

Г.А. Цветков, О.П. Смирнова

Современный стратегический анализ

Учебное пособие

Иваново 2014

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический университет

Г.А. Цветков, О.П. Смирнова

Современный стратегический анализ

Учебное пособие

ИВАНОВО

2014

УДК 658.5(07)
ББК 65.291.213я7
Ц 274

Цветков, Г.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / Г.А. Цветков, О.П. Смирнова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2014. –165 с.

ISBN

В учебном пособии излагаются теоретические и практические вопросы современного стратегического анализа, методы анализа внешней и внутренней среды организации, методы получения и оценки конкурентных преимуществ, современные классификации стратегий, вопросы разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии. Рассмотрены практические ситуации, демонстрирующие возможности использования различных методов современного стратегического анализа на российских предприятия. Предназначено для студентов и магистров дневной и заочной форм обучения по направлению 080200 «Менеджмент», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов в области менеджмента.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита Ивановского филиала
Российского государственного торгово-экономического университета;
кандидат экономических наук А.С. Кутузова (Ивановский
государственный химико-технологический университет)

© Цветков Г.А., Смирнова О.П., 2014

© ФГБОУ ВПО «Ивановский
государственный
химико-технологический
университет», 2014

Оглавление

Введение	4
Модуль 1. Теоретические основы современного стратегического анализа	6
1. Методология процесса стратегического управления	6
2. Методы прогнозирования эффективности деятельности организации	12
3. Методы разработки миссии и целей	16
4. Методы анализа организационной среды	19
5. Методы анализа конкурентных преимуществ	33
6. Портфельные методы анализа	67
7. Методы разработки стратегии	116
8. Методы формирования стратегических планов	125
Модуль 2. Практика современного стратегического анализа	129
1. Стратегическое развитие предприятия	129
2. Контрольные тесты для самостоятельной работы студентов	147
Библиографический список	164

Введение

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования и характера управления. Они все больше требуют от руководителей умения видеть перспективы и принимать обоснованные стратегические решения. И в первую очередь, это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий.

Решения в отношении товаров, расположения, структуры, назначения высшего руководства и т.п. являются основополагающими и затрагивают различные, но в то же время взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, будучи взяты вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей. Они всегда оказывают влияние на эффективность работы фирмы. То, как принимаются и реализуются эти основные (стратегические) решения, можно определить как процесс стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – наиболее современная модификация современного управления деловой организацией, обеспечивающая выработку долгосрочной стратегии для победы в конкуренции, создающая управленческий инструментарий, способный превратить концепцию стратегии в конкретный производственно-хозяйственный план, подлежащий реализации на практике. Стратегический менеджмент - это управление, в котором отдается приоритет стратегии над тактикой, в котором стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и пр.

Разработка и реализация методологии и конкретных форм стратегического менеджмента - результат эволюции теории и методологии управления. Они вызваны глубокими объективными предпосылками, вытекающими из ускоряющихся темпов изменения организационной среды деятельности любой фирмы. Разработка стратегии развития организации как концепция стратегического менеджмента позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, на то, как и почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка. По своему существу стратегия фирмы есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. (Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание - заданием.)

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. (Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.)

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. (Их нередко называют организационной концепцией).

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию-стратегию организации в целом; бизнес-

стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования. Все они находятся в иерархической зависимости и разрабатываются при реализации процесса стратегического управления.

Наибольшую сложность в стратегическом управлении представляет стратегический анализ, суть которого заключается в умении руководителя правильно применить теоретические знания в области методологии стратегического управления и практический опыт.

Данное учебное пособие раскрывает теоретические основы современных методов стратегического анализа и содержит практические примеры использования некоторых из них в стратегической деятельности предприятия.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Базируясь на системном подходе к управлению, можно отметить, что стратегический менеджмент представляет собой целостную открытую систему, состоящую из некоторого набора взаимосвязанных элементов. В состав этого набора входит и процесс, который дает представление об этапах и содержании стратегического управления.

Процесс стратегического управления является разновидностью процесса разработки и принятия управленческих решений и содержит в общем виде следующие этапы (рис. 1): диагностирование и структуризация проблем, формирование решения, реализация решения, контроль за выполнением и оценка решения.

Особенностями процесса стратегического управления являются:

- ✓ сложность описания объектов анализа, который может быть произведен на словесном, структурно-логическом и математическом языках;
- ✓ невозможность полного описания объектов анализа, вследствие чего преобладают слабоструктурированные и неструктурированные задачи;
- ✓ большая степень неопределенности получения результатов при реализации решений (стратегий);
- ✓ наличие значительного количества частично управляемых и неуправляемых переменных;
- ✓ критерии решения задач заранее четко не установлены и уточняются руководством по мере их решения;
- ✓ большая трудоемкость и длительность процесса, требующая значительных затрат и использования высококвалифицированных специалистов.

Изучая различные литературные источники, хотелось бы отметить, что авторы по-разному определяют количественный и качественный состав этапов процесса стратегического управления. Однако можно выделить характерную особенность. Рассматривая более или менее углубленно ту или иную стадию процесса, все специалисты в области стратегического управления отмечают, что процесс состоит из шести основных этапов:

1. определение миссии и целей;
2. анализ организационной среды;
3. разработка и выбор стратегии;
4. выполнение стратегии;
5. контроль и оценка реализации стратегии;
6. корректировка (регулирование) действий.

Эти этапы процесса стратегического управления имеют свои характерные особенности, цели и состав. Их последовательная реализация в сочетании с правильно подобранным набором инструментов позволяет руководителю организации эффективно разрабатывать стратегию фирмы в зависимости от условий окружающей среды, целей деятельности и иерархии стратегических направлений.

