний:

- ✓ Группа компаний «Черемушки» производство тортов и выпечки длительного хранения: «ГК «Черемушки» стремиться предоставить потребителю максимальный выбор продукции, аналогичных продукции ведущих европейских и мировых производителей, повысить культуру потребления продукции ГК до европейских стандартов, быть надежным

партнером для своих клиентов и престижным работодателем для сотрудников».

✓ ОАО «Эфформел» - оператор фиксированной связи (телефония, Интернет, телевидение) для широкого круга пользователей от корпоративного сектора до массового потребителя: «Мы делаем жизнь людей лучше, расширяя возможности общения, развлечения, обмена информацией, предоставляя понятные и удобные услуги».

✓ МТС: «Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал на работе и дома».

Без определенной миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Хорошо сформулированная миссия создает уверенность в будущем у рядовых работников компании, может вдохновить и воодушевить каждого работника компании.

Миссия фиксируется качественно в виде целей, конкретизируемых затем в задачах. Цели выражают отдельные конкретные направления деятельности компании, т. е. конечное состояние отдельных характеристик компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Контрольные вопросы

1. Что означает «разработать стратегический план компании» и для чего это необходимо?
2. Опишите особенности уровней стратегий?
3. В чем заключается эффективность стратегических решений?
4. Каковы элементы управления компании на основе видения?
5. Какие экономические выгоды может получить компания, которая имеет миссию?

2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

2.1. Стратегический анализ внешней среды 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.

Внешняя среда, которая окружает компанию, постоянно имеет динамичные процессы, которые непрерывно изменяются: что-то исчезает, что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для компании, 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.

В целом, влияние на компанию условно можно разделить на две части: макросреда и непосредственное окружение:

К *непосредственному окружению* компании относятся те организации, которые имеют прямое воздействие на компанию. Взаимодействие компании с непосредственным окружением ними происходит постоянно и практически каждый день (потребители, торговые посредники, конкуренты, поставщики ресурсов).

Анализ макроокружения 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 компаний степень влияния макроокружения на каждую из них в отдельности может иметь некоторые отличия и особенности.

К *макросреде* относятся: международные события, состояние экономики, социально-культурные факторы, политика, научно - технологический прогресс, правительственные органы, профсоюзы, общественно-политические компании и тому подобные структуры и группы, которые так или иначе взаимодействуют с компанией и оказывают на нее свое влияние. Анализ макроокружения получил название STEP-анализа (социальные, технологические, экономические и политические факторы) (табл.2.1).

Таблица 2.1

PEST – анализ

<p>Политика (P) Выборы президента РФ Выборы государственной думы Государственное влияние в отрасли Государственное регулирование конкуренции и т.д.</p>	<p>Экономика (E) Инфляция Курс иностранной валюты Динамика ставки рефинансирования ЦБ Затраты на энергоносители и т.д.</p>
<p>Социум (S) Структура доходов населения Отношение к образованию Демографические изменения Отношение к работе и отдыху и т.д.</p>	<p>Технология (T) Государственная технологическая политика страны Оценка скорости изменения и адаптации технологии Новые продукты и т.д.</p>

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.

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.

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 СЗБе 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.(9).

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.

В России ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение иерархии общественных ценностей.

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.

Международные факторы приобрели большое значение для российских компаний после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние компании активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство компании должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте рынка. Нужно учитывать политику правительств других стран, предусматривающую меры по защите или расширению национального рынка страны в целом или в пределах отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия компании может быть направлена на поиск защиты у правительства от иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы

компании. Их анализ позволяет руководству компании уточнить ее стратегию и укрепить позиции компании на рынке. Для этого исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую фирмой, емкость рынка или защищенность его правительством.

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 стратегической рывбизнеса как огромные возможности, так и не менее серьезные угрозы для действующего бизнеса.

Многие компании 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 компания 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.

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 изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы;
- какие политические партии станут сильнее или слабее на следующих двух или трех выборах;
- какие решения на различных уровнях правовой системы, возможно, повлияют на отрасли и т.д.

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.

Исследование рассмотренных групп факторов дает руководству компании ответы на интересующие его вопросы: какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию компании, какие факторы предоставляют большие возможности для достижения общефирменных целей?

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних опасностей и внешних возможностей, с которыми сталкивается компания.

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.д. 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 компании.

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.

Изучение макроокружения не должно ограничиваться только констатацией того, в каком состоянии оно пребывало ранее или пребывает в настоящее время. 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 компанию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к фирме факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет компании своевременно спрогнозировать появление угроз или возникновение благоприятных условий, составить ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволила бы фирме достичь поставленных целей.

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. Благодаря постоянному анализу внешней среды компания своевременно формулирует прогнозы и планы на случай угроз и разрабатывает стратегии, способные превратить потенциальные угрозы в выгодные условия. Именно с точки зрения оценки угроз и возможностей необходимо тщательное изучение внутренних сильных и слабых сторон компании.

Изучение влияния внешнего окружения на компанию является *первым шагом* для разработки бизнес – стратегии компании, чтобы выявить те

угрозы и возможности, которые компания обязательно должна учитывать при определении своих целей и при их управлении процессом их достижения.

2.2. Непосредственное окружение

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 в определенной степени корректировать характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать как в формировании дополнительных возможностей, так и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

2.2.1. Клиентская база компании

Для грамотного анализа клиентов компании необходимо четко разграничить понятия: существующие клиенты и потенциальные клиенты.

Клиент – это источник денежных средств, который подпитывает компанию(10). Существует много способов анализа клиентов, но самым достоверным будет – это если ответить на следующие вопросы:

1. Получаем ли мы финансовые ресурсы от этого клиента?
2. Сколько (общая сумма и прибыль за год по каждому клиенту как процент от приобретенных продуктов или услуг)?
3. Продолжит ли этот клиент сотрудничать с вашей компанией?

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.

Анализ совокупности покупателей и клиентов в первую очередь имеет своей задачей определение (уточнение) профиля тех, кто покупает продукты

или услуги, реализуемые компанией. Изучение профиля покупателей позволяет компании лучше уяснить то, какой продукт будет восприниматься ими благожелательно, на какой объем продаж может рассчитывать компания, в какой мере покупатели привержены («лояльны») продукту именно данной компании, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Для более точных результатов при анализе клиентов необходимо провести сегментирование покупателей для каждого вида бизнеса компании. 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

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

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 отдельно рынка. Для этого необходимо определить профиль покупателя (клиента), который может быть составлен по следующим характеристикам (параметрам) (табл. 2.2):

Таблица 2.2

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

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.

Кроме постоянных клиентов компании необходимо провести анализ потенциальных клиентов:

- Клиенты, которые покупают аналогичные товары у компаний-конкурентов;
- Клиенты, которые пока еще не приобретают товары, которые вы производите;
- Клиенты, которых вы могли бы привлечь, если бы развивались в другом направлении.

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 заменяющих 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.

2.2.2. Отношения с поставщиками

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/услуг.

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.

Анализ поставщиков представляет собой задачу, обратную анализу покупателей. Таким образом, факторы, которые необходимо учитывать такие же, как и в случае анализа покупателей: сегмент отрасли или рынка, применение продукта, географическое местоположение, объемы закупок и частота совершения закупок. Поставщики оказывают влияние на положение в отрасли по-разному: снижая качество товаров при заданной покупной цене, ужесточая условия оплаты и обслуживания и т.п. Если поставщики в целом (или конкретные их группы) обладают в соответствующей отрасли значительным влиянием, издержки в ней растут, рентабельность сокращается, а отраслевые конкуренты утрачивают контроль над будущими направлениями разработки новых продуктов.

Один из первых этапов отраслевого анализа — группирование поставщиков компании и конкурентов по какому-либо актуальному признаку — в соответствии с самыми важными характеристиками поведения поставщиков (например, величина компании, тип продукта, каналы распределения и т.п.). Затем следует проанализировать эти группы, чтобы определить

оказываемое ими влияние на данную отрасль и понять, что это означает для компании, принадлежащей к данной отрасли (11).

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.

2.2.3. Конкурентная среда компании

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.

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 (12):

- ✓ 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?

В любой отрасли экономики интенсивность и степень остроты конкуренции определяется (по М. Портеру) пятью силами (рис. 2.1) (13):

1. угрозой появления новых конкурентов;
2. угрозой появления товаров-заменителей;
3. способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;
4. способностью покупателей торговаться;
5. соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

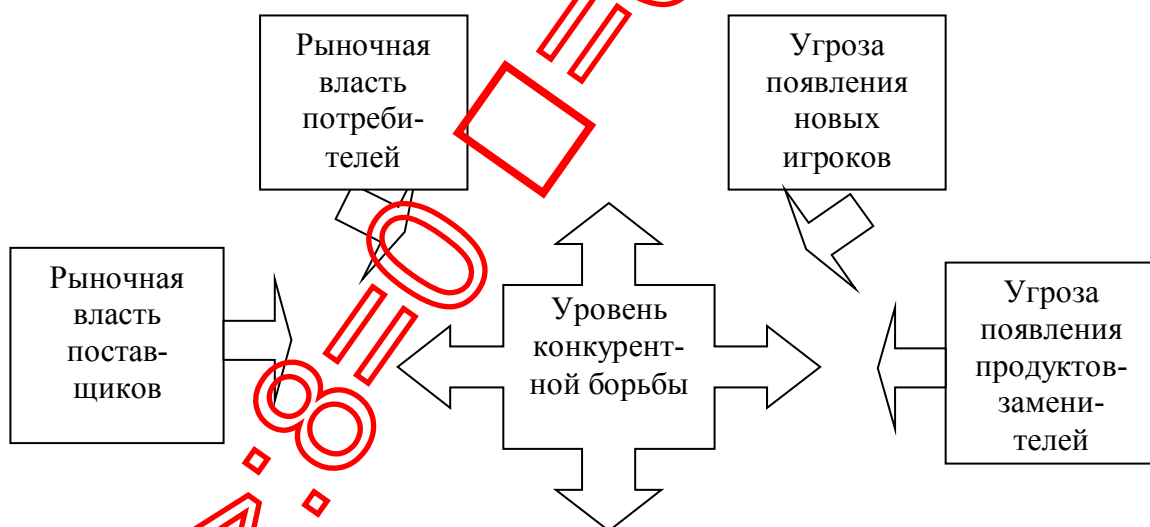


Рис. 2.1 Схематическое представление модели «Пять сил М. Портера»

Потенциал рынка и его привлекательность для производителя определяется взаимодействием этих сил. Их взаимодействие описывается в модели М. Портера.

1. Появление новых конкурентов(первая сила по модели М.Портера)- это угроза, которую компания, действующая на рынке, должна стремиться для Себя **снизить**, создавая так называемые **БАРЬЕРЫ ВХОДА**.

Под барьерами входа обычно подразумеваются различного рода ограничения (в том числе и создаваемые искусственно) для появления на рынке новых возможных конкурентов, определяемые:

- Силой марки, т.е. степени приверженности какой-то уже предлагаемой на рынке марке со стороны покупателей;
- Масштабами производства, при которых деятельность на данном рынке становится рентабельной;
- Потребностями в капитале для освоения производства и проведения рекламной кампании;
- Правовой защитой (патенты, лицензии);
- Доступом к сбытовым сетям т.п.

Потенциальными конкурентами могут являться компании, действующие вне рассматриваемого рынка, но которые легко могут преодолеть барьеры входа, а также:

- компании, для которых выход на новый рынок даст синергический эффект;
- компании, для которых это является логичным развитием их стратегии;
- клиенты или поставщики, которые для укрепления своих позиций на других рынках могут осуществить интеграцию «вперед» или «назад» (т.е. «поглотить» поставщиков сырья или необходимые для них сбытовые структуры).

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те компании, которые в принципе могут войти на целевой для компании

рынок, а также те, которые производят замещающий продукт (удовлетворяющий те же потребности, но иным способом).

1. Угроза появления новых конкурентов может возникнуть в условиях:

- Обострение борьбы за долю рынка
- Инновации в сфере маркетинга или производства
- Введение дополнительных производственных мощностей
- Ценовая экспансия
- Экспансия «игроков» из других отраслей через скупку мелких конкурентов

2. Источниками «силы» клиента (покупателя) (вторая сила по модели М.Портера) являются:

- Клиенты способны сформировать «консолидированную» группу
- Доминирующий объем закупок осуществляется одним или несколькими клиентами
- Компания-производитель имеет только стандартную продукцию;
- У клиентов есть возможность менять поставщика (продавца);
- Клиент сам может стать производителем того, что закупает

3. Угроза появления товаров-заменителей (третья сила по модели М.Портера). Под словом «субституты» понимаются товары, удовлетворяющие одни и те же базовые потребности, но разными способами. Например, товарами-заменителями могут быть:

- Очки - контактные линзы.
- Сахар - фруктоза.
- Масло - маргарин.
- Почта - Email и т.д.

Чем выше цена товаров - заменителей, чем выше их качество и эксплуатационные характеристики, чем ниже издержки пользователей, ТЕМ выше воздействие на конкуренцию со стороны товаров-заменителей.

Опытные стратеги рекомендуют компаниям, производящих традиционную продукцию, применять следующие меры:

- внушать своим клиентам то, что традиционные продукты *лучше по качеству* по сравнению с товарами -заменителями;
- снижать цены до уровня товаров – субституттов за счет ограничения расходов в других областях;
- приспособливать 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. Источники «силы» поставщиков (четвертая сила по модели М.Портера):

- на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек при производстве конечного продукта;
- высокая степень дифференциации продукта поставщика;
- поставщики обеспечивают поставку комплектующих изделий по более низким ценам, чем их изготовление на предприятии потребителя;
- необходимость больших затрат у клиента при переключении на другого поставщика;

- реальная вероятность того, что поставщик сам начнет производить продукцию с более высокой добавленной стоимостью и перестанет продавать полуфабрикат.

Очень большой опасностью могут обернуться действия производителей замещающей продукции, и прежде всего потому, что процессы создания таких продуктов чаще всего лежат вне сфер традиционного внимания. Товары-заменители как бы выполняют те же функции для той же группы потребителей, но основаны при этом на иных, нехарактерных для данной отрасли технологиях и изначально даже могут разрабатываться совершенно для других рынков. Они создают постоянную угрозу, особенно если развитие технологии может сделать их применение более выгодным или дешевым.

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.

5. *Интенсивность внутренней конкуренции* (пятая сила по модели М.Портера).

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д. На конкурентную борьбу в отрасли влияют следующие компоненты:

- ✓ 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 «выживания» в отрасли, где функционирует компания, следует знать свои конкурентные преимущества и недостатки (табл.2.3).

Таблица 2.3

Признаки слабой и сильной конкурентной позиции компании

СИЛЬНАЯ конкурентная позиция компании	СЛАБАЯ конкурентная позиция компании
Компетентность, известность	Отставание от конкурентов
Значительная доля рынка	Рост прибыли ниже среднего по отрасли
Рост «клиентской базы»	
Концентрация бизнеса в быстрорастущих сегментах рынка	Ухудшение репутации у потребителей
Наличие «приверженцев»	Отставание в совершенствовании продукции
Индивидуализированная продукция	Слабые позиции в области с максимальными рыночным потенциалом
Преимущество в затратах	Производство с высокими затратами
Прибыль выше средней по отрасли	Низкое качество продукции
Технологические и инновационные возможности выше средних по отрасли	Недостаток квалификации и способностей в ключевых областях
Предпринимательское поведение руководства	
Готовность использовать благоприятные возможности	



Рис. 2.2. Пять сил Портера на примере кабельной отрасли

Использование модели пяти сил по Портеру требует ряд условий:

- 1 покупатели конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- 2 цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);
- 3 нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов.

2.2.4. Рынок рабочей силы

Рабочая сила в экономической теории — способность человека к труду, совокупность физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности.

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.

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.

2.3. Анализ отрасли

Анализ *отрасли* — один из центральных элементов стратегической оценки компании. Его можно рассматривать как первую стадию в анализе конкурентов — выяснение среды, в которой работает компания. В сущности, отраслевой анализ исследует силы, действующие в рамках данной отрасли и влияющие на рентабельность.

Отрасль представляет собой совокупность восьми центров конкурентных сил, влияющих на рентабельность и действующих в рамках определенной

экономической среды, о которых говорилось в предыдущих главах (рис.2.3) (15).

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов):

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

- размер рынка;
- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном национальном или мировом масштабе);
- число конкурентов и их относительные размеры - действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм;
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высокодифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковыми;
- имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
- имеет ли кривая «обучение/опыт» в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия уменьшалась по мере того как кумулятивный выпуск (и, таким образом, опыт, приобретаемый в процессе производства) растет.

➤ темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж) и т.д.