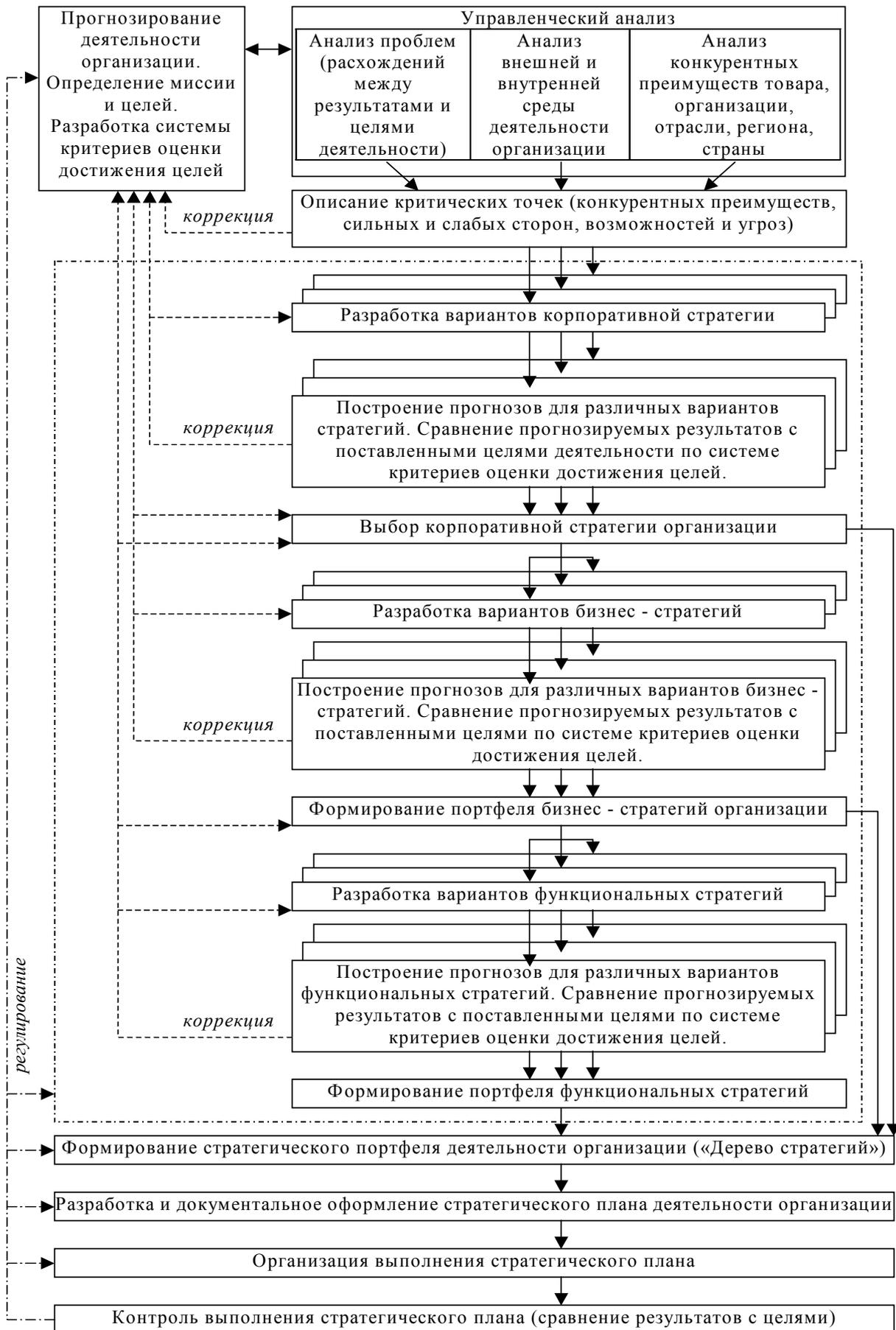


Рис. 1. Стратегическое управление на основе процедуры принятия решений

В качестве инструментов стратегического управления выступают основные ресурсы организации (человеческие, финансовые, информационные, технические и др.), принципы и подходы к управлению, организационная структура и культура, стиль руководства и др., а также методы стратегического анализа.

Данная группа методов относится к числу специфических методов управления. В связи с этим каждый из рассмотренных ниже методов целесообразно использовать в каждой конкретной ситуации в соответствии с его целевым назначением. Выбор того или иного метода стратегического анализа в процессе разработки стратегии, прежде всего, зависит от цели анализа, этапа процесса, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов. В общем виде распределение методов стратегического анализа представлено в табл. 1.

Таблица 1

Методы стратегического анализа в процессе стратегического управления

Этапы процесса	Цель	Основные элементы	Содержание	Методы анализа
1	2	3	4	5
Определение миссии и целей	Определение основных ориентиров деятельности организации и разработка системы критериев оценки деятельности	Прогнозирование деятельности организации	Получение научно обоснованных тенденций развития основных показателей	Различные методы прогнозирования основных показателей эффективности деятельности организации, «GAP-анализ», «кривая опыта», метод LOTS
		Установление миссии	Разработка комплексной цели, включающей как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы и выражающей суть будущего успеха.	«Целевой портрет», «дерево целей», методы выработки управленческих решений (метод структуризации целей, «мозговой штурм», деловые игры, творческие совещания и т.д.), методы системного анализа, аналитические методы
		Построение иерархии целей	Определить, какие из возможных характеристик деятельности организации следует использовать в качестве целей, и разработать систему критериев	
		Разработка индивидуальных целей (задач)	Определить такие цели для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Анализ организационной среды	Определение критических точек организационной среды	Анализ макроокружения	Определение степени влияния макроокружения на деятельность организации. Выявление возможностей и угроз	SWOT-анализ, СТЭП – анализ (PEST-анализ), Метод «5x5», «Перечень 4 вопросов» + Матрица «вероятность-воздействие»
		Анализ микроокружения	Определение степени влияния микроокружения на деятельность организации. Выявление возможностей и угроз. Оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка)	SWOT-анализ, метод «5x5», «Перечень 4 вопросов» + Матрица «вероятность-воздействие», методы анализа конкурентных преимуществ (Портер, МакКинси, Омаэ, Матрица БКГ и др.),
		Анализ внутренней среды	Определение потенциала организации и ее слабых сторон	SWOT-анализ, анализ функциональных областей, SNW-анализ
Разработка и выбор стратегии	Выбор средств, с помощью которых организация будет решать поставленные стратегические цели	Уяснение текущей стратегии	Формирование четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует	Матрица Томпсона и Стрикленда, Матрица БКГ, «цепочки ценностей», ЖЦ отрасли, организации и товара, «производственные цепочки»
		Анализ портфеля бизнесов (продукции)	Дать наглядное представление об отдельных частях бизнеса и портфеле бизнесов, сбалансировать такие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание	Матрица ADL, «цепочки ценностей», матрица БКГ, матрица GeneralElectric, матрица Хоуфера, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абеля, деловой анализ PIMS
		Выбор стратегии фирмы	Разработка корпоративной, деловой и функциональных стратегий, соответствующих стратегическим целям и учитывающих результаты анализа организационной среды. Формирование портфеля стратегий	Матрица стратегий по Портеру, матрица «продукт-рынок», матрица БКГ, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица СС, методы выбора и принятия управленческих решений
		Оценка выбранной стратегии	Проведение анализа правильности и достаточности учета (при выборе стратегии) основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии	Матрица «МакКинси», методы оценки эффективности стратегий, функционально-стоимостной анализ
		Составление стратегического плана	Документальное оформление плана мероприятий по реализации стратегических преобразований	Бизнес-план, сетевые графики, план-график, органограммы, оперограмма

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Выполнение стратегии	Создание базы для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Предвидение стратегических изменений, переводящих организацию в состояние, когда она будет готова к проведению стратегии в жизнь	Углубленное изучение состояния среды, целей и стратегий	Окончательное уяснение сущности поставленных целей, выбранных стратегий, их корректности и соответствия друг другу и состоянию среды. Доведение стратегических идей и целей до сотрудников фирмы	Метод декомпозиции, метод структуризации целей, «мозговой штурм», деловые игры, творческие совещания
		Принятие решения по эффективному использованию ресурсов	Приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями	Экспертно-аналитический метод, метод аналогии
		Адаптация организационной структуры, культуры и др.	Определение соответствия имеющейся структуры, культуры и т.д. принятым к реализации стратегиям. Разработка мероприятий по изменениям или адаптации структуры и т.д.	Функционально-стоимостной анализ, анкетирование
		Проведение предварительных изменений	Определение необходимости и степени изменения основных факторов	Поле сил Левина, матрица Д.Пью
		В случае необходимости пересмотр стратегического плана	Модификация стратегического плана в случае возникновения обстоятельств в условиях, что новый план сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий	Метод 6-5-3, метод коллективного блокнота, план-график, сетевые графики
		Разработка требований к информации	Повышение эффективности системы стратегического контроля посредством удовлетворения требований к информации	Методы принятия управленческих решений («мозговой штурм», делфи и др.)
Контроль и оценка реализации стратегии	Уяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей	Установление показателей оценки реализации стратегии	Определение показателей, по которым фиксируется состояние организации	Методы принятия управленческих решений («мозговой штурм», делфи и др.), экспертные методы, метод аналогии

1	2	3	4	5
		Создание системы измерения и отслеживания параметров контроля	Для повышения качества и эффективности контроля	Методы формирования системы управления (системного анализа)
		Сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым	Определение ситуации: реальное состояние выше желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и реальное состояние хуже желаемого	Методы сравнительного анализа
		Оценка результата сравнения и принятие решения о корректировке	Определение необходимости в корректировке и объекта корректировки	Аналитические методы оценки
Корректировка (регулирование)	Устранение недостатков в системе стратегического управления	Пересмотр параметров контроля		
		Пересмотр стратегии		
		Пересмотр структуры организации, системы информационного обеспечения и др.		
		Пересмотр работы организации на уровне отдельных операций и процессов		

Выбор методов и проведение стратегического анализа — трудоемкая работа, требующая хорошей организации и определенного порядка ее выполнения (табл. 2).