Каждая отрасль имеет индивидуальный набор показателей, критерий, функций по которым можно провести анализ. Но также отрасль может быть неоднородной. Например, в лифтовой отрасли существует по меньшей мере два вида деятельности: производство и монтаж лифтов, а также их обслуживание и ремонт. Некоторые компании занимаются тем и другим, однако многие занимаются лишь обслуживанием и ремонтом. Очень важно отразить эти существенные различия, поскольку конкурентные силы в обоих случаях могут быть разными.

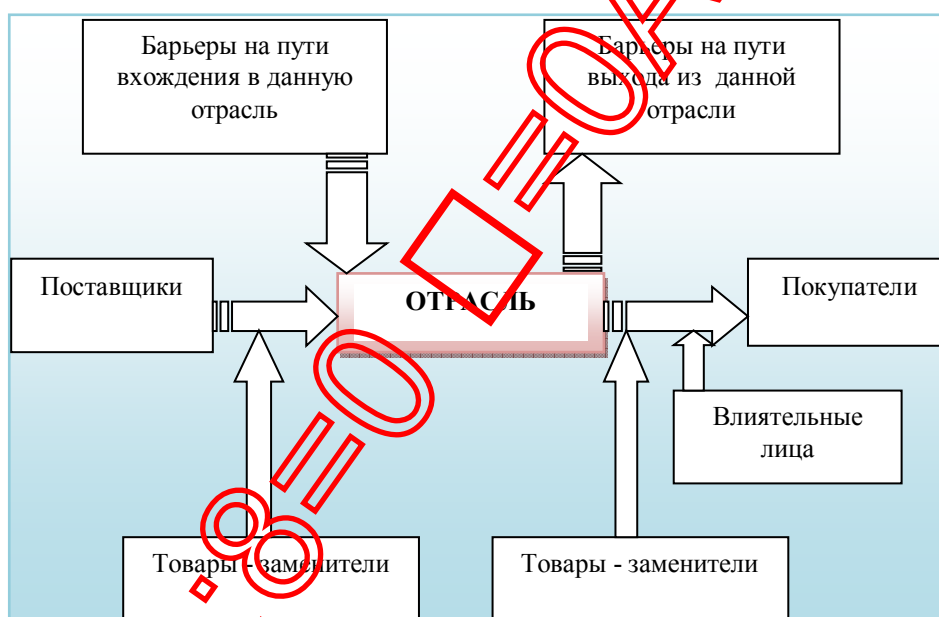


Рис.2.3. Компоненты отраслевого анализа

Кроме того, в отрасли бывают компании (или отдельные лица), специализирующиеся на составлении спецификаций и работающие по контракту, а также компании (или отдельные лица), тоже работающие по контракту, задача которых — «оказывать влияние». Соответствующим примером может служить врач-терапевт или консультант, не являющийся

дистрибьютором лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту, но решающий, какие именно препараты его пациент должен получить от аптекаря. Спецификации на строительство компании по переработке сточных вод может разработать инженер-консультант, он должен «отсечь» одних конкурентов и создать благоприятные возможности для других.

Этап 2. Анализ отрасли. Движущие силы развития отрасли:

- ✓ Долгосрочные тенденции экономического роста отрасли.
- ✓ Изменение в составе потребителей и способах использования товаров.
- ✓ Новые продукты в отрасли создают новые возможности.
- ✓ Обновление технологии – изменение обстановки в отрасли.
- ✓ Ноу-хау.
- ✓ Изменение в системе маркетинга.
- ✓ Внешний рынок и глобализация отрасли.
- ✓ Развитие тенденции экономики на масштабах.
- ✓ Массовое изменение потребительских предпочтений.
- ✓ Изменение в законодательстве и политики правительства.

При анализе отрасли следует придерживаться одного общего правила: необходимо выделить главные факторы, которые действительно приводят к существенным изменениям в отрасли, таких факторов бывает обычно три или четыре.

Одним из важных факторов успешного анализа конкретной отрасли – это сегментирование посредников и потребителей на группы и определение, *почему они покупают и как они покупают*. Ниже перечислены критерии для сегментирования потребителей на группы:

- сегмент отрасли или рынка;
- применение продукта;
- географическое местоположение;
- объем закупки;

- частота закупок.

Очень важно определить основные группы для каждого посредника и классифицировать их по покупательным характеристикам, после этого необходимо проанализировать каждую группу с точки зрения относительного влияния на компании в вашей отрасли и последствий этого влияния для вас и ваших конкурентов, а также для успеха их собственного бизнеса.

Этап 3. Анализ отрасли. Оценка сил конкуренции

При оценке сил конкуренции используется модель пяти сил М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил (рис. 2.1).

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.

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

В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. 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 компаний с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Этап 5. Анализ отрасли. 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.

При анализе конкурентов 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:

1. Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.
2. Оценка стратегических намерений: быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу, переместиться на одну или две позиции в рейтинге отрасли, победить конкретного конкурента (не обязательно лидера), сохранить свою позицию, выжить.
3. Цели относительно своей рыночной доли: агрессивное расширение как через поглощение, так и через внутренний рост, увеличение доли через внутренний рост (за счет сокращения долей других фирм), расширение через поглощение, сохранение существующей доли рынка, готовность

уступить долю для достижения краткосрочных задач по прибыли (упор на рентабельность, а не на объемы продаж).

4. Конкурентное положение: становится сильнее, хорошо укрепленное, в состоянии защитить свою позицию, держится в определенной группе, старается переместиться на более сильную позицию, становится слабее, но борется, старается занять положение, которое может быть защищено.

5. Характер действий: преимущественно наступательный, преимущественно защитный, комбинация наступательных и защитных действий; агрессивный, допускающий высокую степень риска, консервативное подражание.

6. Конкурентная стратегия: лидерство в снижении издержек, фокусирование на определенной рыночной нише (высокодоходная группа населения, покупатели с низкими доходами, географически определенная ниша, покупатели со специальными потребностями и т.п.); дифференциация продукции, основанная на качестве, дополнительных услугах, технологическом превосходстве, ассортименте, репутации фирмы и т. п.

После того как деятельность каждого из ближайших конкурентов будет рассмотрена используя вышеперечисленные подходы 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. 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.

Этап 6. Анализ отрасли. 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 компания 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 компании с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство компании. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени.

Необходимо 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;
- ✓ наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- ✓ налаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- ✓ 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;
- ✓ широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- ✓ 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;
- ✓ 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.

Этап 7. Анализ отрасли. 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.

Среди множества возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание должно быть уделено следующим: потенциал роста отрасли; возможность входа или выхода крупных компаний и вытекающие отсюда последствия; стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей); серьезность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом; степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций.

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 компаниям, помогая им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли. Сильные компании могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у компании есть интересы.

Барьеры при вхождении в отрасль

Барьеры при вхождении в отрасль оказывают влияние на уровень рентабельности этой отрасли и модели поведения конкурентов. Если новым компаниям сравнительно несложно выйти на данный рынок, уровень конкуренции может быть более ожесточенным, поскольку компании сражаются как с известными, так и с неизвестными конкурентами.

Барьеры при вхождении в отрасль можно интерпретировать лишь в связи с привлекательностью данной отрасли. Относительно низкие барьеры, как правило, отпугивают компании, стремящиеся начать свой бизнес в отраслях, характеризующихся низкой прибылью и низкими темпами роста.

Чтобы воспрепятствовать компании-новичку начать свой бизнес в чрезвычайно привлекательной отрасли, барьеры должны быть очень высокими.

Ниже приведены примеры барьеров при вхождении в отрасль, *повышающие издержки* компании-новичка.

✓ Экономия, обусловленная ростом масштабов производства, или фактор кривой опыта могут поднять уровень капитальных затрат компании-новичка до очень высокого уровня (например, электронные калькуляторы).

✓ Высокодифференцированные продукты могут потребовать широкой рекламной поддержки, прежде чем компания-новичок сумеет прорваться на соответствующий рынок (например, моющие средства). Это приводит к повышению издержек до неприемлемого уровня.

✓ Сама природа распределения может потребовать перехода на достаточно высокий уровень объемов выпуска (например, супермаркеты не будут держать у себя на полках «малоподвижные» бренды, а также бренды, которым принадлежит слишком незначительная доля рынка).

Другими барьерами на пути к вхождению в отрасль могут быть те или иные *законодательные ограничения* или *отказ в доступе* (под любым предлогом) к какой-либо важной части рынка:

- патенты;
- правовые элементы контроля (например, аудиторы, телевещательные компании);
- контроль «точек распределения».

В тех случаях, когда барьеры при вхождении в отрасль очень низкие, может увеличиться фрагментация этой отрасли и усилиться конкурентная

борьба в ней (то и другое связано с регулярным появлением на соответствующем рынке все новых и новых конкурентов). Рентабельность отрасли значительно зависит от характеристик рынка, и одним из элементов корпоративной стратегии может быть поиск способов повышения барьеров на пути вхождения в отрасль.

Барьеры на пути выхода из отрасли

Барьеры на пути выхода из отрасли — это факторы, которые «привязывают» компанию к данной отрасли и затрудняют (или делают вообще невозможным) выход из нее. Подобные условия возникают тогда, когда компании желают выйти из отрасли из-за низкого уровня рентабельности или непривлекательных перспектив работы в ней. Но вследствие самой природы этой отрасли трудно найти компанию, которая была бы готова выкупить их бизнес по приемлемой цене. Если отрасль привлекательна, как правило, всегда находятся желающие приобрести ваш бизнес, тогда возможен свободный выход из этой отрасли. Когда же что-то препятствует выходу из отрасли, компания «зависает», пытаясь найти хоть какого-то покупателя, но рентабельность отрасли снижается.

Барьером на пути выхода из отрасли может быть потребность в списании дорогостоящих специализированных активов, на которые не находится покупателя. В качестве примера приведем химические продукты переработки нефти, стальные конструкции, нефтеперерабатывающее и шахтное оборудование. Любая компания может быть «привязана» к своей отрасли конкретными договорами или юридическими требованиями, которые существенно увеличивают размеры единовременного денежного пособия, выплачиваемого фирмой при увольнении служащих.

Кроме того, на компанию, желающую выйти из отрасли, оказывает давление и государство. В тех видах бизнеса, которые характеризуются низкой капиталоемкостью и низкими барьерами при вхождении в отрасль, мелкие компании могут продолжать заниматься своим бизнесом лишь

потому, что их владельцы предпочитают получать низкие доходы и не сталкиваться с проблемами безработицы при закрытии компании.

В некоторых странах законы, обеспечивающие валютный контроль, не позволяют компании осуществить репатриацию любого капитала, вырученного от продажи или закрытия бизнеса.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная цель стратегического анализа внешней среды?
2. Назовите объекты диагностики внешней окружающей среды компании.
3. Дайте характеристику анализа непосредственного окружения компании.
4. В чем сущность PEST –анализа?
5. Что представляет собой стратегическая сегментация?
6. Для чего компании необходимы ключевые факторы успеха?
7. В чем состоит основная идея модели М.Портера «Пять конкурентных сил»?
8. Как влияет соотношение входных и выходных отраслевых барьеров на привлекательность бизнеса?

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО БИЗНЕСА

3.1. Основные условия достижения конкурентоспособности

Главными причинами, вызывающими конкуренцию следует считать две особенности, характерные для рыночной экономики, в основе которой лежат отношения обмена. Это свобода выбора для потребителей (что и у кого приобрести) и свобода выбора для производителя (что произвести и кому продать) (9). Отсюда вытекает значение конкурентоспособность – это все, что обеспечивает товару (или торговой марке) сравнительные преимущества относительно подобных товаров (марок) других производителей. Именно наличие таких преимуществ определяет возможные объемы продаж, поскольку любой нормальный человек, становясь участником рыночного обмена стремится получить большее за меньшее.

По форме различают следующие виды конкуренции:

Функциональная: среди товаров, различных по использованию, но удовлетворяющих определенную потребность (туфли, сапоги, кроссовки как средство защиты ног и сделать жизнь людей более комфортабельной);

Видовая: среди товаров одной группы, развивающихся по каким-то важным для потребителя параметрам (кроссовки для бега, спорта и туризма);

Предметная: среди одинаковых по назначению, но отличающихся качеством изготовления товаров различных производителей (кроссовки Nike, Reebok), поэтому иногда ее называют *межфирменной*.

По методам различают между собой такие способы конкуренции как:

Ценовая: товар предлагается по цене ниже, чем у конкурентов. Это привлекательно прежде всего для тех потребителей, которых относят к

категории «чувствительных к цене». В долгосрочном плане активная ценовая конкуренция приводит к падению общей привлекательности конкретного рынка. В современной практике ценовая конкуренция обычно используется только компаниями – аутсайдерами при проникновении на уже «занятые» рынки.

Такая конкуренция может иметь место как *скрытая*, если на рынок выводится новый товар с явно лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившейся ценой и *прямая*, если просто объявляется о снижении цен.

Неценовая конкуренция обычно имеет место на основе предложения товара лучшего качества либо предоставления более широкого комплекса услуг, сопровождаемого пропорциональным увеличением цен. Такой подход часто привлекает потребителей, которым важнее получить именно то, чего они хотят, а цена при этом доминирующим фактором для них не является.

Для проведения анализа конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и рассмотреть для каждого из них возможные стратегии, их текущее положение, их финансовые возможности, их предпринимательскую философию и культуру, а также цели конкурентов.

Исследование осуществляется в три этапа(1):

1. Выявление действующих и потенциальных конкурентов;
2. Анализ показателей, целей и стратегии конкурентов;
3. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов.

По классификации П. Дойля, группы прямых конкурентов, использующих стратегию лидерства по издержкам, стремятся завоевать рынок с помощью низких цен за счет минимизации всех видов издержек производства и реализации продукции. Усилия группы дифференцирования

направлена на удовлетворение запросов потребителей в наибольшей степени по основным параметрам продукции.

Прямые конкуренты образуют различные группы:

✓ Группа ценового лидерства. Стремление минимизировать издержки.

✓ Группа дифференцирования. Стремление в наибольшей степени удовлетворить запросы потребителей в части эксплуатационных свойств, дизайна и других особых свойств.

✓ Группа фокусирования. Внимание сосредоточено на сегменте, в котором реализуется стратегия дифференцирования или лидерства по издержкам.

Группа фокусирования концентрирует свои усилия не на рынке в целом, а на его сегментах, где конкуренты стремятся завоевать покупателей двух первых групп. Однако косвенные конкуренты с их товарами-заменителями или сходными услугами часто представляют для компании не меньшую угрозу. Кроме того, со временем конкуренты приобретают знания и опыт, позволяющие им перейти в стратегическую группу, занимаемую компанией, и стать прямыми конкурентами.

Выявление конкурентов проводится на основе одного из двух подходов. Первый связан с *оценкой потребностей*, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими компаниями, второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

3.2. Выбор конкурентных стратегий

Конкурентное преимущество формируется в результате реализации одной из конкурентных стратегий:

- лидерства по издержкам;
- широкой дифференциации;

- оптимальных издержек;
- фокусирования (рыночной ниши), основанная на низких издержках;
- фокусирования (рыночной ниши), основанная на дифференциации.

Существует два пути установления преимущества по издержкам: 1. делать работу лучше конкурентов; 2. Исправлять структурные и функциональные показатели издержек – **цепочек ценностей (ЦЦ)** по М. Портеру (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Цепочка ценностей по М.Портеру

Концепция цепочки ценностей в отличие от концепции добавленной стоимости в общем виде выделяет четыре области снижения издержек:

- связь с поставщиками;
- связь с потребителями;
- технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения;
- связи между цепочками ценностей подразделений внутри компании.

ЦЦ классифицирует стратегически важные виды деятельности (от исходного сырья до конечных потребителей) для того, чтобы понять поведение затрат и источников дифференциации, и представляет собой

набор связанных друг с другом направлений деятельности и функций, выполняемых внутри компании.

ЦЦ иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

Согласно цепочке ценностей деятельность предприятия подразделяется на два типа:

- 1) основную, связанную с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;
- 2) вспомогательную, обеспечивающую основные процессы производства.

Целью ЦЦ является оказать помощь компаниям в выборе одной из общих конкурентных стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти силам конкуренции, уникальным для каждой отрасли и компании. Источники конкурентных преимуществ скрываются в глубине цепочки ценностей, и поэтому такой анализ должны проводить все руководители компании, вначале анализируя величину своих издержек, а затем сопоставлять свои издержки с компаниями-конкурентами.

Сложно привести пример компании, охватывающего всю цепочку ценностей, с которой оно работает. Такая компания, как ОАО «Лукойл», в производстве бензина охватывает широкие сегменты цепочки ценностей, на которых она действует: от разведывания нефтяных месторождений и добычи нефти до заправочных станций, но и она не владеет всей цепочкой. Какое-то количество нефти, которое она перерабатывает, идет от других производителей, а какое-то количество уже обработанной нефти продается через других торговцев. ОАО «Лукойл» не имеет отношения к автомобильному бизнесу — основному потребителю бензина.