Таблица 2

Состав и содержание работ по проведению анализа

№ п/п	Наименование работ	Содержание работ
1	Определение объекта анализа	Выявление характера и симптомов несоответствия в системе управления, организации и вне ее
2	Определение цели анализа	Формулировка того, что ожидается получить в результате проведения анализа объекта
3	Составление плана проведения анализа	Определение, как должен проводиться анализ, какие включать этапы и работы, в какие сроки они должны выполняться, кто является исполнителем, какие ресурсы необходимы. Определение заданий
4	Разработка графика сбора и обработки информации	Определение состава и содержания необходимой информации, выбор методов сбора информации и оценки надежности информации
5	Получение исходных данных, их систематизация	Выбор объектов опросов, проведение опросов, обработка анкет, изучение статистической, плановой, бухгалтерской и др. документации
6	Анализ собранной информации	Обработка количественных и качественных показателей, характеризующих объект исследования
7	Разработка выводов и рекомендации	Оценка состояния объекта анализа, выявление негативных и позитивных сторон в его деятельности, определение мер и решений, которые нужно предпринять

Так как стратегический анализ включает в себя анализ различных объектов стратегического управления как в отдельности, так и в совокупности, то на сегодня можно выделить группу комплексных и ситуационных методов стратегического анализа (табл. 3). К комплексным методам можно отнести те, реализация которых позволяет решать задачи нескольких этапов процесса стратегического управления (например, SWOT–анализ позволяет не только анализировать состояние организационной среды, но и разрабатывать альтернативные варианты стратегий). В свою очередь ситуационные методы предназначены для реализации процедуры анализа в конкретных условиях.

Таблица 3

Группировка методов стратегического анализа

Группа	Название метода
Комплексные методы стратегического анализа	SWOT – анализ
Ситуационные методы стратегического анализа	Метод «GAP-анализ», «кривая опыта», метод LOTS, «целевой портрет», «дерево целей», СТЭП – анализ, метод «5 x 5», перечень из 4 вопросов и матрица «вероятность-воздействие»

2. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В литературе приводятся различные классификации методов прогнозирования. Практическое применение того или иного метода прогнозирования оп-

ределяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др.

Фактически процесс стратегического управления (разработка стратегии) сводится к процедуре принятия управленческих решений. Поэтому в данном разделе пособия приведена краткая характеристика основных методов прогнозирования при разработке и принятии управленческих решений и более подробно рассмотрены специфические методы прогнозирования в процессе проведения стратегического анализа.

Методы прогнозирования управленческих решений

В табл. 4 приведена краткая характеристика лишь некоторых методов прогнозирования управленческих решений. Подробнее ознакомиться с данными и другими методами можно в специальной литературе.

Таблица 4

Краткая характеристика методов прогнозирования управленческих решений в области полезного эффекта и элементов затрат по объектам

Метод	Основные условия применения	Особенности применения	Область применения
1	2	3	4
Нормативный	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации	Значительная трудоемкость создания нормативной базы, необходимость установления зависимостей между полезным эффектом, затратами и сроком службы. Высокая точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения до 10 - 15 лет
Экспериментальный	Наличие (создание) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения экспериментальных работ	Значительная стоимость экспериментальных работ. Достаточная точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения до 10 - 15 лет

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Параметрический	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта	Значительная трудоемкость установления зависимости для прогнозирования, учет функций объекта и показателей организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации. Достаточная точность и простота расчета	Составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет
Экстраполяция	Количественное определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе предположения, что тенденции развития объекта в будущем будут такими же, как и в прошлом периоде. Выборка исходной информации должна не менее чем в 2 раза превышать выбранный период упреждения	Отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет
Индексный	Наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе значения прогнозируемого параметра в базисном периоде и индексов изменения нормативов. Простота расчетов, но невысокая их точность	Прогнозирование полезного эффекта мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования до 5 лет
Экспертный	Создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 человек	Прогнозирование развития объектов по экспертным оценкам специалистов в данной области	Проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен
Оценки технических стратегий	Разработка матриц генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов	Возможность применения для оценки качества принципиально новых видов техники, где отсутствуют статистические данные и патентные фонды	Для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей

1	2	3	4
Функциональный	Невозможность достижения требуемых характеристик изучаемого объекта с использованием ранее применявшихся принципов действия. Потребность определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта с учетом возможностей использования новых принципов действия	Создание функциональной схемы будущего объекта	При проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен
Комбинированный	Условия, определенные для конкретных методов прогнозирования	Возможность рационального сочетания методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на их проведение	Для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен

Анализ динамики издержек и кривая опыта

Одна из классических моделей, которая связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Используется на этапе определения миссии и целей деятельности организации. Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20 % (рис. 2).

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов: преимущества в технологии, возникшие с расширением производства; обучение на опыте наиболее эффективным способам организации производства; эффект экономии в масштабе.

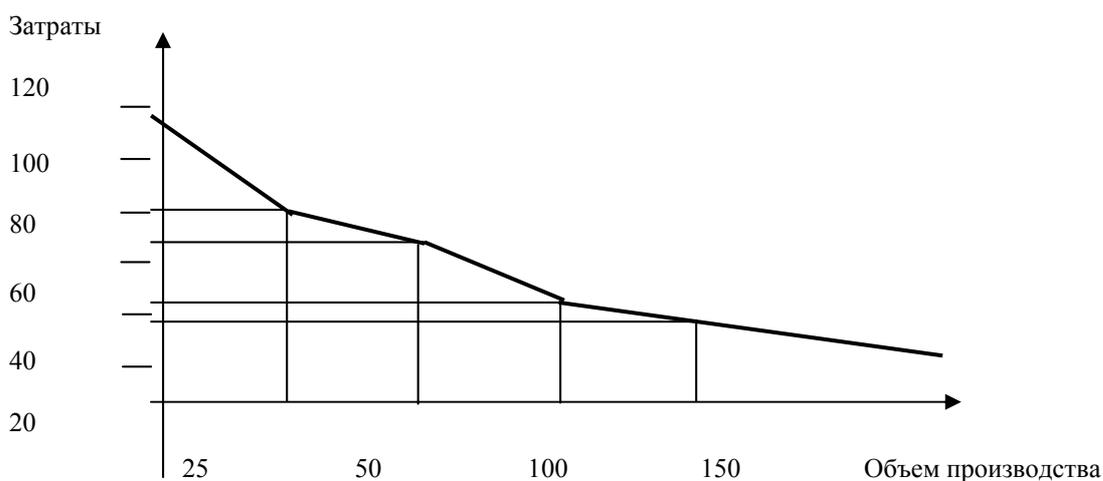


Рис. 2. Кривая опыта

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку появляется воз-

возможность получения высокой прибыли за счет достижения низких единичных издержек.

Погоня за доминированием на рынке оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, связанных с отраслями материального производства.

Анализ динамики издержек связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках, достаточно прост в исполнении. Главным недостатком модели является учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь, к потребностям покупателей).

Метод анализа LOTS

Метод LOTS используется на первом этапе процесса стратегического управления для прогнозирования деятельности организации.

Философия LOTS исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Этот метод включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обслуживание включает 9 этапов и касается:

1. существующего положения;
2. стратегии;
3. долгосрочных целей;
4. краткосрочных целей;
5. методов и объектов анализа;
6. кадрового потенциала;
7. планов развития;
8. организации менеджмента;
9. отчетности.

При реализации этих этапов могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. При этом конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ

«Целевой портрет» и «дерево целей»

На этапе формирования миссии и целей организации необходимо построить «целевой портрет» (рис. 3) или «дерево целей» (рис. 4).