Общая цепочка ценностей для каждой компании уникальна.

Компании сталкиваются на каждой стадии ЦЦ с разными конкурентами.

Алгоритм построения и применения цепочки ценностей включает выполнение следующих шагов:

1. Выявление цепочки ценностей данной отрасли и определение затрат, доходов и активов для экономической деятельности, создающих ценность.

2. Установление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

3. Создание устойчивого конкурентного преимущества или с помощью лучшего, чем у конкурентов, управления факторами затрат, или путем перестройки, т.е. переопределения структуры ценностей.

Использование ЦЦ — мощного инструмента стратегического управления затратами — сопряжено с определенными сложностями по сбору информации, необходимой для анализа, особенно по цепочке конкурентов. Даже для анализа цепочки ценностей в компании необходимо преобразовать бухгалтерские данные об издержках компании в затраты на выполнение определенных видов деятельности, что также обуславливает некоторые сложности подсчета, так как традиционный расчет себестоимости (по калькуляции или смете затрат) отличается от оценки издержек по первичным и вторичным видам деятельности цепочки ценностей компании. Несмотря на большие сложности подсчета и неточность некоторых оценок при определении издержек по цепочке ценностей отдельных конкурентов, результаты имеют огромное практическое значение для выявления сравнительной позиции компании и ее конкурентов по издержкам.

Применение инструмента стратегического анализа как ЦЦ является важным, но недостаточным условием для объективной и всесторонней

оценки в отношении конкурентной силы и конкурентной позиции компании, включающей оценку:

- прочности, с которой компания удерживает свою конкурентную позицию;
- перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении текущей стратегии;
- наличия или отсутствия конкурентного преимущества;
- места среди конкурентов;
- потенциальной способности компании по защите своей позиции в условиях конкретных движущих сил отрасли, конкурентного давления, прогнозируемых действий конкурентов.

Анализ современной практики применения компаниями множества конкурентных стратегий показывает, что, используя два классификационных параметра М. Портера (лидерство в издержках и дифференциация), все их многообразие можно систематизировать (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Сравнительный анализ общих конкурентных стратегий

Наименование характеристики	Значение характеристики по стратегиям			
	лидерство по издержкам	дифференциация	оптимальные издержки	сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель - ориентация	На весь рынок	На весь рынок	На понимающего ценности покупателя	На узкую рыночную нишу
Основа конкурентного преимущества	Издержки ниже, чем у конкурентов	Предложение товара со свойствами, отличными от товара конкурента	Представление покупателям больше ценности за их деньги	Более низкие издержки или способность предложить что-то особенное

Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Предоставление широкого выбора товаров (работ, услуг)	Товары: от хороших до превосходных	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Поиск путей снижения издержек без потери качества	Поиск путей создания ценностей для покупателей, стремление к высокому качеству	Обеспечение высоких качеств при низких издержках	Производство товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Акцент на характеристики товара, ведущие к снижению издержек	Создание качества товара, за которое покупатель готов платить. Установление повышенной цены, покрывающей издержки дифференциации	Предложение товаров, диалогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей
Поддержка, обеспечение стратегии	Разумные цены (хорошая ценность)	Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах, использование их для создания репутации и имиджа	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта одновременно	Поддержание уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов, не снижая и не распыляя усилий

Получить возможность использования преимущества одновременно двух общих конкурентных стратегий весьма трудно. Обычно дифференциация приводит к необходимости усовершенствовать продукцию, что ведет к увеличению затрат, и, напротив, лидерство по издержкам в отрасли часто означает, что компании следует отступить в определенной степени от дифференциации вследствие стандартизации продукции. Кроме того, каждая из этих стратегий требует особого типа организационной структуры управления и культуры. Попытка использовать обе стратегии внутри одной оргструктуры приводит к проблемам по причине противоположных требований: контроль против доверия, автократичное

управление против делегирования полномочий и участия, порядок против гибкости.

Менеджеры компании, имея достаточно четкие и объективные представления о направлении воздействия внешних и внутренних факторов, наличии стабильных конкурентных преимуществ компании в отдельных областях и руководствуясь миссией компании и задачей повышения ее конкурентоспособности, могут выбирать эффективную конкурентную стратегию, соответствующую, на их взгляд, всем этим критериям и позволяющую удержать устойчивое конкурентное преимущество.

3.3. Риски, связанные с выбором стратегий

Если компания в качестве своей основной конкурентной стратегии выбирает *«лидерство по издержкам»*, то она должна иметь в виду:

- принципиальные технологические изменения могут обесценить применение инвестиций в развитие традиционных технологий и воспринимаемый как реальное конкурентное преимущество «эффект опыта»;
- конкуренты достаточно легко могут перенять используемые ею методы снижения затрат;
- ориентация на лидерство по издержкам повышает риск неспособности своевременно распознать изменение покупательских предпочтений;
- непредсказуемый рост цен на сырье и комплектующие изделия может свести на нет все усилия по снижению затрат;

Стратегия *«дифференциации»* также имеет свои риски:

- открыв в цене со стороны лидера по затратам может оказаться таковым, что для покупателя финансовые соображения станут важнее, чем приверженность какой-то марке;
- свойства, определяющие дифференцированность товара, могут потерять свое значение для потребителя в связи с изменением его системы ценностей;

- последующие действия подражателей зачастую достаточно быстро «инвелируют» слабо выраженную дифференциацию.

Риски для стратегии «фокусирование на клиентах» связаны с тем, что:

- открыв в цене со стороны лидера по затратам может оказаться таковым, что для покупателей финансовые соображения станут важнее, чем преимущества специализированных товаров;
- существует опасность сближения потребностей сегмента и рынка в целом;
- конкуренты могут найти возможность углубления сегментации.

Критерии успешной бизнес – стратегии. Выбор можно считать успешным, если:

1 Выбранная стратегия соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов, ее собственные возможностей и устремлений.

2 Выбранная стратегия способна создать устойчивые преимущества в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

3 Выбранная стратегия повышает эффективность работы компании, что выражается как в росте прибыльности, так и в усилении деловой активности.

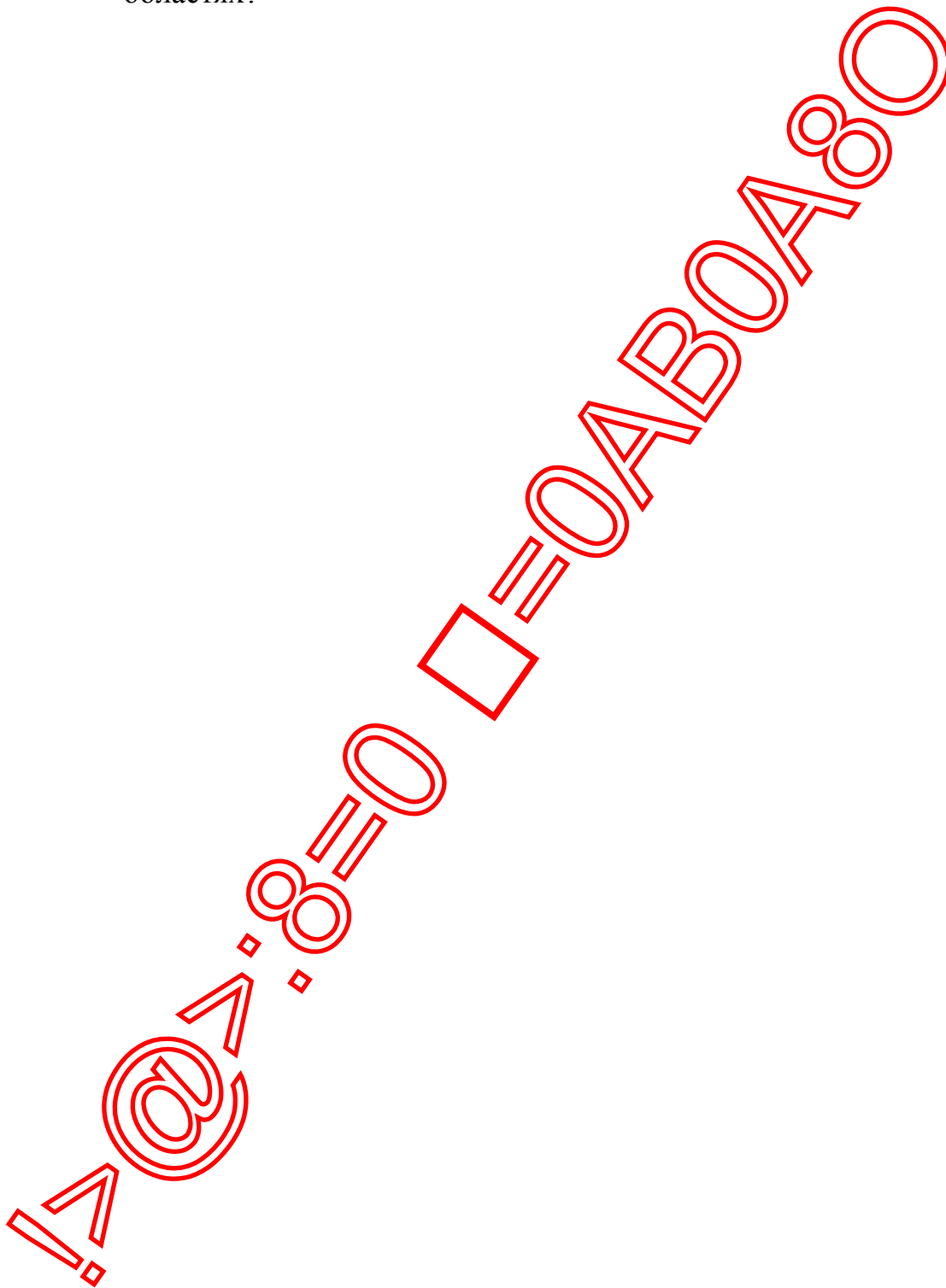
Очевидно, что стратегия не может быть признана успешной, если она:

- Не соответствует реальной ситуации в компании;
- Не дает существенных конкурентных преимуществ;
- Не улучшает работу компании.

Контрольные вопросы

1. Какие условия учитываются при выборе конкурентной стратегии?
2. Какие риски могут быть при выборе конкурентной стратегии?
3. Какие основные подходы используются при достижении конкурентоспособности?

4. В чем заключается основная идея цепочки ценностей?
5. Перечислите основные этапы конкурентного анализа отрасли.
6. Как можно добиться конкурентного преимущества в раздробленных областях?



4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

4.1. Потенциальные возможности компании

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.

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. производство (операции);
3. научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;
4. финансы (финансовое состояние);
5. человеческие ресурсы;
6. культура и образ компании.

В многочисленной учебно-методической и научной литературе по проблемам функционального менеджмента — маркетинга инновационного, производственного, финансового, кадрового — подробно рассматриваются методики анализа этих функций. В нашем учебном пособии мы акцентируем внимание только на ключевых факторах, которые используются при оценке функционального потенциала компании.

1. Маркетинговый потенциал. При анализе функции маркетинга обычно рассматривают совокупность маркетинговых воздействий (маркетинг-микс), влияющих на реализацию стратегии: товар, цена, размещение, продвижение. К ним можно добавить еще две составляющие: услуги и персонал.

Каждый из этих элементов является по существу категорией, включающей множество компонентов (табл.4.1). Например, одной из составляющих функции распределения (сбыта) является канал сбыта, который в свою очередь выполняет определенный набор базовых функций: транспортировку, хранение, сортировку, которые могут быть слабостью или силой компании.

При анализе функционального потенциала маркетинга следует учитывать значимость отдельных его элементов. Например, в пивной промышленности — это сильная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама.

Элементы маркетинг-микса²

Товары	
Разнообразие и качество ассортимента	Представление товара Упаковка товара
Рабочие характеристики товара	Размеры
Особенности продукции Конструкция товара	Торговая марка
Ценообразование	
Трейскурантная цена	Региональные цены
Скидки	Условия оплаты
Компенсации	Условия выдачи кредита
Продвижение	
Торговый персонал	Потребительское продвижение
Реклама	Торговое продвижение
Связи с общественностью	Прямой маркетинг
Распределение	
Каналы распределения	Направленность распределения
Охват рынка	Плотность распределения
Многообразие каналов	Дилерская поддержка
Сервис	Персонал
Предпродажное обслуживание	Поддержка персонала
Обслуживание в торговых точках	Мотивация персонала
Послепродажное обслуживание	Распределение функций и обязанностей

2. Производственный потенциал. Производство — это функция, имеющаяся у всех компаний, которая включает в себя действия по преобразованию ресурсов («входы») в товары и услуги («выходы»), предоставляемые во внешнюю среду. Рассматривая данную функцию как систему, можно выделить три подсистемы — перерабатывающую, обеспечения, управления, которые необходимо анализировать в ходе обследования сильных и слабых сторон производственного потенциала.

Изучение производства (операций) важно для длительного выживания компании. Ведущую роль здесь играет непрерывный анализ управления операциями, нацеленный на выявление сильных и слабых сторон управления операциями. В ходе этого анализа выясняют:

² Маркетинг – микс (Marketingmix) – рецепт маркетинга, использование которого позволяет компании наилучшим образом удовлетворять потребности целевых рынков и адаптироваться к возможным изменениям окружающей среды. Простейшая структура маркетинга – микс включает в СЗБя проведение скоординированных мероприятий по формуле «4Р» (продукт, цена, место, продвижение)

- ✓ может ли компания производить товары или услуги по более низкой цене, чем конкуренты, и если нет, то почему;
- ✓ доступны ли фирме новые материалы, зависит ли она от единственного поставщика или ограниченного числа поставщиков;
- ✓ современно ли оборудование компании, и хорошо ли оно обслуживается;
- ✓ рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа, существуют ли адекватные механизмы контроля за входящими материалами и выходящими изделиями;
- ✓ подвержена ли продукция компании сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих, и как это можно преодолеть;
- ✓ может ли компания обслуживать рынки, недоступные ее конкурентам;
- ✓ обладает ли компания эффективной системой контроля качества;
- ✓ насколько эффективно на фирме спланирован и спроектирован процесс производства, может ли он быть улучшен.

3. Научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) — важная составляющая деятельности современной компании, во многом определяющая ее успех на рынке товаров и услуг как в настоящее время, так и в перспективе.

4. Финансовый потенциал. Анализ финансов компании направлен на то, чтобы содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования и выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабые стороны, а также положение компании относительно ее конкурентов. Такой анализ позволяет раскрыть зоны внутренних сильных и слабых сторон компании в долгосрочной перспективе.

Финансовый анализ обычно включает два основополагающих и взаимосвязанных аспекта: анализ финансового состояния компании и анализ финансовых результатов ее деятельности.

Анализ финансового состояния, основные объекты и результаты:

- *состав и структура имущества компании.* Устанавливается размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества. Прирост (уменьшение) актива свидетельствует о расширении (сужении) деятельности компании;
- *источники финансирования.* Определяется соотношение собственных и заемных средств;
- *состояние запасов и затрат.* Устанавливается обеспеченность компании нормальными переходящими запасами сырья и материалов и выявляются ненужные запасы материальных ресурсов;
- *финансовые коэффициенты* (коэффициенты автономии, маневренности, ликвидности, кредиторской задолженности, прогноза банкротства) характеризуют относительные показатели устойчивости финансового состояния компании.

Анализ финансовых результатов деятельности компании. Конечный финансовый результат деятельности компании — это прибыль или убыток.

$$Пб = Пр + Ппр + Пен \quad (4.1)$$

где: *Пб* — балансовая прибыль или убыток;

Пр — результат от реализации продукции;

Ппр — результат от прочей реализации;

Пен — доходы и расходы от внереализационных операций.

Задачами анализа финансовых результатов деятельности компании являются:

- оценка динамики показателя прибыли;
- анализ факторов, влияющих на изменение прибыли (объем реализации, структура реализации, цены на сырье, материалы и т. д., уровень затрат материальных и трудовых ресурсов, внепроизводственные расходы);
- оценка резервов роста прибыли.

На основе такого анализа делаются выводы о росте или уменьшении балансовой прибыли, определяются причины изменений по каждому фактору прибыли.

5. Кадровый потенциал. Человеческие ресурсы являются источником большинства проблем в компании. Упрощенная модель успеха - это квалифицированные работники, мотивированные на эффективное достижение целей компании. При анализе кадрового потенциала рекомендуется охватывать следующие процессы:

- планирование трудовых ресурсов;
- найм, обучение, повышение квалификации и ротация кадров;
- вознаграждение персонала (структура заработной платы и льгот, наличие социального пакета);
- оценка результатов трудовой деятельности;
- подготовка управленческого персонала;
- привлечение работников к участию в управлении;
- текучесть кадров, особенно в части ведущих специалистов.

6. Культура и имидж компании. Для успешной деятельности компании в долгосрочной перспективе решающее значение имеют такие неформальные факторы, как культура компании и имидж. Культура, пронизывая любую компанию, не имеет ярко выраженного проявления, ее сложно анализировать и оценивать. Однако представление о культуре компании может дать наблюдение за тем:

- как осуществляет свою работу персонал компании и какова практика контроля за их работой;

- как сотрудники относятся друг к другу и к компании в целом, что в свою очередь определяет морально-психологический климат;
- какие формы коммуникаций преобладают в компании;
- какая применяется система поощрения и наказания работников;
- как решаются проблемы и какие применяются методы при принятии решений;
- какие этические нормы и ценности имеют наибольшее значение для данной компании;
- существуют ли в компании устойчивые заповеди, традиции, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания и свои герои;
- как компания строит свои взаимоотношения с внешним окружением, в том числе и со своими клиентами;
- какие методы выбираются для ведения конкурентной борьбы.

Культура компании может быть как сильной, так и слабой, что соответственно влияет на деятельность компании в целом. В некоторых случаях она оказывает достаточно сильное влияние на успехи в хозяйственной деятельности компании, способствует ее устойчивой конкурентной позиции, намного увеличивает эффективность реализации стратегии. Признаки сильной и слабой культуры компании приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Признаки сильной и слабой культуры компании

Сильная организационная культура	Слабая организационной культуры
Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы и нормы поведения; менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу и постоянно подчеркивают важность использования этих принципов при принятии решений; культура превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников;	Работа рассматривается как средство существования; существует множество субкультур; нет общепризнанных ценностей и правил поведения; отсутствуют традиции, ритуалы, компаньонные символы; не уделяется должного внимания формированию истории компании; политизированная обстановка на фирме, когда отдельные руководители проводят

<p>устоявшиеся ценности и нормы поведения не меняются при появлении нового лидера; сотрудники хорошо осведомлены об истории компании, с уважением относятся к традициям, ритуалам и компанионным символам; в публикациях уделяется внимание прежде всего разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей; подчеркивается важность людей как главного ресурса компании.</p>	<p>собственную политику и оказывают сопротивление необходимым изменениям; враждебное отношение ко всякого рода инновациям; стиль руководства, ориентированный в большей степени на компанионную структуру, бюджет, систему контроля над персоналом в ущерб созданию корпоративной культуры; в публикациях выделяются в основном формальные количественные аспекты деятельности компании.</p>
--	--

Имидж компании как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает компании сохранять лояльность своих клиентов, а также привлекает новых потребителей. Например, имидж может стимулировать поступление в определенное высшее учебное заведение (академия, университет, институт).

4.2. Взаимодействие внешней и внутренней среды

Анализ внешней среды 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 компании с внешним окружением.

На показатели работы компании оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию этих изменений подвергаются цели, стратегии и миссия компании. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии компании окружающей ее среде.

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 компанионные преимущества 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* (рис. 4.1)

Он проводится с целью определить и интерпретировать для компании:

сильные стороны (strengths — S);

слабые стороны (weaknesses — W);

возможности (opportunities — O);

угрозы (threats — T).

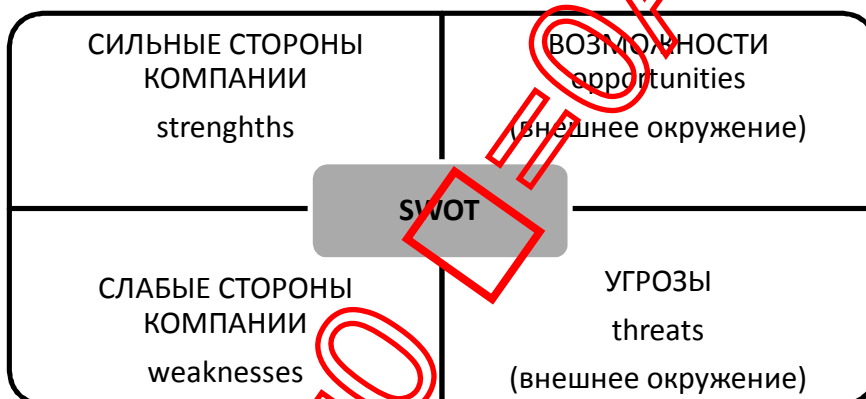


Рис. 4.1. SWOT-анализ компании

Сильные и слабые стороны могут быть идентифицированы *внутри* компании (это контролируемые переменные). Возможности и угрозы исходят *извне*, из внешнего окружения компании (следовательно, это неконтролируемые переменные). Первые нужно активно использовать, вторые знать, уметь приспосабливаться к ним и даже «оборачивать» их в свою пользу.

Примерный набор характеристик SWOT-анализа приведен в таблице 4.2.

Возможные параметры SWOT-анализа

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

Однако мало увидеть возможности — их нужно суметь использовать. Формула успеха в бизнесе — это концентрация ограниченных ресурсов в наиболее результативных областях деятельности. Поэтому крайне важно выделить и оценить ключевые факторы успеха. Иными словами, нужно понять, каков источник успешного ведения бизнеса в интересующих компании результативных областях и насколько она может использовать

аналогичные факторы или купить, привлечь, создать ресурсы, от наличия которых и зависят конечные результаты.

Компания может и должна дополнить каждую из четырех частей данного примерного списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают специфические особенности ее конкретной деятельности и ситуации.

После того как список слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап выявления взаимозависимостей и взаимосвязей между ними.

Анализ внешней среды и ее взаимосвязь с внутренней средой компании, используя SWOT- анализ предполагает определенную последовательность действий — 10 шагов (16). Предлагаемый подход является не единственно возможным, но может облегчить задачу многим менеджерам.

Первый шаг — обозначение цели. SWOT всегда делается под некие цели, он не бывает абстрактным.

Силы и слабости, возможности и угрозы — понятия относительные, они зависят от времени, места, настроения основных действующих и бездействующих лиц. Если цель — подготовить компанию к продаже, к сильным сторонам можно отнести наличие высоколиквидного оборудования, если же компания ориентирована прежде всего на устойчивость бизнеса, то надежность оборудования должно волновать значительно больше его текущей ликвидности. При ориентации на захват рынка и быстрое получение прибыли отмечается высокая производительность оборудования и т. д.

Если первый шаг пропущен или сделан неграмотно, все остальные уже не имеют смысла.

Второй шаг — выписываем сильные и слабые стороны компании (с точки зрения заданной цели). На этом этапе не надо ранжировать сильные и слабые стороны и задумываться над точными формулировками, важно как следует подумать и сформулировать максимально возможное их количество.

Третий шаг — определение рыночных возможностей и угроз.

Четвертый шаг — ранжирование сильных и слабых сторон (расположение в порядке убывания значимости).

Пятый шаг — применение той же процедуры, что и на четвертом шаге, но уже к возможностям и угрозам. Желательно что, когда прописаны все угрозы, для каждой из них обозначить компенсирующие мероприятия (как собирается бороться с этой угрозой или нейтрализовать ее компания, или преобразовывать в возможность). Только после этого дополнительного действия можно переходить к ранжированию угроз и т.д.

Естественно, для каждой из угроз должны быть на этом этапе продуманы компенсирующие мероприятия, вот как выглядит фрагмент таблицы 4.3 для трех основных угроз.

Таблица 4.3

Компенсирующие мероприятия для основных угроз

Угрозы	Компенсирующие мероприятия
Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением	Активный мониторинг зарубежных поставщиков, поиск аналогичного сырья
Рост продаж замещающих продуктов и агрессивная их реклама	Специальная программа обучения коммерсантов и дилеров, публикации в дружественных СМИ о вреде замещающих продуктов
Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых	Разработка контрактной системы для удержания сильных специалистов и привлечения новых людей с рынка

Шестой этап — сильные и слабые стороны, возможности и угрозы заносятся в специальную табличку, которую можно назвать «полем граничных стратегий» (табл.4.4).

Далее на этом этапе нужно произвести «скрещение» внутренних сил и слабостей с возможностями и угрозами рынка, обозначая, таким образом, четыре граничных стратегии (стратегические действия № 1,2,3,4).

Необходимо разработать план действий, которые следует предпринять, например, в рамках использования возможностей и сильных сторон или для того, чтобы отразить угрозы и сделать слабые стороны сильными.

Формат поля граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
		Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP клиентов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка		
Слабые стороны	Стратегические действия 2	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи		

Первая из граничных стратегий призвана ответить на вопрос: что мы собираемся делать для реализации возможностей, опираясь на свои сильные стороны. Соответственно, четвертая стратегия разрабатывается в предположении, что у нас есть только слабые стороны и угрозы, нет ни возможностей, ни сильных сторон, это стратегия действий в условиях, близких к катастрофическим.

Вторая стратегия «скрещивает» возможности и слабые стороны, называется конкурентной.

Третья стратегия может считаться консервативной — сильные стороны используются для защиты от внешних угроз.

Прописывая четыре граничных стратегии, четыре различных плана действий, мы пытаемся ответить на четыре очень важных вопроса, показанных в таблице 4.5.

В результате шестого этапа табличка приобретет, к примеру, следующий вид (табл. 4.6), понятно, что она приводится со значительными сокращениями, в реальном плане мероприятий на этом этапе уже появляются конкретные цифры.

Таблица 4.5

Основные вопросы для формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP клиентов	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка	Как использовать сильные стороны и возможности?	Как отразить угрозы за счет сильных сторон?
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи	Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?	Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы? Может быть, кардинально изменить бизнес?

Таблица 4.6

Пример формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы. Сервис-центр. Предложение для VIP клиентов	Давление поставщиков. Замещающие продукты. Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация. Управление издержками. Финансовая подушка	Поиск партнеров в регионах. Проведение межрегионального семинара	Разработка специальных цен для новых регионов. Создание сервис-центра и группы для сбора информации от клиентов
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика. Стареющий ассортимент. Отсутствие обратной связи	Компания большого склада, закупки сырья «впрок». Переход на контрактную систему с ведущими специалистами	Поиск альтернативных поставщиков. Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка

В идеальном варианте для каждой из граничных стратегий должны быть отработаны:

- система прогнозирования и планирования;

- структура компании и штатное расписание;
- система мотивации персонала;
- система учета ресурсов и затрат (по проектам и направлениям бизнеса).

Седьмой шаг — формулировка критериев. Во-первых, нужно определить, при каких условиях та или иная стратегия запускается на реализацию. Эти условия могут быть связаны с объемом продаж, прибыльностью, внешними событиями, чем угодно. Во-вторых, нужно определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент.

Выбор базовой стратегии серьезно влияет на политику компании в области финансов, маркетинга, персонала и т. п.

Восьмой шаг – анализ стратегии, которые не были выбраны. Есть ли там какие-либо мероприятия, которые необходимо провести для того, чтобы облегчить и ускорить переход — в случае необходимости — на другую базовую стратегию.

На *девятом шаге* производится примерная оценка стоимости реализации выбранной итоговой стратегии (финансовые затраты, материальные ресурсы и т.д.).

Десятый шаг — подготовка к утверждению стратегии (план-график и бюджет). В бюджете нужно обязательно предусмотреть затраты на компенсацию основных рисков и на мотивацию менеджеров. На десятом шаге высшим руководством компании утверждается выбранная стратегия, а также порядок ее изменения и публикации.

4.3. Целеполагание компании

В каждой компании в зависимости от содержания миссии, от результатов анализа стратегической среды устанавливаются *собственные цели*, особые как по набору параметров компании, так и по количественной оценке этих параметров.

Цель– это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. Установление целей

переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности компании (17).

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 (18).

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 4.7.

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.

Таблица 4.7

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.

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.

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.

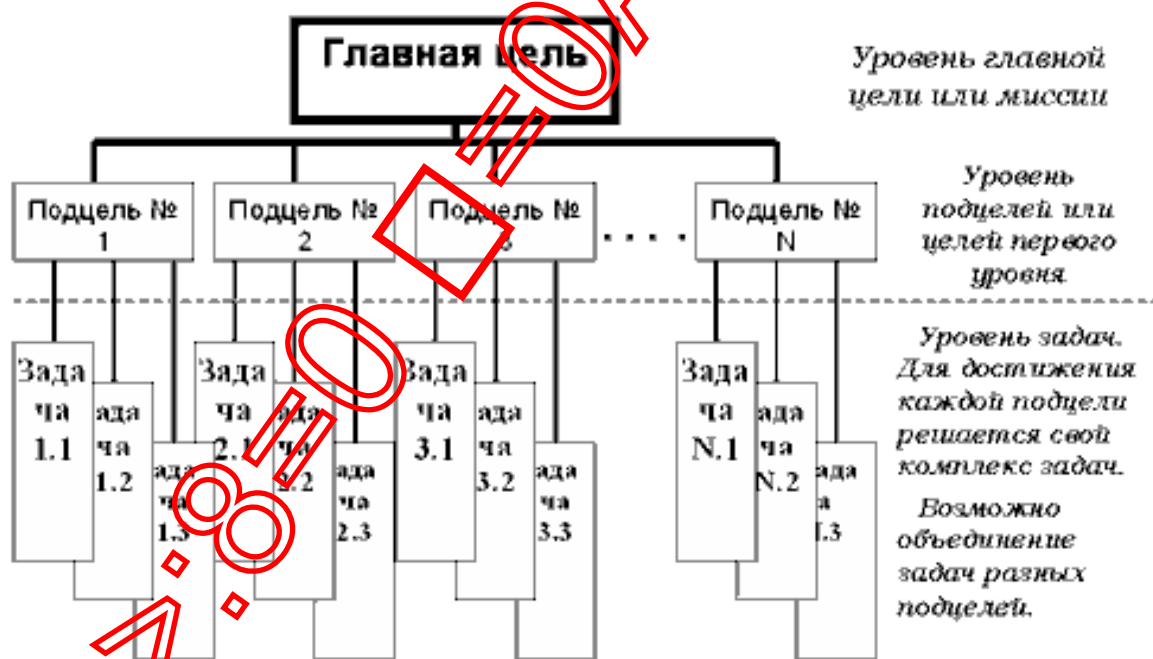


Рис. 4.2. Дерево целей компании

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.

Руководство каждой компании стремится к устойчивости и функционированию независимо от существования внешней среды. Внешняя среда компании в лице конкурентов и потребителей продукта (услуги) вынуждает ее реагировать на их запросы методами оперативного управления.

Пример представлен на рисунке компании «Х», занимающейся производством запчастей из металла для машиностроения. Рынок B2B (производство для производства).

Принципы формулирования целей. Для формулирования целей необходимо выработать четкие представления о намерениях компании в области предпринимательской деятельности.

Стратегическими целями компании могут быть, например, конкретные цели по следующим направлениям:

1. ориентация на целевой рынок и конкретного потребителя;
2. укрепление рыночных позиций;
3. разработка системы показателей, определение результатов деятельности;
4. ценообразование — принципы его осуществления и влияние на конкурентные позиции;
5. стимулы к труду, готовность компании разделить прибыль и успех с работниками;
6. совершенствование методов принятия решений;
7. этика взаимоотношений с покупателями, сотрудниками, конкурентами, поставщиками;
8. система выдвижения кадров;
9. технологическая политика;
10. продукция — цена, потребительные свойства, качество, совершенствование;

11. отношения с обществом;

12. отношения с властными структурами.

Универсальных правил постановки целей не существует. Основные требования, предъявляемые к формулированию целей, сводятся к тому, что они должны быть конкретными, точными, полными и непротиворечивыми.

Конкретность целей обеспечивается предметной направленностью, адресностью и временной определенностью (задаются начало, конец и порядок достижения целей), например рост производительности труда в технологии упаковки товара на 6% в течение двух лет.

Достижимость целей проверяется с помощью оценки имеющихся экономических, юридических, социальных, психологических и иных препятствий, страхованием лизинга нового оборудования, а также повышением квалификации технологов упаковочного производства.