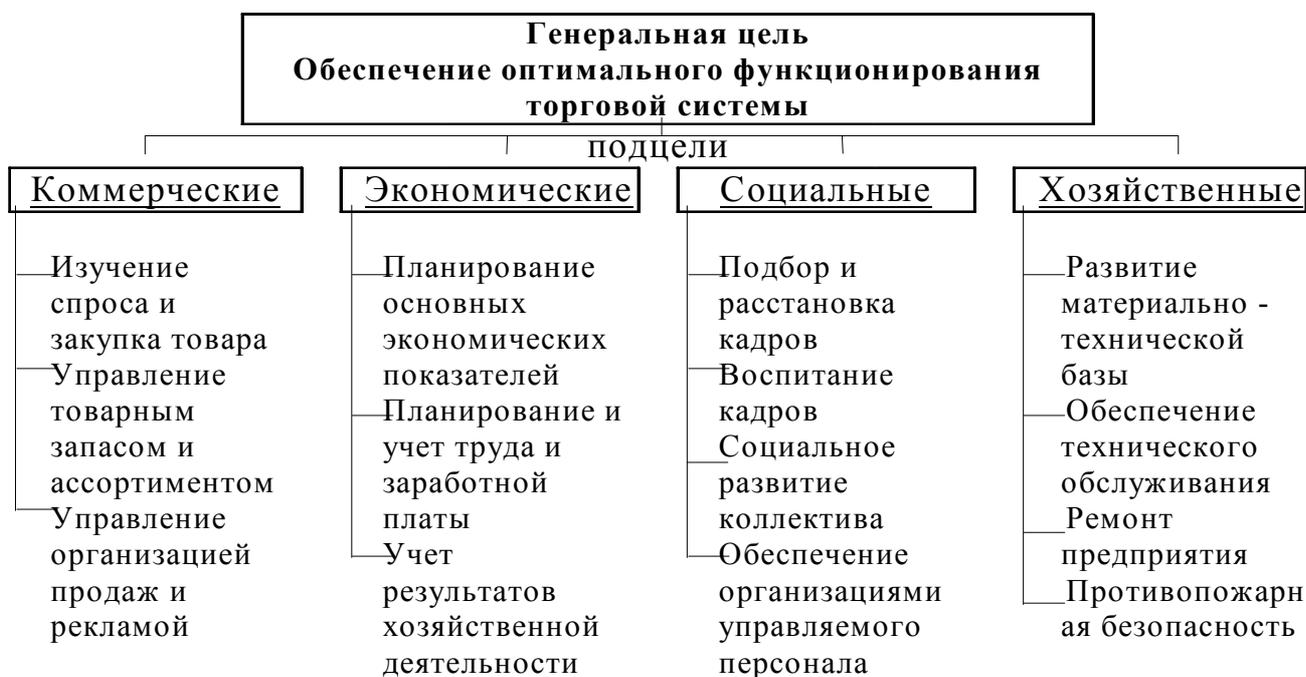


Рис. 3. Целевой портрет

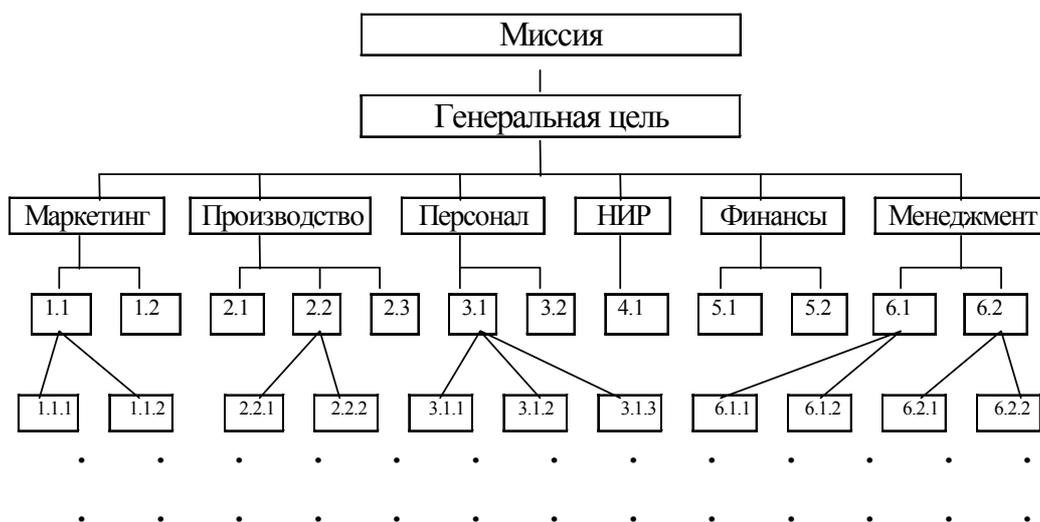


Рис. 4. Дерево целей организации

Цели организации вытекают из друг друга, образуя своего рода «дерево», от "ствола" которого отходит несколько крупных «веток», символизирующих ключевые цели по таким важнейшим функциональным подсистемам, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Они в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим целям до той поры, пока последним элементом каждой цепочки станет задача. Цели могут находиться друг с другом в отношении иерархической соподчиненности, то есть цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. Задачей данного метода является определить, какие из возможных характеристик деятельности организации следует использовать в качестве целей, и разработать систему критериев, а также построение иерархии целей.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

Эффективное применение данных методов требует от руководителя высокого профессионализма. Правильная установка целей работникам возможна при хорошем знании ими общих целей организации.

Метод GAP-анализ

Метод разработан в Стенфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой сочетание методов разработки стратегии и методов управления, позволяющих привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, то установить, как его "заполнить" (рис. 5).

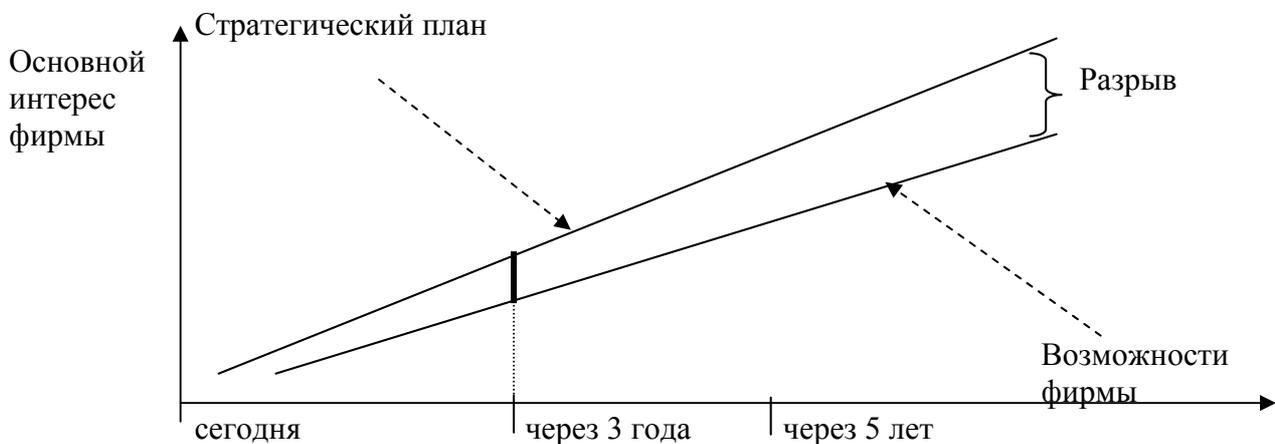


Рис. 5. Схема GAP-анализа (анализ разрыва или анализ опыта)

Данный метод применяется на этапе формирования миссии и целей предприятия для прогнозирования деятельности организации и получения научно обоснованных тенденций развития основных показателей. Достоинством данного метода является простота выполнения, метод GAP является организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью. Основной недостаток – метод предполагает детальное знание целей предприятия, возможностей, ресурсов, возможных инвестиций.

Шаги анализа:

- ✓ предварительное формулирование целей деятельности на один год, три и пять лет;
- ✓ прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- ✓ установление разрыва между целями и прогнозами;
- ✓ определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- ✓ определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;

- ✓ рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- ✓ согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- ✓ установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- ✓ уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- ✓ определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия;
- ✓ пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Конкретное применение анализа разрыва означает:

- ✓ определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- ✓ выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
- ✓ определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- ✓ установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- ✓ разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Например, если руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20 %, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15 %, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва в 5 %.

Заполнение можно произвести несколькими способами:

- ✓ за счет роста производительности и достижения желаемых 20 %;
- ✓ за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15 %;
- ✓ путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования: "Минимум усилий и больше доверия естественному ходу вещей".

Подобный анализ может проводиться как для группы предприятий (объединения), так и для отдельного предприятия.

Таким образом, анализ GAP можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ *SWOT – анализ*

Используется на этапе проведения стратегического анализа, предполагает определение степени влияния макроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, определение степени влияния микроокруже-

ния на деятельность организации, оценку конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка), определение потенциала организации и ее слабых сторон.

Аббревиатура S-W-O-T (SWOT) означает «сила, слабость, удобные возможности, угрозы» (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Используя эти четыре хорошо известных понятия можно создать мощный инструмент для анализа стратегического положения корпорации. Работая по данной методике, аналитик тщательно изучает доступные ему материалы по данной фирме и размещает их в матрице (рис. 6), состоящей из четырех перекрестных полей. Первое поле – стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле – стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде.