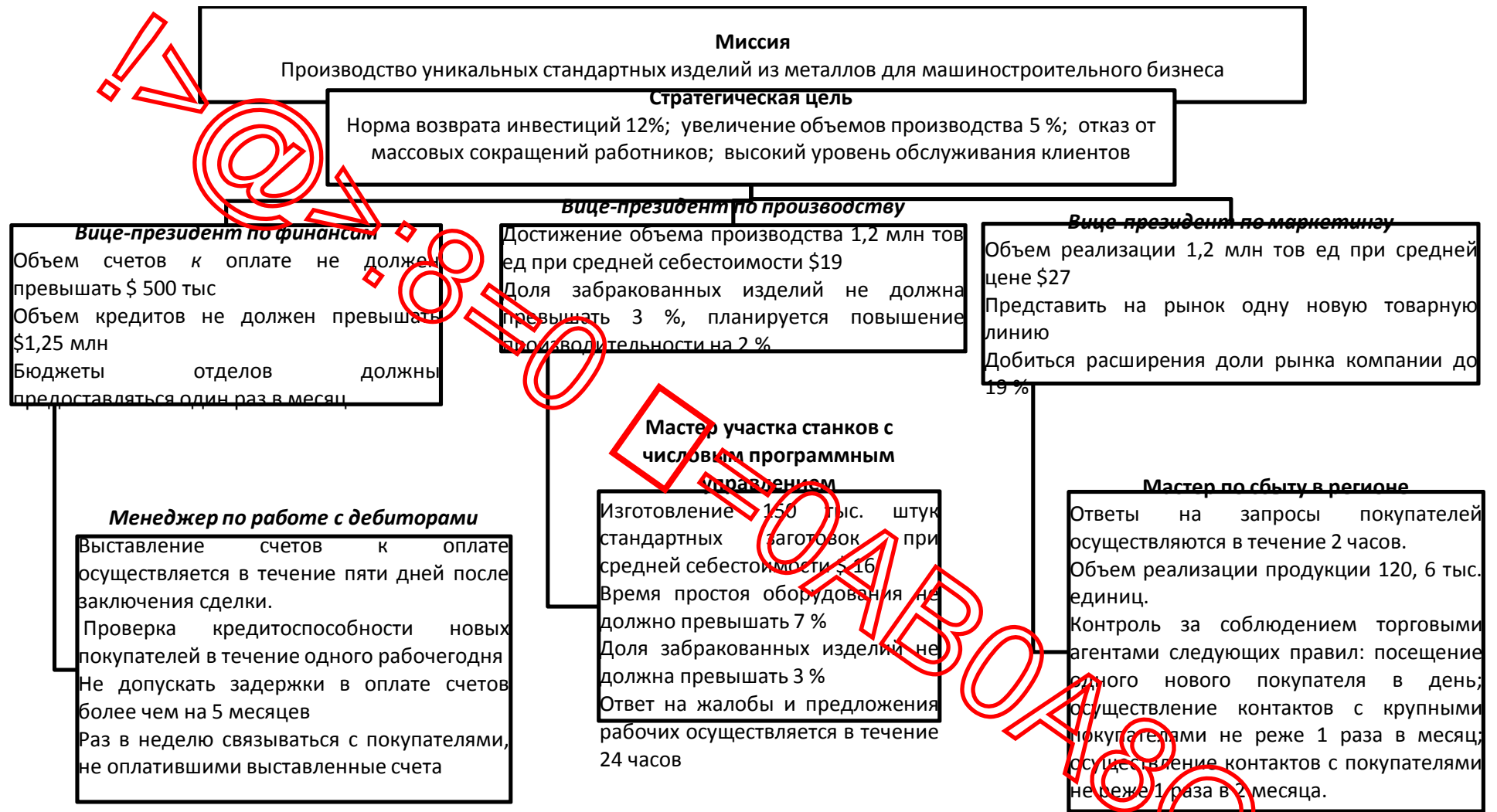


Рис. 4.3. Дерево целей компании «Х» по производству металлических изделий

Продолжим пример: рост производительности труда на 6% в течение двух лет должен сопровождаться получением банковского кредита. Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить *измеримость* поставленной цели.

Многочисленные цели компании могут быть объединены в две группы: экономического и неэкономического характера.

Неэкономические цели в основном связаны с социальными задачами компании. Формулирование социальных целей является, безусловно, важной задачей, поскольку любая коммерческая компания — это не просто деловая структура, ориентированная на получение прибыли, но и объединение людей, имеющих определенные потребности. Кроме этого, нужно учитывать социальную ответственность компании перед обществом, что может выражаться в таких целях, как: создание дополнительных рабочих мест; оказание благотворительной помощи; принятие на работу инвалидов, молодых людей и т.д.

Экономические цели компании выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть *количественные или качественные*. Например, количественная цель — увеличение объема продаж на 5% к 2005 г., качественная цель — достижение компанией технологического лидерства в отрасли.

Если цели не сформулированы и не согласованы, то не ясно, на что ориентироваться при принятии управленческих решений, чем руководствоваться при анализе альтернатив, как не потерять контроль над ключевыми факторами и на каком основании эти факторы вообще выделять.

В связи с этим следует отметить, что детальной расшифровкой направления развития компании являются ее долгосрочные и краткосрочные цели.

Долгосрочные цели — это более конкретное и детальное описание предполагаемого развития компании в той или иной сфере ее деятельности.

Краткосрочные цели — это конкретизация долгосрочных целей с ориентацией на описание результатов деятельности в ближайшем будущем.

Следует иметь в виду, что долгосрочные и краткосрочные цели конфликтуют в силу своей природы. Действия, которые необходимо предпринимать для достижения долгосрочных целей, часто противоположны действиям, необходимым для скорейшего достижения краткосрочных целей. В этом одна из причин того, что стратегия не является детально разработанным планом конкретных действий.

Контрольные вопросы

1. Какие принципы лежат в основе функциональной зоне анализа компании?
2. В чем заключается взаимосвязь внешней и внутренней среды?
3. Как оценить сильные и слабые стороны компании?
4. Перечислите требования, которые предъявляются при постановке целей.
5. Что описывает модель «Дерева целей», и какие правила должны соблюдаться при его построении?

5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ОЦЕНКА БИЗНЕС ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ

5.1. Портфельные модели и инструменты

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

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
Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ). Матрица «темпа роста – доля рынка»	Балансирование жизненных циклов продуктов
Матрица McKinsey	Определение привлекательного рынка/сегмента СБЕ с учетом ее конкурентной позиции
Матрица Ансоффа	Оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса
Матрица Абеля	Балансирование параметров: обслуживание групп покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта
Матрица ADL/LC. Матрица жизненного цикла.	Оценка степени прибыльности и поток денежной наличности СБЕ
Матрица Shell-DPM	Оценка денежной наличности и отдача 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.

5.1.1. Boston Consulting Group

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака») (рис. 5.1). Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.

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



Рис. 5.1. Матрица БКГ

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует компания, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20). Диаметр круга должен соответствовать объему продаж.

Построение матрицы включает в себя следующие этапы:

Первый шаг. Компания выходит с неким товаром или услугой на привлекательный рынок. СБЕ является новичком, и поэтому попадает в сектор «вопросительных знаков». В СБЕ активно инвестируют.

Второй шаг: необходимо занять лидирующие положения.

СБЕ приносит достойную прибыль или даже сверхприбыль, становится «звездой». Самое главное, что за время прохождения жизненного цикла СБЕ от «знаков вопроса» до «звезды» СБЕ начала быть узнаваема на рынке. В это время более капризными и требовательными становятся клиенты, они требуют снижения цен, рынок развивается и по мере развития становится уже не таким привлекательным.

Третий шаг: СБЕ имеет позицию «коровы».

СБЕ имеет позицию лидера, 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 положения «коровы» в положение «звезда» СБЕ стать не может.

Четвертый шаг: СБЕ со временем перемещается в квадрант «собак», где рынок является не привлекательным и СБЕ потеряла свои лидирующие позиции. Положение в этой позиции негативное, прибыли нет (рис.5.2).

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель компании должен включать 2–3 товара — «коровы», 1–2 — «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров — «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности компании относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

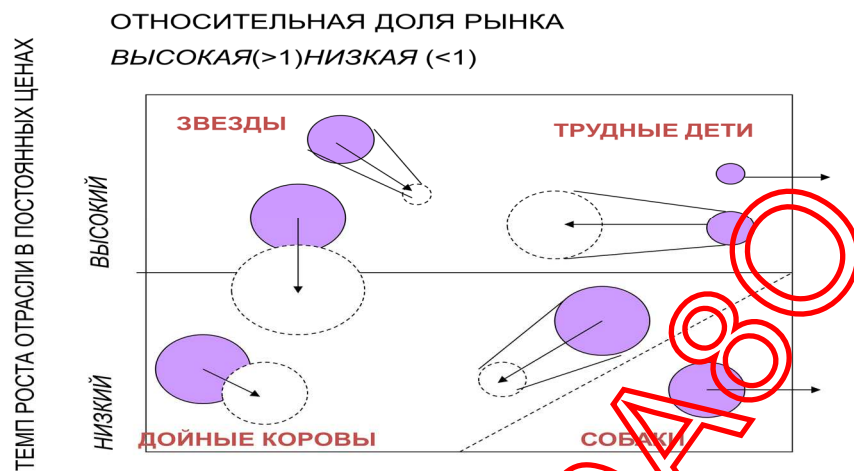


Рис.5.2. Матрица существующего и будущего состояния портфеля компании

Рекомендации Бостонской матрицы представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Основные рекомендации матрицы

Вид СБЕ	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
Знаки вопросов (трудные дети)	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: может ли СБЕ подняться до уровня «звезды»?
Звезда	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
Дойные коровы	Высокая, стабильная	Положительные стабильные	Поддержание прибыльности, инвестирование в другие СБЕ
Собаки	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СБЕ,

определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает существенными недостатками:

- все СБЕ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри СБЕ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

Если первый недостаток является фатальным, т.е. СБЕ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы, то второй недостаток вполне может быть устранен. В процессе совершенствования матрицы БКГ авторами предлагались совершенно различные показатели (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Показатели оценки стратегического положения с помощью матрицы БКГ

Объект оценки	Показатель
Отрасль	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Темпы роста спроса ➤ Темпы роста рынка ➤ Оценка привлекательности СБЕ
Компания	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Доля компании на рынке по отношению к доле ведущего конкурента ➤ Относительная доля компании на рынке ➤ Будущая конкурентная позиция компании на рынке

Показатель будущей конкурентоспособности компании на рынке определяется отношением ожидаемого дохода на капитал и оптимального (или базового) дохода на капитал. Фактически это прогнозируемая рентабельность капитала компании или же анализ тенденции изменения этого показателя в последние годы.

В общем случае привлекательность СЗХ может быть рассчитана, исходя из соотношения:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = aG + bP + cO - dT, \quad (5.1)$$

где a , b , c и d – коэффициенты относительного вклада каждого фактора (в сумме составляют 1,0),

G – перспективы роста рынка,

P – перспективы рентабельности на рынке,

O – положительные воздействия со стороны окружающей среды,

T – отрицательные воздействия со стороны окружающей среды.

После заполнения матрицы БКГ менеджеры компании смогут сформулировать соответствующие стратегические решения, отвечая на вопросы (19):

- Какие продукты и/или услуги следует оставить в портфеле бизнеса компании, а какие стоит ликвидировать?
- В какие продукты и/или услуги необходимо инвестировать, а какие должны уже сейчас приносить прибыль?
- Какие продукты и/или услуги обеспечат компании будущую прибыль?

5.1.2. Ge/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 СЗХ; 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 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. 5.3).

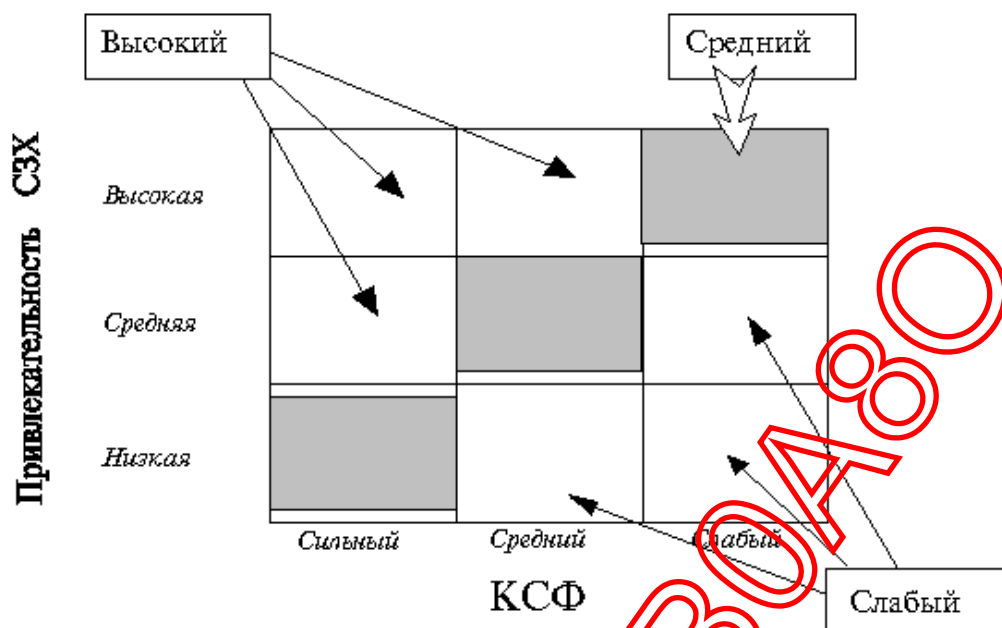


Рис. 5.3. Модель матрицы GE McKinsey

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 5.4.

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	Вопрос. <i>Удвоение объема инвестиций или уход из бизнеса.</i> сделайте 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

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.

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.

5.1.3. 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.5.4).

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. 5.4. 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.

В (16) автор представляет дополнение к матрице Ансоффа. И. Альтшулер вывел закономерность (рис.5.5), которые не один раз подтверждались на практике.

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

Рис.5.5. Точность прогноза продаж по схеме Ансоффа

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. 5.6).

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

Рис. 5.6. Пример практического применения матрицы Ансоффа

Если воспользоваться выше приведенными значениями вероятностей (точность прогноза) (рис), 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.

5.1.4. ArthurD.Little / LifeCicle

Модель ADL-LC (ADL — от названия известной консалтинговой фирмы ArthurD.Little; LC — от LifeCycle — жизненный цикл), или матрица ADL — это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организации (8).

В определенном смысле модель ADL-LC развивает концептуальный подход, представленный моделью «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» и моделью БКГ. В соответствии с данным подходом все бизнесы организации позиционируются по сетке матрицы.

По горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции фирмы. В методическом плане получение конкретных значений данного показателя очень похоже на его исчисление по модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси». При этом для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки. Именно при их помощи определяются пять особенностей конкурентных позиций бизнеса:

- слабая: у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может;
- прочная: бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции;
- заметная: у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции;
- сильная: для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютно;
- ведущая: данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

По вертикали (ось Y) задается вертикальная оценка жизненного цикла. Любая отрасль бизнеса или определенный продуктовый рынок в каждый конкретный период времени находятся в одной из четырех стадий своего развития: этап выведения товара на рынок; этап роста; этап зрелости (насыщения); этап спада.

Таким образом, матрица модели ADL-LC — это матрица размерности 5×4 , в которой все отдельные бизнесы компании расположены

в одной из 20 клеток согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем стадиям жизненного цикла (рис.5.7).



Рис. 5.7. Модель матрицы ADL/LC

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL-LC;
- для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям «Естественное развитие», «Избирательное развитие», «Развитие—выживание», «Выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений — ТСУ (табл. 5.5).

Типовые стратегические уточнения

№ п/п	Наименование уточнений
1	2
1	Прямая интеграция
2	Обратная интеграция
3	Вхождение в рынок
4	Первичное развитие рынка
5	Увеличение производственных мощностей
6	Рационализация (улучшение) дистрибьюторской системы
7	Развитие производства за рубежом
8	Развитие бизнеса за рубежом
9	Экспорт традиционного продукта
10	Лицензирование за рубежом
11	Осторожные действия
12	Новые продукты / традиционные рынки
13	Новые продукты / новые рынки
14	Системное повышение эффективности
15	Действие при национализации рынка
16	Полная рационализация бизнеса
17	Улучшение ассортимента продукта
18	Совершенствование продукта
19	Традиционные продукты / новые рынки
20	Традиционные продукты / традиционные рынки
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

Подход АДЛ/ЛС предполагает, что СБЗ компании попадают под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. Согласно концепции АДЛ/ЛС, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов. Если выполнить все необходимые аналитические стадии, то выгода, которую получит аналитик, очевидна:

1. Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель.

2. Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Так как модель АДЛ/ЛС использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

По бизнесам, которые попали в определенные клетки матрицы из возможных вариантов, делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, в рамках которого из набора ТСУ формируется типовая стратегия (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Рекомендации матрицы ADL/LC

Позиция бизнеса / стадия жизненного цикла	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Стратегии
Ведущая /Рождение	Неустойчивая	Отрицательный (заем)	С опережением требований рынка	Новый бизнес
Ведущая/ Рост	Положительная динамика	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах Удержание доли рынка
Ведущая /Зрелость	Положительная динамика	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости обновления активов	Удержание доли рынка Удержание конкурентного положения
Ведущая / Спад	Положительная динамика	Положительный	По мере необходимости поддержания конкурентоспособности продукта	Удержание конкурентного положения
Сильная/ Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Усилить конкурентные преимущества Быстрый рост доли рынка

Позиция бизнеса / стадия жизненного цикла	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Стратегии
Сильная / Рост	Неустойчивая	Вероятен отрицательный поток	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах Быстрый рост доли рынка
Сильная / Зрелость	Положительная динамика	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентных позиций Быстрый рост доли рынка
Сильная / Спад	Положительная динамика	Положительный	Минимальные	Удержание конкурентных позиций Удержание ниши
Благоприятная / Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (засм)	Избирательные	Выборочное завоевание или рост доли рынка
Благоприятная / Рост	Минимальная	Отрицательный (засм)	Избирательные	Лидерство в ценах на важнейшем рынке Дифференциация продукции
Благоприятная / Зрелость	Умеренная динамика	Положительный	Минимальные или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства Поиск и защита
Благоприятная / Спад	Умеренная динамика	Ликвидный	Минимальные	Эксплуатация рыночной ниши Уход с рынка
Прочная / Рождение	Отсутствует	Отрицательный	Избирательные	Подтвердить жизнеспособность
Прочная / Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные	Подтвердить жизнеспособность
Прочная / Зрелость	Минимальная	Ликвидный	Минимальные	Удержание ниши Уход из отрасли

Позиция бизнеса / стадия жизненного цикла	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Стратегии
Прочная/ Спад	Минимальная	Ликвидный	Деинвестирование	Уход с рынка Отказ от производства
Слабая/Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Достижение уровня конкурентов
Слабая/Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Зрелость	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Спад	Отсутствует	Ликвидный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли

Посредством специальных процедур производится стратегическая балансировка (оптимизация) всего бизнес-портфеля компании. Это осуществляется по следующим критериям: стадия жизненного цикла, размер суммарного потока денежной наличности, средневзвешенная норма прибыли на чистые активы.

5.1.5. Shell/DPM

Еще одной моделью стратегического анализа является «матрица направленной политики», которая была разработана Британско-Голландская химическая компанией Shell.

Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей GE/McKinsey, но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ. Матрица Shell/DPM – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров

бизнеса. По осям матрицы Шелл /ДПМ располагаются показатели: перспективы отрасли бизнеса; конкурентоспособность бизнеса.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Shell/DPM оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица GE/McKinsey). Также как и в модели GE/McKinsey, здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

По оси X в матрице Shell/DPM направленной политики отражают сильные стороны компании (конкурентная позиция), а по оси Y – отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли (рис.5.8).

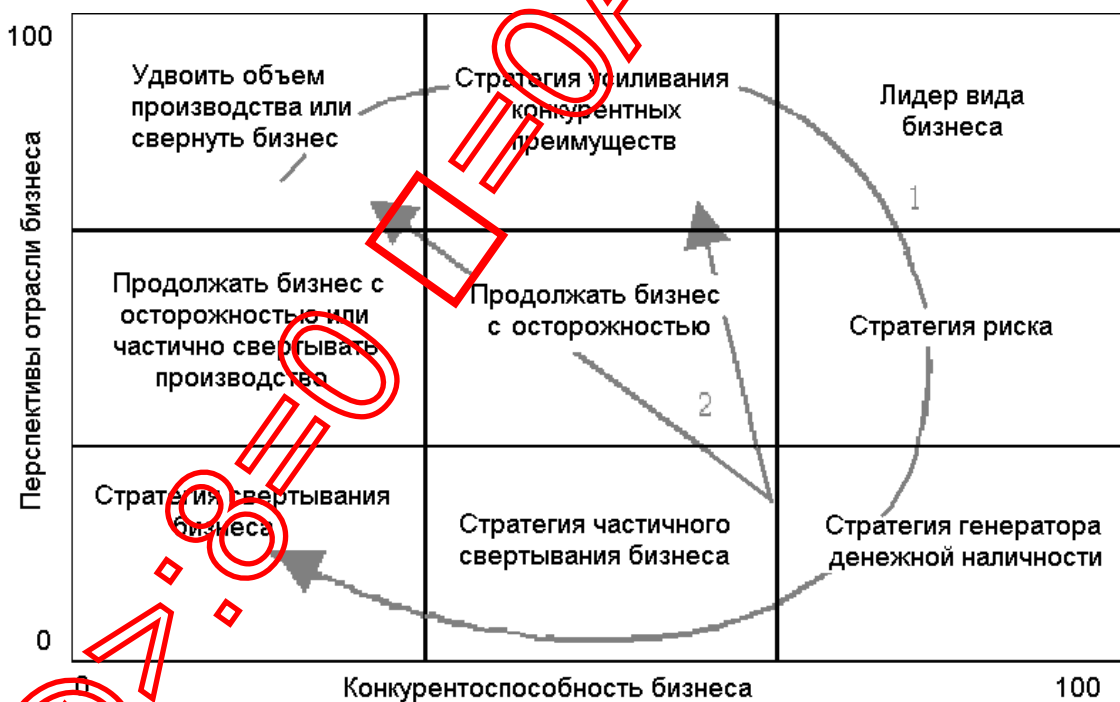


Рис.5.8. Матрица направленной политики компании Shell/DPM

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

Стратегия лидерства бизнеса—компания имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития компании должна быть

направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

Стратегия роста – компания имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Компании необходимо постараться сохранить свои позиции.

Стратегия генератора денежной наличности – компания имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача компании – извлечь максимальный доход.

Стратегия усиления конкурентных преимуществ – компания занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

Продолжать бизнес с осторожностью – компания занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

Стратегия частичного свертывания – компания занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

Удвоить объем производства или свернуть бизнес – компания занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Компании необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство – компания занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль.

Стратегия свертывания бизнеса – компания занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Компании необходимо избавиться от такого бизнеса.

В основе матрица Shell/DPM делается упор на потоке денежной наличности и на оценке отдачи инвестиций. Основная идея матрицы состоит

в том, что общая стратегия компании должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Матрица Shell/DPM ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи их.

В модели Shell/DPM могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли (табл.5.7).

Таблица 5.7

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительная доля рынка 2. Охват дистрибьюторской сети 3. Эффективность дистрибьюторской сети 4. Технологические навыки 5. Ширина и глубина товарной линии 6. Оборудование и месторасположение 7. Эффективность производства 8. Кривая опыта 9. Производственные запасы 10. Качество продукции 11. Научно-исследовательский потенциал 12. Экономия масштаба производства 13. Послепродажное обслуживание 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темпы роста отрасли 2. Относительная отраслевая норма прибыли 3. Цена покупателя 4. Приверженность покупателя торговой марке 5. Значимость конкурентного упреждения 6. Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли 7. Технологические барьеры для входа в отрасль 8. Значение договорной дисциплины в отрасли 9. Влияние поставщиков в отрасли 10. Влияние государства в отрасли 11. Уровень использования отраслевых мощностей 12. Заменяемость продукта 13. Имидж отрасли в обществе

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их.

5.1.6. Модель Hofer/Shendel

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий»). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем.

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации:

1. покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса
или
2. продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно

конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

1. Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут приносить значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

2. Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

3. В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

В структуре модели Hofer / Schendel рассматривается до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение (рис. 5.9).

	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на середице рынка	Отказ
Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рис. 5.9. Модель Hofer / Schendel

В структуре модели по оси Y отображаются *стадии развития рынка*.

На оси X отображается *относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли*. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Т.к. очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность 5*5. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия.

Стратегии увеличения доли на рынке. Цель этой стратегии - значительное увеличение доли соответствующего бизнеса на рынке банковских услуг. Для реализации этой стратегии необходимы серьезные капитальные вложения, чем в среднем во всем банковском бизнесе. Причем рост объема продаж банковских услуг должен соответствовать росту рынка или опережать его.

Стратегии роста. Основная цель ее – поддержка конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Реализации стратегии роста требует

значительных ресурсов, так как на начальных стадиях рынки растут быстро. Кроме того необходимо закрепить конкурентные позиции этого вида бизнеса до начала стадии вытеснения, чтобы не оказаться за бортом. Недостатком данной стратегии является то, что требуются большие капиталовложения и поставленные цели могут по достижению конкурентного положения могут быть не реализованы.

Стратегии прибыли . Стадия зрелости жизненного цикла предполагает стабилизацию конкуренции, темпы роста рынка замедляются, и на первый план выходит задача не роста, а рентабельности бизнеса. Высоких значений рентабельности можно достичь только благодаря эффективности использования имеющихся ресурсов и оптимальной сегментации рынка. Чтобы повысить эффективность ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть сокращены, доходы увеличены. Эти меры должны привести к росту прибыли, которую можно вложить в растущий вид банковского бизнеса или его можно реинвестировать в тот же вид бизнеса.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Целью данной стратегии является изменение размеров и уровня использования ресурсов. Что должно способствовать быстрому увеличению массы прибыли и развития конкурентных возможностей. На стадии зрелого рынка, если доля бизнеса составляет до 15% относительно лидера, необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то его можно сконцентрировать в узком сегменте рынка или приобрести долю других банков с тем, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Иногда имеет смысл создать свою специализированную нишу и полностью сосредоточиться в ней.

Стратегии раскрутки или сдвига. Цель этих стратегий заключается в том, чтобы остановить процесс снижения объема продаж минимальные

сроки. Чаще всего для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, реже направления банковского бизнеса оказывается способным к самофинансированию. Необходимо иметь в виду, что данные стратеги должны применяться только к тем видам бизнеса, которые имеют высокий потенциал рентабельности в будущем. Прежде чем принять стратегию сдвига необходимо проанализировать причину спада: и в зависимости от результата имеется четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

Стратегии ликвидации и отделения. Если Вы приняли решение ликвидировать бизнес или направление непривлекательного бизнеса, то при реализации стратегии ликвидации основной Вашей целью будет получение большей денежной наличности в процессе сворачивания бизнеса.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться своевременно, пока Ваш бизнес еще кому-нибудь интерес, иначе вряд ли его купят.

Модель Hofer/Schendel предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующий этап – формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель.

К сильным по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель». Согласно модели Хофера-Шенделя «победитель» представляет собой сильный вид

бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это – производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.
2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.
3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.
4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Контрольные вопросы

1. Как определить стратегическую линию поведения по матрице BCG?
2. Как обозначается относительная доля рынка?
3. Какова зависимость рентабельности компании от относительной доли рынка?
4. Как определить положение компании/продукта на матрице Ge/McKinsey?
5. Дайте характеристику матрицы Ансоффа?
6. Назовите специфику модели Arthur D. Little / Life Cycle.
7. В особенность матрицы Shell/DFM?
8. Исходя из каких переменных следует рассматривать жизненный цикл модели Hofet? Какими данными следует руководствоваться чтобы построить график?

6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ. ВЫБОР ВИДА СТРАТЕГИИ

6.1. Стратегические альтернативы компании

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых различными 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 компаньонного поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам. Следует отметить, что существует и другой подход к выделению базовых стратегий исходя из общих черт конкурентных стратегий, которые при всем своем многообразии основываются либо на политике сокращения издержек и снижения цен, либо на улучшении потребительских свойств товаров и услуг. Кроме того, в подобных классификациях немаловажная роль отводится целевому сегменту на рынке: компания может ориентироваться на удовлетворение широкого круга потребителей или фокусироваться на узкой рыночной нише с более благоприятными условиями конкуренции. Центральное место в подобных классификациях отводится умеренной стратегии наилучших цен при удовлетворительном качестве и умеренном фокусировании на рынке (лучшее соотношение цены и качества).

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

Выбор стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должен соответствовать накопленному потенциалу компании.

Процесс выбора корпоративной стратегии состоит из следующих этапов:

1. разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей; при этом желательно предложить и разработать возможно большее число альтернативных стратегий;

2. доработка стратегий до уровня адекватности целям развития компании и формирование общей стратегии;

3. анализ и оценка — анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей компании;

4. корректировка общей стратегии и разработка поддерживающих стратегий.

Надо иметь в виду, что на выбор корпоративной стратегии влияют многочисленные факторы:

1. характер целей, которые ставит перед собой компания;
2. состояние и предсказуемость внешней среды;
3. уровень риска, на который может пойти руководство при реализации стратегии;
4. потенциал компании, ее внутренняя структура, сильные и слабые стороны;
5. опыт реализации прошлых стратегий;
6. фактор времени.

Корпоративные стратегии, как правило, ориентированы либо на концентрацию деятельности по производству единственного продукта или группы модифицированных однородных продуктов, либо предполагают диверсификацию деятельности. При этом решение о диверсификации деятельности рассматривается как крайняя мера: развитие альтернативных видов деятельности начинается только тогда, когда все остальные источники усиления стратегической позиции компании уже исчерпаны.

Многофакторность выбора стратегии предопределяет разработку ряда стратегических альтернатив, из которых осуществляется выбор. Стратегические альтернативы представляют набор различных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей при разном влиянии факторов и использованных ресурсов.

Следует подчеркнуть, что при выборе стратегических альтернатив компании две проблемы являются ключевыми:

1. определение реальных возможностей для изменения стратегии; наличие ограничений в улучшении принятой стратегии и возможное пространство для коренного изменения стратегии;
2. анализ и установление таких изменений стратегии, которые позволят создать существенные конкурентные преимущества.

Выбор стратегии из ряда возможных производится по определенным критериям, в ранжировке которых решающая роль принадлежит высшим руководителям компании.

6.2. Базовые стратегии роста компании

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

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для компании способ развития, может быть сведено к четырем основным типам: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения (рис. 6.1). У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов. Компания может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний(6).

1. СТРАТЕГИЯ СТАБИЛЬНОСТИ сосредоточена на существующих направлениях деятельности компании и сохранении конкурентной позиции

на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном компании, доминирующие на рынке, — лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, компания рынка.

1.1. Защита положения на рынке связана прежде всего с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта и т. п.

1.2. Рационализация рынка предусматривает рекомпозицию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

Компания рынка — это в основном влияние (в разрешенных законодательством пределах) на уровень экономической эффективности определенного сектора. Например, при поддержке государственных органов управления установление правил конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

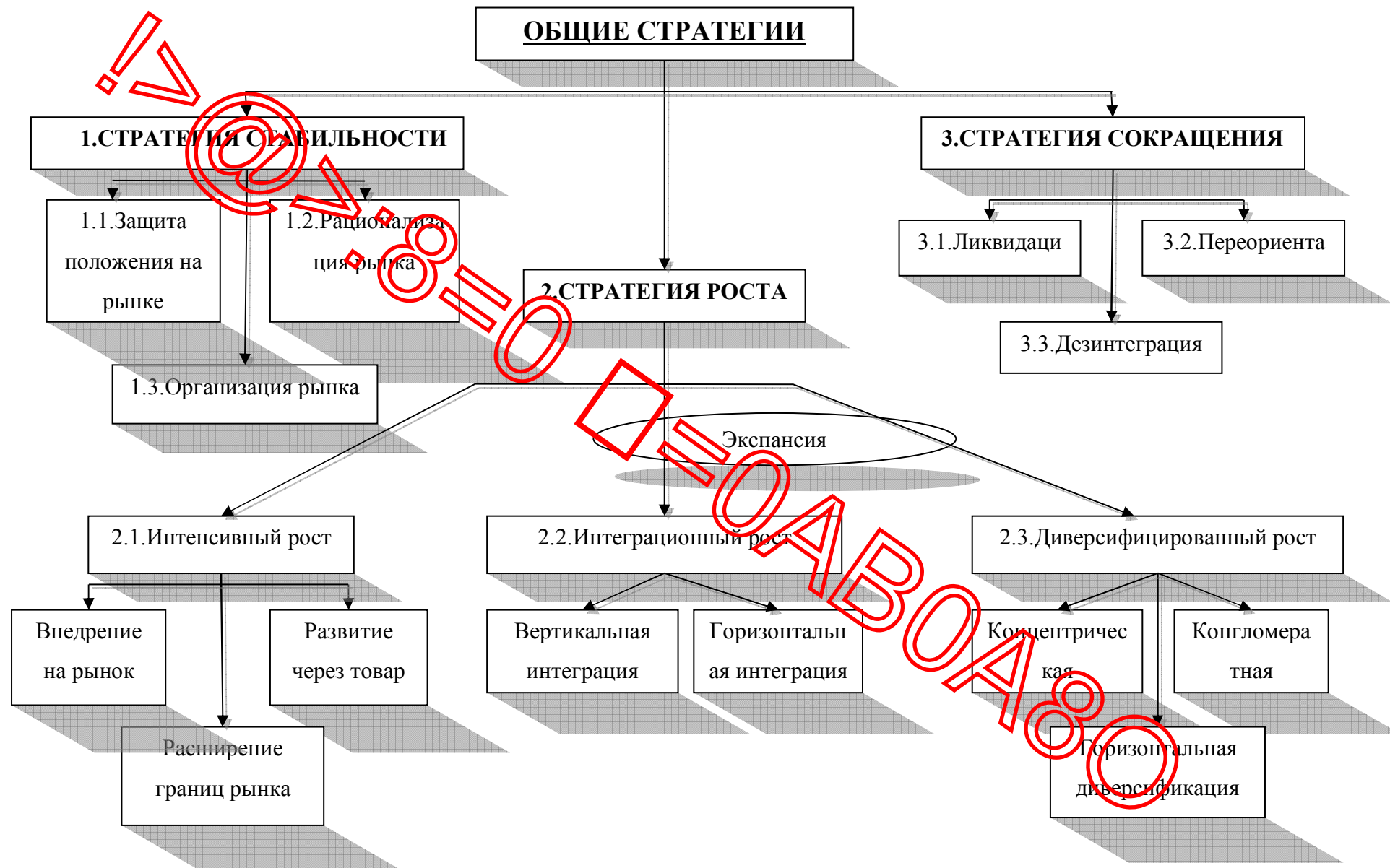


Рис. 6.1. Дерево общих стратегий

2. СТРАТЕГИЯ РОСТА предусматривает превышение уровня развития компании над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера компании и т. п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности компании. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая компания имеет два принципиальных варианта стратегии роста: внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

2.1. Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда компания еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие компании путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (*2.2. интеграционный рост*), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (*2.3. диверсификационный рост*). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной компании.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как *слияние, поглощение и создание совместных предприятий*, которые имеют разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- *вертикальный*, когда поглощается поставщик или потребитель;
- *горизонтальный*, когда поглощается конкурент;
- *с целью развития продукта*, когда поглощается компания для создания единого комплекта продуктов;
- *с целью расширения рынка*, когда поглощается родственная компания, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие компанионные формы интеграции, как концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа (ФПГ), корпорация, транснациональная корпорация (ТНК).

3. СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ — это стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей компании ниже достигнутых в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания компании. В то же время для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности компании в целом.

6.2.1. Стратегия интенсивного роста

Стратегическими альтернативными вариантами внутреннего роста являются: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию.

Стратегия проникновения на рынок связана с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирована на краткосрочный период развития компании.

Увеличения объема продаж можно достичь воздействием на компоненты первичного спроса. Например, путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию товара и/или большему разовому его потреблению, путем выявления новых возможностей применения товара. Подобное поведение

характерно для фирм-лидеров, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправданно, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста компании в рамках стратегии проникновения — это *увеличение доли рынка* посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т. е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

Несмотря на то, что рассмотренная стратегическая альтернатива интенсивного роста связана с наименьшим риском, она в конечном итоге ограничена размерами рынка, сменой технологий, появлением новых товаров, изменением вкусов и предпочтений покупателей.

Стратегия развития рынков предусматривает рост компании путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты:

- *выход на новые сегменты*. Например, предложение товаров промышленного назначения на потребительском рынке или другом секторе промышленности;
- *создание новых сбытовых каналов*. Например, посредством франчайзинга⁴;
- *внедрение на новые географические рынки* как в пределах страны, так и в другие страны.

Главным инструментом стратегии развития рынков является маркетинговый анализ.

⁴ Франчайзинг - вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Стратегия развития через товар направлена на рост компании за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на освоенном рынке. Это возможно посредством расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработкой новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, заменой устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику компании и анализ сегментации.

6.2.2. Стратегия интеграционного роста

Стратегия интеграционного роста, как уже было отмечено, связана с возможностями объединения с другими элементами маркетинговой системы отрасли. Основной целью данного направления развития компании является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией (стадия зрелости жизненного цикла отрасли, рынок поделен и т. п.). По целевой установке различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности компании путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Любая компания в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, т. е. занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» (*поставщик-производитель-потребитель*). Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности компании за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия компании в отраслевом производственном цикле различают полную и частичную интеграцию.

Полная интеграция происходит, когда компания действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т. е. участвует во всех этапах процесса преобразования. Пример — интеграция компании *ЛУКОЙЛ*: «от нефтяной скважины до бензоколонки». Создание вертикально интегрированных компаний может быть связано с решением такой стратегической задачи, как привлечение масштабных инвестиций.

Следует учитывать, что полностью интегрированная компания медленнее адаптируется к новым технологиям, а проведение самих технологических изменений связано с большими затратами. Таким образом, высокая степень интеграции не оправдана в отраслях со сложной структурой.

Частичная интеграция — это создание позиции компании на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки; при этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

Широкая степень интеграции при постоянном спросе позволяет надежнее защитить и координировать производство своей продукции. С другой стороны, когда спрос нестабилен и непредсказуем, а отрасль имеет сложную структуру, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Увеличение степени интеграции приводит к уменьшению отдачи вложенного капитала, и эта тенденция усиливается дополнительными затратами на управление полностью интегрированной компанией.

Узкая интеграция позволяет снизить затраты на управление по сравнению с широкой, но не может их полностью устранить. Это представляет собой реальное ограничение расширения пределов вертикальной интеграции исходя из рентабельности компании. В условиях нестабильного и слабо предсказуемого рынка узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

При выборе стратегии вертикальной интеграции следует учитывать и ее отрицательные последствия. К существенным недостаткам, помимо уже отмеченных, можно отнести:

- возникновение проблем, связанных с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может не соответствовать потребностям связанного с ним звена;
- повышение риска для всей компании, так как она вступает в новые сферы бизнеса, которые требуют различных навыков и деловых способностей. Возникают дополнительные издержки из-за усложнения бизнеса;
- взаимную зависимость, которая может поставить в невыгодное положение любое подразделение и тем самым снижает гибкость компании;
 - уменьшение чувствительности к действию рыночных сил, что искажает картину конкуренции и приводит к ослаблению контроля издержек. Гарантированный сбыт внушает ложное чувство безопасности, которое сокращает возможности компании поддерживать свою конкурентоспособность;
 - увеличение времени на инновационную деятельность и внедрение на рынок новой продукции.

Вертикальная интеграция будет привлекательным стратегическим выбором, если направление и масштаб интеграции: улучшают стратегически важные участки деятельности компании в части снижения издержек или дифференциации; создают конкурентное преимущество; экономически выгоднее, чем внешние сделки в рамках маркетинговой системы отрасли.

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции компании путем поглощения или слияния с однопрофильными компаниями, создания СП. Мотивацией выбора такого способа роста могут быть: достижение критической массы капитала для преодоления барьера входа на рынок; получение эффекта масштаба; нейтрализация конкурента; доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей. Компания в результате интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняется товарный знак,

завоевавший доверие у потребителей. И все же наиболее существенным при данном способе роста является достижение положительной синергии.

Синергия при горизонтальной интеграции — это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более компаний в рамках единой структуры. *Например*, большинство слияний направлено на увеличение рыночной стоимости компании. Здесь речь идет о финансовой синергии: сумма стоимостей каждой из объединяющихся фирм меньше, чем стоимость новой компании. Источниками этого эффекта могут быть:

- снижение операционных расходов;
- снижение финансовых рисков;
- увеличение эффективности менеджмента;
- улучшение конкурентной позиции на рынке;
- увеличение прибыли в денежном выражении;
- снижение потребности в инвестициях.

В стратегическом управлении синергические эффекты еще называют *стратегическими соответствиями*. Они определяются как сходные статьи затрат в структуре издержек различных, которые могут трансформироваться друг в друга. При осуществлении горизонтальной интеграции могут проявляться маркетинговые, производственные и управленческие стратегические соответствия.

Маркетинговые стратегические соответствия — это единый клиент, общие географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, сходные торговые марки, послепродажный сервис. Здесь стратегические преимущества связаны со снижением издержек на маркетинговые усилия, с быстрым освоением нового рынка или нового канала сбыта.

Производственные стратегические соответствия — это единые производственные мощности, сходные технологии, НИОКР. Стратегические преимущества определяются ростом производительности,

снижением издержек при расширении производства за счет эффекта масштаба и на НИОКР.

Управленческие стратегические соответствия — это единая система управления и обучения персонала. Стратегическое преимущество проявляется в повышении оперативности управления, снижении постоянных расходов.

6.2.3. Стратегия диверсификационного роста

Стратегия роста через диверсификацию, в отличие от интеграционного роста, предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки, используя возможности, открывающиеся вне зоны традиционной деятельности компании, т. е. за пределами отрасли. Такое направление развития оправданно, если производственная цепочка, в которой находится компания, представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности.

На сегодняшний день диверсификация деятельности компании является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития компаний, а в некоторых случаях — это единственный путь компании к выживанию. Большое количество фирм, начинавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкиваются с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

Диверсификация может использоваться как средство:

- получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;
- снижения степени предпринимательского риска путем распределения его между различными сферами деятельности;
- инвестирования капиталов компании в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;
- изменения существующего хозяйственного портфеля компании с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;

- устоять в период кризиса;
- покинуть стагнирующие отрасли, перейти в более рентабельные сферы;
- добиться эффекта синергии с другим бизнесом.

Выделяют три вида стратегии диверсификации: горизонтальную, концентрическую и конгломератную.

Стратегия горизонтальной диверсификации предусматривает расширение существующего ассортимента продукции или услуг компании новыми товарами или услугами, которые не связаны с действующим ассортиментом, но представляют интерес для потребителей.

Стратегия концентрической (синергической, связанной) диверсификации предполагает при выходе компании за рамки своей промышленной цепочки наличие стратегических соответствий в технологическом и/или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса. Здесь основная цель — расширить потенциальный рынок и добиться эффекта синергии.

Стратегия конгломератной (чистой, несвязанной) диверсификации — освоение фирмой новых видов деятельности за пределами отраслевой производственной цепочки, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом. Целью является обновление хозяйственного портфеля для получения большей прибыли и снижение риска, причиной которого может стать взаимосвязанность и взаимозависимость отдельных видов деятельности компании.

Диверсификация может быть средством не только наступления, но и защиты. Это определяется направленностью стратегической цели компании, что в сочетании с характером цели дает обоснования стратегии диверсификации (табл.6.1).

Обоснования стратегии диверсификации

Направленность цели	Характер и цели	
	Согласованность или дополнительность по отношению к текущей деятельности	или по
Наступательная (захват новых позиций)	Усиление своей деятельности с полной реализацией стратегических соответствий	Ориентация на высокие экономические показатели
Оборонительная (замена слабеющих направлений)	Замещение вида деятельности, идущего на спад, при использовании имеющегося ресурсного потенциала высокого уровня	Поиск нового направления для роста

6.2.4. Стратегия отступления

В рамках стратегии сокращения может быть несколько альтернативных вариантов: ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.

Ликвидация — наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов компании. При этом следует учитывать, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости самой компании. Это в основном связано с потерей при ликвидации нематериальных активов, составляющих в некоторых случаях наибольшую долю интегральных активов компаний.

Наиболее привлекательным альтернативным вариантом данной стратегии может быть продажа компании фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, например, в части стратегических соответствий с ее основной деятельностью.

Сокращение и переориентация применяются, когда у компании есть необходимость в сокращении части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, рыночного присутствия, объема производства и т. п.), в отказе от производства нерентабельной продукции и плохо работающих

каналов распределения. Здесь также предусматривается поиск эффективных путей сохранения или увеличение прибыли через сокращение количества операций.

Дезинтеграция как вариант стратегии сокращения предполагает отделение видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность. Суть, образно выражаясь, в «отсечении лишнего». Дезинтеграция в рамках отраслевого индустриального цикла предусматривает отказ компании от определенных производственных цепочек и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли. Эти действия оправданы, когда:

- данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентных преимуществ (составляет небольшую часть в общей себестоимости конечной продукции) и не связана с ключевыми факторами успеха;
- определенные операции могут быть выполнены качественнее и экономически эффективнее независимыми компаниями.

Сокращение производственной цепочки в определенных условиях позволяет фирме: повысить адаптивность к внешним изменениям; сократить расходы на координацию; сосредоточиться на основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всех; сократить риск, связанный с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей; ускорить процесс разработки товаров.

Возможные направления отступления можно рассмотреть, используя матрицу «продукт-рынок» (рис. 6.2). Это удобный инструмент выбора стратегии для фирм, чей товар/услуга находится в стадии спада жизненного цикла. Поскольку на этой стадии объем продаж снижается, и ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, целесообразны следующие альтернативные варианты стратегии сокращения:

РЫНОК	Существующий	Сбор урожая	Сворачивание бизнеса
	Покидаемый	Сокращение рыночного присутствия	Сокращение продуктовой номенклатуры
		Существующий	Снимаемый
		ПРОДУКТ	

Рис. 6.2. Матрица направлений отступления «продукт – рынок»

- *«сбор урожая»* («рынок существующий — товар существующий») связан со значительным уменьшением инвестиций во все звенья цепочки ценностей, стремлением максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Если спад происходит постепенно, а реализация товара все еще покрывает постоянные расходы, некоторые компании пытаются специализироваться на остаточном рынке. Например, данная альтернатива часто используется при переходе на новую модель продукции;

- *сокращение рыночного присутствия* («рынок покидаемый — товар существующий») аналогично стратегии переориентации, когда компания, не меняя номенклатуру выпускаемой продукции, покидает некоторые рынки (сегменты). Возможные причины:

- жесткая конкуренция, изменение законодательства, изменение профиля компании;

- *сокращение номенклатуры продукции* («рынок покидаемый — товар снимаемый») обычно связано с низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке;

- *сворачивание бизнеса* («рынок существующий — товар снимаемый») заключается в прекращении поставок на базовый рынок всех продуктов компании или прекращении всех операций. Кроме влияния технологии, это может быть связано с социальными, экономическими и политическими изменениями среды (такими как изменения норм и требований безопасности,

гигиены, экологической защиты, вследствие чего товары становятся устаревшими или запрещенными).

Контрольные вопросы

1. На чем основывается выбор общей стратегии?
2. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции?
3. Дайте характеристику основным видам диверсификации.
4. В чем сущность стратегии сокращения и ее разновидностей?

7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

7.1. Стратегические изменения

Наиболее сложной задачей на этапе реализации стратегии 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.

Стратегические изменения могут охватывать широкий круг элементов компании (технологии, продукты, рынки), но практически всегда требуются изменения в структуре и культуре компании. Масштабы необходимых изменений, связанных с приведением во взаимное соответствие элементов компании и ее стратегии, зависят от опыта и компетенции высших менеджеров и определяют объем работ и структуру процесса реализации стратегии.

Изменения в структуре компании. Как показывает практика, изменения встречают сопротивление сотрудников компании, если они ведут к переменам привычного течения событий или содержат скрытые угрозы положению человека в компании. Персонал сопротивляется изменениям по нескольким причинам:

- из-за неопределенности, которая возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;

- из-за ощущения потерь. 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 хороших результатов.

Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление коллектива, состоят в следующем:

- 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;
- поэтапность преобразований. Дает возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- принуждение. То есть угроза лишиться работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

При рассмотрении *изменений оргструктуры* следует учитывать, что она отражает взаимосвязи, складывающиеся между подразделениями компании 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 структуре компании и

кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешной реализации стратегии.

Изменения в культуре компании. Культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров, существенно влияет на способность к смене стратегического курса. Отсутствие или низкий уровень культуры компании могут стать главной причиной провала в реализации стратегии компании.

Специалисты выделяют ряд факторов, определяющих формирование и применение компанионной 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

компании.

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

Новые подходы в стратегическом управлении, в частности реинжиниринг. Современный менеджмент должен основываться на поиске и активном использовании новых форм, методов и приемов. Реинжиниринг воплощает в себе творческое использование лучшего опыта стратегического управления ведущих компаний мира. Он позволяет по-новому подойти к проблеме совершенствования управления бизнесом в целях улучшения таких важных показателей, как себестоимость, качество, уровень сервиса, а также быстрого и гибкого функционирования управленческих систем.

7.2. Оценка реализации стратегии

Оценка реализации стратегии проводится на нескольких уровнях.

1. *Эффективность реализации стратегической программы.* Она определяется соотношением четырех параметров:

- а) стоимость реализации программы по сравнению с ее исходным бюджетом;
- б) сроки реализации программы по сравнению с «первоначальными прикидками»;
- в) размер полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимися результатами;
- г) объем посторонних (не ожидавшихся) эффектов, возникших при реализации конкретной стратегической программы.

2. *Степень достижения поставленных стратегических целей.* Это уровень достижения показателей деятельности бизнеса. Здесь можно выделить средне- и долгосрочные показатели, но в самом общем виде; чем точнее были сформулированы показатели, тем легче провести оценку их выполнения.

3. *Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров:*

- собственников (с помощью системы финансовых показателей результативности);
- потребителей;
- работников;
- государства.

При разработке мер по реализации стратегии необходимо учитывать зарубежный и отечественный опыт, который показывает, что реализация стратегии терпит неудачу по следующим причинам:

1. Игнорирование на стадии разработки возможных трудностей реализации стратегии.
2. Неконтролируемые внешние воздействия и изменения во внешней среде компании.
3. Неясная постановка целей, низкая подготовленность, недостаточная ответственность и компетентность линейных менеджеров.

4. Слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий.

5. Отсутствие увязки стратегических и оперативных планов.

6. Ошибки в выборе ответственных руководителей.

7. Недостаток знаний и способностей сотрудников.

8. Неправильное понимание со стороны руководящего персонала общей стратегии компании, ограниченность кругозора управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции (конфликты целей на оперативном уровне).

9. Отсутствие поддержки и (или) открытое противодействие (саботаж) заинтересованных лиц намеченным изменениям.

10. Слабая информированность относительно конечных целей и последствий стратегии, недостаточный авторитет руководителей, причастных к ее проведению.

11. Низкий уровень контроля за стратегически важными показателями для оценки успешности реализации стратегии или неадекватная увязка систем планирования и контроля.

12. Заниженная оценка необходимых ресурсов, неправильное использование или противоречивое распределение.

13. Несоответствие компанионной структуры и управленческого инструментария (например, систем менеджмента) требованиям новой стратегии.

14. Несовместимость культурно-ценностных, нормативных и познавательных структур.

Многочисленность отмеченных проблем объясняет, насколько сложен процесс реализации стратегии компании.

7.3. Стратегия компании в кризисной ситуации

Ежегодно в мире открывается сотни тысяч новых компаний. Примерно столько же объявляют о своем банкротстве. До пятилетнего рубежа

доживают лишь несколько процентов. Мировая статистика говорит о том, что основными причинами банкротств являлись следующие факторы (9):

- ✓ Форс-мажорные обстоятельства — 2%.
- ✓ Невыполнение обязательств, обман и т.п. — 6%.
- ✓ Недостаток опыта в производстве данной продукции - 9%.
- ✓ Недостаток управленческого опыта у руководителей и владельцев предприятий — 18%.
- ✓ Узкий профессионализм лиц, принимающих решения, — 20%.
- ✓ Несоответствие управления требованиям, диктуемым внешней средой, — 45%.

Приведенная статистика предопределила необходимость формирования технологий «антикризисного» управления. В западной практике такие технологии более известны как методы «санации» («оздоровления») бизнеса.

Первоочередная цель проведения «санации» бизнеса - обеспечение финансового равновесия (устойчивости) делового предприятия.

Естественно, в первую очередь аналитиков должен интересовать анализ причин:

- a. неплатежеспособности;
- b. чрезмерной задолженности;
- c. падения результативности.

В литературе по управлению приводятся шесть «золотых» правил успешной санации.

1. В области **принципов финансирования:**

- ✓ все расходы и затраты должны быть четко просматриваемы и контролируемы;
- ✓ необходимо отслеживание («мониторинг») и оперативное сравнение соотношения выставленных денежных требований к клиентам и задолженности кредиторам;

- ✓ первоочередное внимание должно уделяться банковским задолженностям, а также достижению возможностей для стабильного погашения кредиторской задолженности;
- ✓ целесообразны попытки поиска возможностей инвестирования путем лизинга;
- ✓ необходимо использовать все возможности для улучшения ликвидности.

2. В области **снижения расходов:**

- ✓ проведение анализа структуры расходов;
- ✓ сравнение структуры расходов на материалы, персонал, технику с отраслевыми показателями;
- ✓ анализ удельных расходов на единицу продукции;
- ✓ анализ путей сокращения расходов с точки зрения возможности отказа от низкодоходных групп продуктов, не очень необходимых производству подразделений, изменения места расположения филиалов;
- ✓ выявление возможности сокращения расходов на сырье и материалы (путем замены их на более дешевые, если это не приведет к ухудшению основных потребительских свойств производимой продукции);
- ✓ сокращение расходов на персонал путем его частичного сокращения или предоставления неоплачиваемых отпусков;
- ✓ уменьшение других непроизводительных расходов.

3. В области **выявления возможностей для ускорения оборота:**

- ✓ сокращение продолжительности «коммерческого цикла»;
- ✓ продажа излишних запасов сырья и материалов;
- ✓ предварительная проверка сроков платежей;
- ✓ развитие ассортимента товаров и услуг;
- ✓ активизация продвижения товаров на рынок.

4. В области **формирования перспективных стратегий:**

- ✓ определение важнейших комбинаций (продукты / рынки / ресурсы / рентабельность);
- ✓ отказ от ненужных сфер и видов деятельности;

- ✓ уменьшение «глубины переработки» (за счет расширения кооперации);
- ✓ инвестиции только для рационализации и стимулирования продаж;
- ✓ постановка финансового плана «во главу угла»;
- ✓ определение, может ли фирма выжить сама или только в сотрудничестве с другими;
- ✓ формирование двух-трехгодичного плана для развития продукции, сокращения расходов, увеличения оборота.

5. В области **введения контроллинга:**

- ✓ понимание того, что все шаги в процессе (разработки и реализации стратегии потребуют применения инструментов контроллинга;
- ✓ определение первоочередных целей с точки зрения производства и сбыта (доля рынка, портфель клиентов, расчет доходности);
- ✓ проведение сравнения план/факт и анализа отклонений;
- ✓ необходимая коррекция действий менеджеров.

6. В области **укрепления компании:**

- ✓ разработка новой организационной концепции (как сделать организацию «ориентированной» на рынок и клиента, с более плоской и гибкой организационной структурой);
- ✓ отказ в процессе разработки новой организационной концепции от неэффективных структур с большим количеством бесполезных отделов, сложными процедурами согласований и возможностями для сокрытия информации;
- ✓ объединение отделов в «процессные команды»;
- ✓ внедрение по возможности современных методов проектного менеджмента;
- ✓ сокращение ассортимента производимой продукции и услуг за счет наименее выгодных позиций.

При этом следует иметь в виду, что:

1. Сам факт необходимости выживания предприятия требует приоритета ликвидности перед рентабельностью и оборотом (по крайней мере, на период выхода из «предбанкротного» состояния).

2. Для повышения доходности необходима оценка и стабилизация позиций компании в наиболее доходных сферах деятельности, выявление новых стратегических возможностей, реализация жизнеспособных концепций сбыта, проведение специальных акций по выходу на новый рынок.

3. С точки зрения расходов необходимо усилить внимание на следующие аспекты: сокращение излишнего персонала, сокращение расходов на энергоресурсы, оптимизация технологических процессов, устранение сфер деятельности, ненужных производству, концентрация производства в месте расположения потребителей.

Оздоровление компании - задача не только экономическая и организационная. Как минимум наполовину это задача маркетинговая.

Необходимо также провести анализ реально осуществляемой компанией ассортиментной политики. Но приступая к этому, следует иметь в виду, что большинство реально продаваемых на рынке товаров находятся в фазе зрелости (на языке БКГ, это большое стадо «дойных коров», не имеющих особого будущего). К тому же ограниченность времени и ресурсов не позволяет всерьез говорить о радикальном обновлении ассортимента - ведь речь идет просто о выживании компании. В подобной ситуации возможное поведение производителя сводится к следующим действиям:

- Модификация рынка.

Поиск новых потребителей и новых сегментов рынка, стимулирование более интенсивного потребления товара, более выгодное его перепозиционирование на традиционных рынках.

- Модернизация товара.

Стратегия улучшения качества - совершенствование основных функциональных характеристик товара путем рационализации производства.

Стратегия улучшения свойств - придание товару новых полезных свойств (универсальность, безопасность, удобство, экономичность и т.п.), которые можно реализовать относительно быстро и без особых затрат.

Стратегия улучшения внешнего оформления - изменение расфасовки, повышение привлекательности упаковки, улучшение дизайна («косметические» мероприятия).

• Модификация комплекса маркетинга.

Снижение цен, если это позволит ускорить оборачиваемость. Более действенная (желательно еще и более дешевая) рекламная кампания.

Другое важнейшее направление — это активизация маркетинговых усилий, и прежде всего управления продажами.

Как правило, под эффективным управлением продажами понимаются следующие действия: создание возможности контролировать ценообразование у дилеров (и дистрибьюторов); для этого необходимо знать все их издержки и рентабельность, а также отслеживать, насколько цены дилеров соответствуют рекомендованной поставщиком стоимости. Обычно производитель следит за нижним уровнем цены, поскольку верхний ограничивает сам рынок — чрезмерно дорогой товар попросту не найдет покупателя.

Экономить на маркетинге неэффективно, т.к. коммуникации с потребителями необходимы всегда, особенно в период кризисных ситуаций. Руководству компании следует избегать экономии на продвижении продукции. Нужно постараться чтобы реклама продукции компании была дешевле, но эффективнее. Т.е. из всех средств коммуникаций выбирайте прежде всего те, которые действительно гарантируют выход на целевую аудиторию. В силу этого во времена кризиса приоритет, безусловно, должен быть отдан мероприятиям по стимулированию сбыта на месте продаж.

Примерный план мероприятий по санации бизнеса приведен в таблице 7.1.

План мероприятий компании в условиях кризиса

Показатель	• Мероприятие
Выручка с оборота	<ul style="list-style-type: none"> • Более точный анализ рынка сбыта • Выборочное увеличение цен продаж • Улучшение консультирования клиентов • Значительное улучшение сервиса • Повышение точности в соблюдении сроков и прочих договорных обязательств • Повышение точности в определении потребностей клиентов • Укрепление контактов с клиентами • Повышение квалификации сотрудников служб сбыта.
Переменные затраты	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение доли продаж материалоёмких продуктов • Достижение более выгодных закупочных цен • Улучшение анализа рынка закупок • Тщательный отбор поставщиков • Ускорение входного контроля материалов • Снижение потребления вспомогательных материалов • Сокращение расходов на упаковку • Отказ от продаж изделий по спецзаказу • Сокращение расходов на услуги со стороны
Затраты на сбыт	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение процедуры оформления заказов • Обеспечение индивидуального подхода к обслуживанию клиентов высших категорий • Организация специализированных конференций для клиентов • Привлечение торговцев для продажи стандартной продукции • Подготовка целевой рекламы • Сокращение количества рекламаций усиление мероприятий по стимулированию продаж • Разработка новых продуктов • Проведение обучения продавцов по свойствам и особенностям продукта • Создание рекламы для привлечения новых клиентов • Обеспечение лучшей поддержки продаж • Улучшение информационных связей с региональными представительствами • Анализ конкуренции • Целевые рыночные исследования • Снижение затрат на оплату труда в отделе сбыта • Повышение мотивации сотрудников служб сбыта • Первоочередное продвижение продукции с высокими суммами покрытий • Повышение квалификации сбытового персонала

Расходы на отгрузку	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ от дорогостоящей упаковки • Уменьшение количества мелких заказов • Сокращение сроков оформления заказов • Сокращение количества срочных отгрузок • Введение самовывоза для мелких заказов • Совершенствование упаковочной техники • Сокращение числа второстепенных клиентов • Эффективная обработка документации при отгрузке
Складские расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение складских запасов • Повышение складского оборота (продуктов высшей категории) • Отказ от складов на стороне • Улучшение содержания складов • Определение оптимального объема пополнения запасов • Сокращение численности складского персонала • Совершенствование организации складского хозяйства
Производственные затраты	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня механизации производства • Рационализация производства • Увеличение загрузки оборудования • Сокращение подготовительного рабочего времени • Повышение точности планирования • Проверка эффективности использования персонала • Повышение производительности труда • Уменьшение количества спецзаказов • Сокращение доли трудоемкого производства • Сокращение времени сверхурочных работ • Улучшение планирования мощностей • Улучшение качества продукции • Анализ на рабочих местах • Совершенствование системы управления заказами • Интенсивное использование компьютеров • Увеличение числа специалистов, направляемых на обучение

Контрольные вопросы

1. Какво значение этапа реализации стратегии?
2. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии и как оно проявляется?
3. Какие внутренние элементы компании необходимо изменить в соответствии с выбранной стратегией?
4. Назовите основные причины изменения стратегии в кризисной ситуации?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лапыгин Ю.Н. *Стратегический менеджмент: учебное пособие* / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. М.: Эксмо, 2010. стр. 432.
2. Стратегия бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. [ред.] Г.Б. Клейнер. М : КОНСЭКО, 1998.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. *Стратегический менеджмент* Учебник. М : ИНФРА-М, 2006. стр. 237. Т. Учебник для программ МВА.
4. Глуманков В.Н., Максимов М.М., Малышев Н.И. *Стратегический менеджмент: Практикум*. М : Вузовский учебник, 2006. стр. 187.
5. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Пер. с англ.* [ред.] М.И. Соколова Л.Г. Зайцева. М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Шифрин М.Б. *Стратегический менеджмент*. СПб : Питер, 2007. стр. 240
7. Салмон У., Лорш Д., Дональдсон Г., Паунд Д., Конджер Д. *Корпоративное управление*. б.м. : Альпина Бизнес Букс, 2007. Т. Классика Harvard Business Review.
8. Ансофф И. *Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко - Пер с англ.* М : Экономика, 1989.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. *Стратегический менеджмент: Учебник*. М : ИНФРА-М, 2006. стр. 237 . Учебник для программы МВА.
10. Ламбен Жан Жак. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского*. СПб : Наука, 1996. стр. 589.
11. Баринов В.А. *Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие*. М : КНОРУС, 2005. стр. 240.
12. Азрев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. М : Центр экономики и маркетинга, 1996. стр. 208.
13. Портер Майкл. *Конкурентные преимущества: Как достичь высоких результатов и обеспечить его устойчивость (пер. с англ. Калининой Е.)* . М : Альпина Бизнес Букс, 2008.

14. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации / Пер. с англ.* М : б.н., 2002. стр. 256.
15. Пер Дженсрет, Давид Хасси. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. : Пер. с англ.* М : Издательский дом "Вильямс", 2003. стр. 368 : ил. - Парал. тит. англ.
16. Альтшулер И.Г. *Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации.* М : Вершина, 2006.
17. Фролов С.С. Цели организации. Консалтинговая компания ВКГ: <http://www.bkg.ru>. [В Интернете]
18. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. *Принятие управленческих решений: Учебн. пособие для вузов.* М : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. стр. 288.
19. Краснова В. Бостонская матрица в Москве. *Эксперт.* 2003. № 23 г.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 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. – (Прицельный маркетинг).
2. Акмаева Р.И. стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учебное пособие . –М.: Финансы и статистика, 2006. -208 с.:ил.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Спб.: ПитерКом, 1999. - 416с.
4. Беляевский И.К. маркетинговое исследование информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. - 320с.
5. Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Балдин К.В. – Управленческие решения: Учеб. Для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 317с.
6. Дженстер Пер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368с.
7. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. Спб.: Питер, 2000. - 224с.
8. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия. 3-е изд. / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. Спб: Питер, 2003. - 544с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер.с англ.; Науч. Ред. И авт. Послесл. В.А. Приписнова М. Экономика, 1991. - 239с.
10. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию 2-е изд. Спб: Питер, 2003. - 320с.
11. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. М.: Дело, 2000. - 366с.
12. Лейк Невилл. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006. - 304с.
13. Малхорта Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. - 960с.

14. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. М.: Юристъ, 2002. - 378с.
15. Материалы сайта «Проблемы теории и практики управления»: www.ptpu.ru
16. Материалы сайта консалтинговой компании ВКГ: <http://www.balancedscorecard.ru>
17. Нордстрем К., Риддерстрале 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.
18. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента: пер. с англ.: Уч.пос. –М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 400с.
19. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496с.
20. Риск-анализ инвестиционного проекта. Учеб. Для вузов / Под ред. М.В. Грачевой. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 351с.
21. Семь нот менеджмента. 5-е изд., доп. М.: Журнал «Эксперт», ЭСКМО, 2002. - 656с.
22. 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.
23. 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.
24. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978. - 352 с.
25. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. -2-е изд. – М.: Дело, 2007. - 376с.

Св. план 2010г. поз.

Сорокина Анастасия Владимировна
Шобанов Андрей Витальевич

БИЗНЕС - СТРАТЕГИИ:
УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Учебное пособие для студентов экономических специальностей

Подписано в печать	Формат	Тираж	экз.
Усл. печ. л.	Заказ		

127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9. Типография МИИТ