	Возможности: 1. 2. ...	Угрозы: 1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны: 1. 2. ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 6. Матрица SWOT

Например, в качестве сильных сторон деятельности организации могут выступать: высокая квалификация персонала, низкая себестоимость продукции, наличие достаточного объема прибыли и т.д.; в качестве слабых сторон – устаревшее оборудование и технология производства товара, недостаток управленческого таланта, неразвитая система сбыта готовой продукции и т.д.; в качестве возможностей – ускорение роста рынка, высокая покупательская способность населения, развитие научно-технического прогресса и т.д.; в качестве угроз – повышение уровня конкуренции в отрасли, рост продаж замещающего продукта, неблагоприятная политика правительства, изменение потребностей и вкуса потребителей и т.д.

Однако здесь необходимы продуманные суждения, так как то, что выглядит слабостью, может на самом деле быть сильной стороной. Более того, аналитик может обнаружить, что зачастую одна и та же единица информации должна быть отнесена к более чем одной категории. Это происходит из-за глубоких взаимозависимостей функциональных областей, области общего руководства и требований к процессу формирования эффективной стратегии.

Кроме этого SWOT-анализ можно использовать при оценке конкурентных преимуществ фирмы и разработке конкурентных стратегий (рис. 7).

В этом случае идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие условий для превращения слабостей организации в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении.

Однако в сочетании с экспертными методами оценки степени влияния факторов на выработку стратегии, вероятности их наступления, степени риска и ранжирования SWOT-анализ становится хорошим инструментом, позволяющим не только оценивать изменения факторов организационной среды, но и вырабатывать альтернативные варианты стратегий.

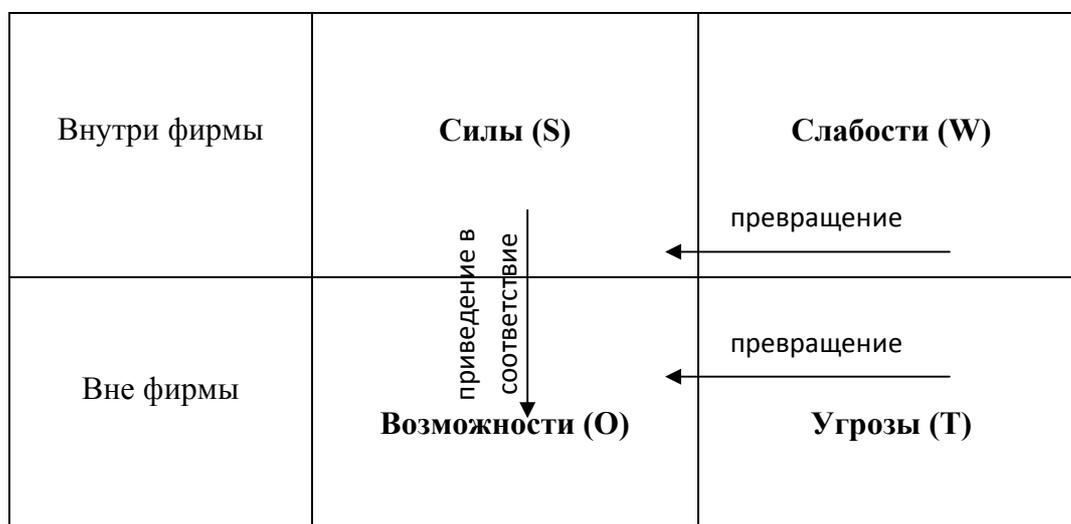


Рис. 7. Схема применения SWOT-анализа

СТЭП-анализ или PEST-анализ

Данный метод применяется при проведении стратегического анализа фирмы для анализа макроокружения фирмы и выделения особо значимых факторов для деятельности фирмы. Данный тип анализа характеризует 4 группы факторов: экономические, политические, социальные и технологические, влияющих на деятельность организации. Отсюда и название метода расшифровывается и переводится как: P – Policy – политика, E – Economy – экономика, S – Society – общество (социум), T – Technology – технология.

Достоинством метода является рассмотрение всех сторон воздействия факторов внешней среды, недостатком – не дает четкого, детального представления о факторах внешней среды. Используется для того, чтобы дать общее представление. При реализации СТЭП-анализа рекомендуется использовать формат таблицы (табл. 5).

Данный метод используется на этапе стратегического анализа деятельности фирмы для анализа макро- и микроокружения. Он был предложен в 1984 г.

А. Х. Меском для определения наиболее значимых элементов внешней среды и включает в себя 5 вопросов о 5 факторах внешней среды.

Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.

✓ Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

✓ Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

✓ Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

✓ Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас?

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и пытаться дать прогнозы ее будущего состояния. Недостатком метода является то, что данный анализ не дает полного представления о факторах внешней среды. Требуется больших навыков планирования и прогнозирования, определяет лишь наиболее значимые элементы внешней среды.

Таблица 5

PEST–анализ тенденций, имеющих значение для стратегии организации

Политика		Р	Экономика	Е
1	Выборы Президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2	Выборы Государственной думы РФ	2	Инфляция	
3	Изменение законодательства РФ	3	Динамика курса российского рубля к доллару США	
...		...		
Социум		S	Технология	Т
1	Изменения в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика	
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР	
3	Экологический фактор		Новые патенты	
...		...		

Метод «5 x 5»

Перечень из 4 вопросов и матрица «вероятность-воздействие»

Метод предполагает как анализ макро–, так и микроокружения и включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации:

✓ Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?

✓ Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?

✓ Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?

✓ Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Специалист по анализу среды Дж. Х. Вилсон для лучшего понимания вопроса предложил матрицу «вероятность усиления фактора – воздействие факторов на организацию», которая не только дополняет «перечень 4 вопросов», но и дает возможность количественно оценить влияние факторов организационной среды на деятельность организации. И если в соответствии с матрицей (рис. 8) значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Достоинство: включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации. Недостаток: требует привлечения специалистов и не дает полного представления о факторах внешней среды.

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Высокое значение фактора для организации		
Среднее		Среднее значение фактора для организации	
Низкое			Низкое значение фактора для организации

Рис. 8. Матрица «Вероятность-воздействие»

SNW-анализ

Данный метод применяется при проведении стратегического анализа деятельности фирмы, при анализе внутренней среды организации и определении потенциала организации и ее слабых сторон.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S-Strength – сильная позиция (сторона), N-Neutral-нейтральная позиция, W – weakness- слабая позиция.

Таким образом, SNW подход четко фиксирует ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразную нулевую точку при конкуренции.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-анализа предлагается заполнить таблицу, где все 30 позиций должны быть заполнены по материалам именно вашей организации (табл. 6). В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, в одной из колонок. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций. Причем альтернатива – это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкурентной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Таблица 6

Стратегический SNW-анализ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес №1			
	Бизнес №2			
			
	Бизнес №m			
3	Организационная структура			
4	Финансы как общее фин. положение, в том числе:			
4.1	Финансы, как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финансовая структура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт №1			
	Продукт №2			
			
	Продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес №1			
	Бизнес №2			
			
	Бизнес №n			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновация как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
10.3	Способность к лидерству, как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество инженеров (ключевых производст-			

	венных специалистов)			
--	----------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
11.3	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в т. числе:			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С правительством субъекта Федерации			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
18.k				
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:			
19.1	С корпоративными			
19.2	С отраслевыми			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом организации)				
26				
27				
28				
29				
30				
...				
n				

Достоинством данного метода является простота в исполнении, учет наибольшего количества факторов, а также учет специфических особенностей деятельности организации. Недостатки: субъективность метода, требует хорошего знания всех особенностей деятельности организации.

Функциональные области

Метод функциональных областей предполагает определение критических точек организационной среды, определение потенциала организации и ее слабых сторон.

Структура каждого предприятия подразделяется на следующие функциональные области: финансы; управление (Control); маркетинг; производство.

Главной задачей производственной функции является произвести как можно более экономно и с соответствующим принятым стандартом качеством тот продукт, который составляет экономический смысл существования фирмы. Следующие виды деятельности находятся в ведении руководителя, ответственного за производство:

- ✓ технология проектирования, производства и поддержания в рабочем состоянии;
- ✓ контроль качества и философия, используемая для контроля качества;
- ✓ составление расписания производства;
- ✓ стандарты качества закупок и рабочих отношений;
- ✓ оперирование бюджетами и процедурами контроля затрат на производство;
- ✓ технологии обработки материалов;
- ✓ разработка капитального бюджета для производственной области;
- ✓ программы исследования и разработки товаров и процессов;
- ✓ маркетинг.

Главной задачей функции маркетинга является разработка и продвижение на рынок товара, для которого существует достаточный спрос при ценах, достаточно высоких, чтобы гарантировать фирме приемлемое возмещение ее инвестиций. Следующие виды деятельности находятся в ведении высшего руководителя по маркетингу:

- ✓ Определение и разработка товара и соответствующих видов деятельности по маркетингу.
- ✓ Стратегия и практика установления цены, продвижения товара и распределения.
- ✓ Управление силой продаж.
- ✓ Отношения с потребителями.
- ✓ Контроль качества на уровне готового товара.
- ✓ Контроль качества на уровне продаж и др.

Главной задачей функции финансов является обеспечение фондов, необходимых корпорации для поддержания ее настоящего и прогнозируемого в будущем уровня деятельности. Следующие виды деятельности находятся в ведении высшего финансового руководителя:

- ✓ Обеспечение доступа к финансированию в объемах и стоимостях, совместимых с целями корпорации.
- ✓ Управление рабочим капиталом.
- ✓ Наблюдение за использованием финансов внутри фирмы.
- ✓ Установление финансовых целей для программ составления капитального бюджета.
- ✓ Программы управления рисками для нормальной деятельности и финансовые риски, покрываемые страховкой.
- ✓ Набор финансовых ресурсов.
- ✓ Оценивание финансовых ресурсов.

- ✓ Анализ конкурентов и др.

Главной функцией области контроля является непрерывное развитие и осуществление менеджмента внутренними финансовыми и бухгалтерскими системами фирмы. Следующие виды деятельности обычно находятся в ведении контролера:

- ✓ денежные выплаты продавцам и поставщикам;
- ✓ системы бухгалтерского учета;
- ✓ подготовка бюджета и наблюдение за деятельностью;
- ✓ разработка и руководство процедурами накопления и размещения стоимостей;
- ✓ подготовка и выплаты по ведомостям.

Очевидно, что все виды деятельности, перечисленные выше, должны координироваться в соответствии с корпоративной политикой, целями и процедурами. Эта координирующая функция является задачей генерального менеджера и его сотрудников. Сегодня этот человек может обладать титулом главного исполнительного директора, главного оперативного директора или дивизионного вице-президента. Независимо от формального титула, однако, это и есть человек, ответственный за то, что главные цели бизнеса корпорации будут точно достигнуты.

Вплоть до недавнего времени к процессу исследования и разработок относились как к функции персонала и, таким образом, не рассматривали как заслуживающий того же уровня внимания менеджеров и ресурсов, как и традиционные функциональные области. Однако сегодня большинство корпораций не могут относиться к технологии как к функции персонала, а должны интегрировать ее прямо в процесс стратегического менеджмента. Во-первых, большинство средних и больших компаний в значительной мере являются пользователями технологий. Кассовый аппарат в вашем местном супермаркете является наиболее заметной частью полной системы менеджмента, основанной на компьютерной технике. Во-вторых, компьютер и связанные с ним товары не просто изменили традиционные взгляды на производственный процесс. Они также помогли осуществить революцию в промышленном менеджменте, а также в розничной торговле и в банковском деле.

Очевидно, что все виды деятельности, перечисленные выше, должны координироваться в соответствии с корпоративной политикой, целями и процедурами. Эта координирующая функция является задачей генерального менеджера и его сотрудников.

Недостатком данного метода является то, что для его выполнения необходима конкретная, четкая и детальная информация обо всех функциональных областях. Достоинство: подробно описывает основные функциональные области предприятия, что позволяет сделать точный анализ деятельности со всех сторон.

- ✓ финансы;
- ✓ управление (Control);
- ✓ маркетинг;
- ✓ производство.

Финансы и управление в академических целях показаны как отдельные функции. В большинстве предприятий они образуют один отдел с двумя подразделениями: казначейство и контролирование.

Ниже мы приведем описание некоторых действий, выполняемых в каждой из функциональных областей, для того чтобы помочь вам в выполнении анализа стратегии корпорации. Отметим, что приведенные списки носят чисто описательный характер и порядок, в котором действия перечислены, нельзя рассматривать как их ранжирование по значимости и т.п. Более существенным в процессе изучения нашего описания является понимание того факта, что во многих корпорациях реальная деятельность зачастую пересекает все эти функциональные области, т.е. между ними существуют тесные взаимосвязи и взаимозависимости. Роль высшего руководства, как это указано и в данном пособии, состоит в эффективной и продуктивной интеграции всех видов деятельности. Более подробно поговорим об этом в дальнейшем.

Производство. Главной задачей производственной функции является произвести как можно более экономно и с соответствующим принятым стандартом качеством тот продукт, который составляет экономический смысл существования фирмы. Следующие виды деятельности находятся в ведении руководителя, ответственного за производство:

✓ Определение наилучших технологий и методов производства, необходимых для выпуска товара фирмы. Обычные решения, которые должны быть здесь сделаны включают баланс между:

- капиталоемким и трудоемким производственным процессом;
- уровень квалификации, требуемый от рабочей силы и их непосредственных руководителей;
- решение "сделать или купить";
- виды и количество технологий, которые должны быть использованы в производственных областях;

✓ технология проектирования, производства и поддержания в рабочем состоянии;

- ✓ контроль качества и философия, используемая для контроля качества.
- ✓ составление расписания производства;
- ✓ стандарты качества закупок и рабочих отношений;
- ✓ оперирование бюджетами и процедурами контроля затрат на производство;
- ✓ технологии обработки материалов;
- ✓ разработка капитального бюджета для производственной области;
- ✓ программы исследования и разработки товаров и процессов.

Маркетинг. Главной задачей функции маркетинга является разработка и продвижение на рынок товара, для которого существует достаточный спрос при ценах, достаточно высоких, чтоб гарантировать фирме приемлемое возмещение ее инвестиций. Следующие виды деятельности находятся в ведении высшего руководителя по маркетингу:

✓ определение и разработка товара и соответствующих видов деятельности по маркетингу;

- ✓ стратегия и практика установления цены, продвижения товара и распределения;
- ✓ управление силой продаж;
- ✓ отношения с потребителями;
- ✓ контроль качества на уровне готового товара;
- ✓ контроль качества на уровне продаж;
- ✓ анализ товаров стратегий маркетинга конкурентов;
- ✓ анализ замещающих товаров и их потенциального влияния на текущую и будущую деятельность фирмы;
- ✓ стратегия и практика складирования и хранения;
- ✓ торгово-кредитная политика и практика потребителя;
- ✓ подготовка капитального бюджета в области маркетинга.

Финансы. Главной задачей функции финансов является обеспечение фондов, необходимых корпорации для поддержания ее настоящего и прогнозируемого в будущем уровня деятельности. Следующие виды деятельности находятся в ведении высшего финансового руководителя:

- ✓ обеспечение доступа к финансированию в объемах и стоимостях, совместимых с целями корпорации;
- ✓ управление рабочим капиталом;
- ✓ наблюдение за использованием финансов внутри фирмы;
- ✓ установление финансовых целей для программ составления капитального бюджета;
- ✓ программы управления рисками для нормальной деятельности и финансовые риски, покрываемые страховкой;
- ✓ программы управления рисками при обмене валют и аналогичных разнообразных рисках;
- ✓ отношения с инвесторами;
- ✓ рекомендации по дивидендам и другим финансовым политическим вопросам;
- ✓ набор финансовых ресурсов;
- ✓ оценивание финансовых ресурсов;
- ✓ анализ конкурентов.

Контроль. Главной функцией области контроля является непрерывное развитие и осуществление менеджмента внутренними финансовыми и бухгалтерскими системами фирмы. Это включает подготовку и обслуживание оперативных бюджетов, соответствующие программы контроля стоимости, внутренний аудит и другие, похожие финансовые и бухгалтерские процедуры. В тех фирмах, в которых нет определенного высшего чиновника по информации, эта функция часто отдается контролеру и его сотрудникам. Следующие виды деятельности обычно находятся в ведении контролера:

- ✓ денежные выплаты продавцам и поставщикам;
- ✓ системы бухгалтерского учета;
- ✓ подготовка бюджета и наблюдение за деятельностью;
- ✓ разработка и руководство процедурами накопления и размещения стоимостей;

✓ подготовка и выплаты по ведомостям.

Менеджмент. Очевидно, что все виды деятельности, перечисленные выше, должны координироваться в соответствии с корпоративной политикой, целями и процедурами. Эта координирующая функция является задачей генерального менеджера и его сотрудников. Сегодня этот человек может обладать титулом главного исполнительного директора, главного оперативного директора или дивизионного вице-президента. Независимо от формального титула, однако, это и есть человек, ответственный за то, что главные цели бизнеса корпорации будут точно достигнуты. Здесь было бы полезным обсудить различия между эффективностью и продуктивностью.

Под эффективностью мы понимаем ситуацию, когда мы делаем правильный бизнес в правильное время. Это, конечно же, решение о значимости, получаемое при анализе таких факторов, как основная компетентность корпорации, внешняя экономическая и деловая среда, поведение конкурентов и аналогичные внутренние или внешние силы или факторы. Суммируя, можно сказать, что это решения, ориентированные на политические аспекты деятельности корпорации.

Под продуктивностью мы имеем в виду наименее дорогостоящее решение известной проблемы. Это главным образом решение, ориентированное на факты или административное.

Генеральный менеджер в основном отвечает за принятие решений политического уровня. Хотя он принимает и большое количество административных решений, формулирование политики является или должно являться его главной задачей. Обратное верно для менеджера функциональной области. Хотя он и может принимать участие в обсуждениях политических решений, тем не менее он чаще принимает решения административного типа. Понимание формального различия между политическими и административными решениями является существенным для любого стратегического анализа. Если вы спутаете эти два типа решений, то это может привести к большому числу неразрешимых проблем.

В качестве напоминания о чрезвычайной сложности многих больших корпораций необходимо указать, что нельзя забывать о многих поддерживающих функциях или функциях персонала, выполняемых в фирме помимо описанных выше. Эти функции могут включать такие виды деятельности, как управление персоналом, трудовые отношения, отношения с общественностью, законодательную деятельность. Размеры фирмы и объем ее деловой активности будут определять широту и глубину этих видов деятельности, а также то, кому именно из исполнительного персонала будет предписано эти функции исполнять. В большой фирме эти функции могут быть поручены специалисту в данной области. В меньших организациях они могут оказаться под совместной ответственностью исполнительного персонала. Независимо от того, кто выполняет эту работу, эти виды деятельности должны выполняться, контролироваться и координироваться в соответствии с корпоративной политикой и целями. Эти виды деятельности тоже являются частью процесса стратегического менеджмента и должны рассматриваться как таковые.

Технология. Вплоть до недавнего времени к процессу исследования и разработок относились как к функции персонала и, таким образом, не рассматривали как заслуживающий того же уровня внимания менеджеров и ресурсов, как и традиционные функциональные области. Однако сегодня большинство корпораций не могут относиться к технологии как к функции персонала, а должны интегрировать ее прямо в процесс стратегического менеджмента. Во-первых, большинство средних и больших компаний в значительной мере являются пользователями технологий. Кассовый аппарат в вашем местном супермаркете является наиболее заметной частью полной системы менеджмента, основанной на компьютерной технике. Во-вторых, компьютер и связанные с ним товары не просто изменили традиционные взгляды на производственный процесс. Они также помогли осуществить революцию в промышленном менеджменте, а также в розничной торговле и в банковском деле.

В промышленности, для того чтобы получить выгоду от технологического роста, нужен сектор высоких технологий, который проектирует, разрабатывает и производит товары, которые или сами являются результатом высоких технологий, или содержат элементы высоких технологий, которые могут быть использованы другими. При таком двойственном взаимодействии ни производитель, ни пользователь высокотехнологичного оборудования не могут себе позволить быть неосведомленными о том, как должна быть организована и управляема деятельность, основанная на технологиях. Это значит, что функция исследований и разработок должна в настоящее время рассматриваться как более приоритетная, чем более традиционные функциональные области. По этой причине анализ деятельности по исследованиям и разработкам должен быть интегральной частью процесса стратегического менеджмента.

Результаты такого анализа можно оформить в виде таблицы (табл. 7).

Таблица 7

Функция менеджмента	Оцениваемые параметры и характеристики
1	2
Производство	Возрастная структура оборудования. Процент оборудования с ЧПУ. Коэффициент загрузки оборудования (в целом и по важнейшим участкам производства). Коэффициент готовности оборудования (в целом и по важнейшим участкам производства). Рациональность размещений оборудования. Длительность производственного цикла. Процент времени обработки в длительности производственного цикла. Наличие и полнота информационной базы нормирования производственного процесса. Узкие места производства и методы их оперативной расшивки.
Контроль качества	Наличие концепции и программы повышения качества. Степень увязки контроля качества с исследованиями и разработками. Структура и численность занятых в службе контроля качества. Как часто проводится обучение персонала вопросам улучшения качества. Рассчитывается ли на предприятии показатель "стоимости качества". Соответствует ли подход к контролю качества общепринятым стандартам, например ISO9000.

1	2
Маркетинг	Как часто разрабатывается маркетинговый план предприятия? Насколько дифференцирован план маркетинга по продуктовым группам? Какова доля расходов на маркетинг в суммарных издержках предприятия? Насколько рационально сегментирование рынка? Существует ли на предприятии ценовая политика? Как часто и как эффективно применяются скидки и специальные тарифы? Насколько глубоко проникновение маркетинговой концепции в сознание сотрудников фирмы? Насколько полны и обширны источники информации при проведении исследований рынка? Используются ли внешние эксперты и консультанты при выполнении рыночных исследований? Как часто и эффективно используется реклама? Какие средства рекламы используются? Каков бюджет расходов на рекламу (относительная величина)? Как управляет фирма своим имиджем? Исследуется ли отношение потребителей к продуктам фирмы? Насколько результаты запросов исследований потребителей учитываются в работе предприятия, прежде всего в исследованиях и разработках? Насколько используется в практической деятельности теория жизненного цикла продукта?
Сбыт	Насколько централизована служба сбыта, какое положение занимает служба сбыта в оргструктуре всей компании? Каким образом распределены зоны ответственности сотрудников службы сбыта: по регионам, по видам клиентов, по продуктам и т.д.? Используется ли комиссионная система вознаграждений, если да, то какую долю она составляет в зарплате сотрудников службы сбыта. Занимают ли сотрудники службы сбыта активную или выжидательную позицию в поиске клиента. Систематически ли строятся прогнозы продаж? Анализируются ли итоги деятельности службы сбыта, какие меры планируются для улучшения сбыта по результатам анализа? Систематически ли проводится специализированные тренинги для сотрудников службы сбыта? Имеют ли сотрудники службы сбыта свободу в установлении гибких цен?
Сервисное обслуживание клиентов	Какие виды послепродажного обслуживания предлагает компания? Каким образом послепродажное обслуживание воздействует на рентабельность? Существуют ли региональные сервисные центры? Имеются ли четкие представления об ожиданиях клиентов относительно сервисного обслуживания?
Финансы	Какие виды финансовой отчетности существуют на предприятии? Как часто разрабатываются финансовые отчеты? Каковы основные финансовые коэффициенты относительно других предприятий отрасли? Какие стратегические цели ставит перед собой компания в области финансов? Каковы стратегические приоритеты в управлении наличностью, активами, собственностью? Какова желательная степень ликвидности? Каким образом оцениваются инвестиционные проекты? Какова составляющая запасов в активах предприятия? Как она меняется во времени? Предпочитает ли компания финансирование из собственных или заемных средств? Каким образом используются кредиты банков? Какова кредитная политика по отношению к клиентам? Как строятся отношения с клиентами, которые запаздывают с оплатой или имеют слабое финансовое положение? Какова политика в области дивидендов? Как строятся взаимоотношения с независимыми аудиторами? Какова обычная длительность периода разработки между появлением концепции нового продукта до появления его на рынке? Какова частота появления на рынке новых продуктов, предлагаемых компанией? Каковы основные подходы к оценке идей новых продуктов? Используются ли системы САД в проектировании и разработке документации? Какая часть проектных работ выполняется на предприятии, а какая заказывается сторонним исполнителям? Проектировании новых продуктов (например, технологическое сходство с существующими продуктами) с целью минимизировать затраты на переоборудование производства или простота конструкции с целью уменьшить затраты на изготовление и т.д.?

1	2
Управление персоналом	Существует ли профсоюзная организация на предприятии? Насколько сильна профсоюзная организация и насколько конструктивно она взаимодействует с работодателями? Насколько сотрудники допущены и заинтересованы в участии в принятии решений, в разделении ответственности за обстановку на их рабочих местах? Существует ли в компании система поощрения за предложения по улучшению деятельности, за участие в разрешении проблем? Существуют ли на предприятии другие формы повышения заинтересованности в успехах фирмы, такие как участие в капитале, бонусы? Каково распределение и разброс поощрительных выплат среди работников предприятия? Существуют ли на предприятии косвенные льготы для сотрудников (дополнительное страхование, оплата лечения, оплата отпусков и т. д.)? Имеется ли информация о размерах оплаты труда на других предприятиях отрасли, если да, то как она используется для привлечения высококвалифицированных специалистов с других предприятий? Какие способы применяются для удержания наиболее ценных работников? Как оценивается и контролируется текучесть кадров? Кто является наиболее предпочтительным кандидатом на продвижение: работник компании или ценный специалист со стороны? Каков уровень квалификации персонала, соответствует ли он современным требованиям? Поощряет ли компания обучение и повышение квалификации сотрудников? Планируется ли такое повышение квалификации и каков бюджет, выделяемый на обучение в абсолютном и относительном измерении?

5. МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В данном разделе рассмотрены лишь некоторые методы и модели оценки конкурентных преимуществ различных объектов управления. Более подробную информацию можно найти в литературе по курсу «Маркетинг».

Анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Основоположителем теории конкурентоспособности социально-экономической системы можно назвать Майкла Портера и сделать ссылку на его фундаментальную книгу «Международная конкуренция», изданную в 1990 году в США и в 1993 году в России.

В данной работе Портер рассматривает вопросы конкурентоспособности различных объектов и определяет своего рода последовательность в ее оценке.

М. Портер приводит детерминанты конкурентного преимущества страны (рис. 9). Эти детерминанты, или национальный "ромб", — это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант влияет на все остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других. Преимущество по каждому такому детерминанту не является показателем конкурентного преимущества в от-

расли. Но взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает самоусиливающиеся выигрышные моменты, которые иностранным конкурентам очень трудно уничтожить или скопировать.

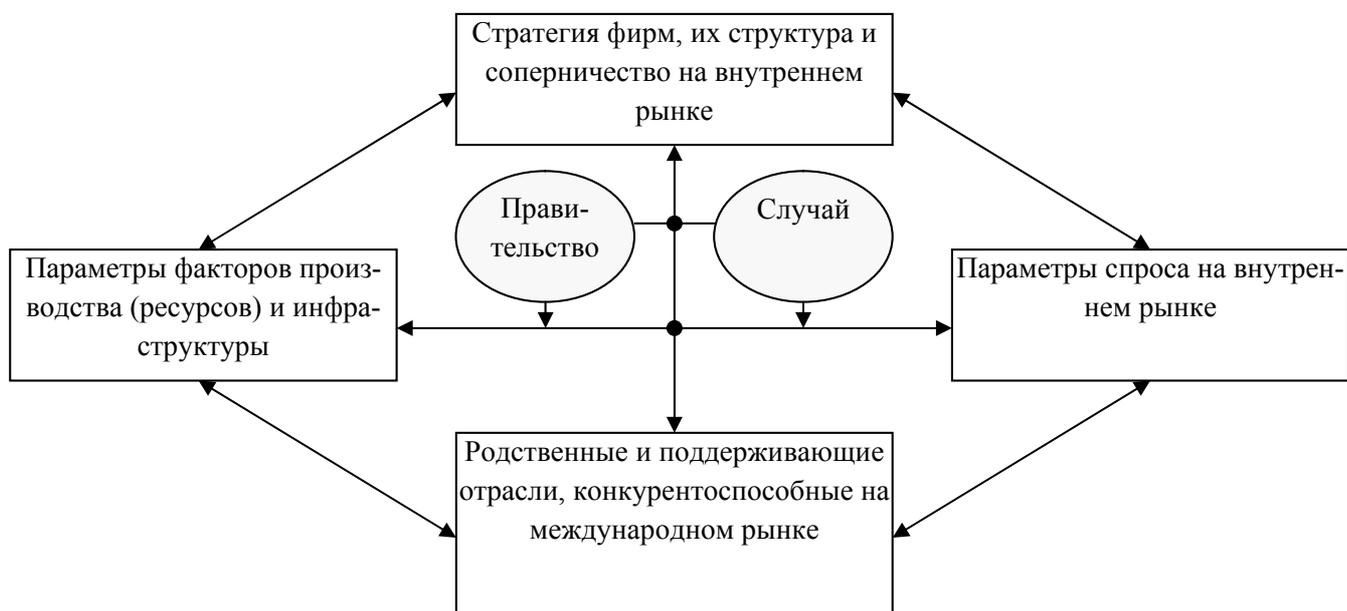


Рис. 9. Детерминанты конкурентного преимущества страны

Подробнее необходимо остановиться на таких переменных, как случайные события и действия правительства. Случайные события — это те, которые руководство фирмы не может контролировать: изобретения, "прорывы" в основных технологиях, войны, другие политические события за рубежом, а также резкие изменения потребностей и спроса на зарубежных рынках. Эти события составляют момент неопределенности, который может "разморозить" или изменить структуру отрасли и тем самым дать возможность фирмам одной страны обойти фирмы другой.

Действия правительства в лице государственных учреждений любого уровня могут и усилить, и ослабить конкурентное преимущество страны. Особенно четко это видно при анализе влияния политики правительства на каждый из детерминантов. В целом, государственная политика, проводимая без учета влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны, но может и усилить.

М. Портер отмечает, что стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. Несмотря на то, что влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать данную ниже схему для определения ее природы и степени воздействия конкурентных сил. В любой отрасли суть конкуренции выражается пятью силами (рис. 10).



Рис. 10. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Модель пяти сил конкуренции Портера является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них.

Используется для анализа микроокружения на этапе анализа организационной среды, предполагает определение степени влияния микроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка). М. Портер рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамического организма и считает, что развитие зависит от всех элементов: а) рынка товаров и услуг; б) рынка капитала; в) рынка труда. Портер предлагает проводить анализ конкурентных преимуществ по схеме последовательной реализации следующих этапов:

- ✓ анализ истории успешной отрасли и новых индустриальных стран;
- ✓ структурный анализ;
- ✓ нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- ✓ определение стратегии фирмы;
- ✓ определение цепочки ценностей фирмы;
- ✓ анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;

- ✓ анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
- ✓ разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм;
- ✓ аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете, фирмы обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида (рис. 11): 1) более низкие издержки и 2) дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Сфера конкуренции	Конкурентное преимущество	
	Меньшие издержки	Дифференциация (неповторимость продукта)
	Широкая цель (вся отрасль)	Лидерство за счет экономии на издержках
	Узкая цель (один сегмент)	Сфокусированное лидерство по издержкам
		Дифференциация качества товара
		Сфокусированная дифференциация

Рис. 11. Типовые стратегии фирмы по Портеру

Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении. Однако по мнению Р.А. Фатхутдинова, теория конкурентного преимущества М. Портера хоть и имеет новизну, но не в полной мере отвечает требованиям научных подходов к управлению конкурентоспособностью объектов и в российских условиях может быть использована только для анализа и предварительного формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности объектов.

Генерация стратегий по модели матрицы Портера

М. Портер пришел к следующему выводу: крупные фирмы с большой долей рынка и небольшие специализированные предприятия имеют хороший шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Отсюда следуют рекомендации тем фирмам, которые не имеют средств или способностей для достижения лидерства на рынке, а именно — им необходимо сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам. Зависимость между относительной долей рынка и рентабельностью по Портеру отражена на рис. 12.

Заметим, что по оси ординат на рис. 12 откладывается разность между рентабельностью фирмы и среднеотраслевой рентабельностью ($\Delta R = R_p - R_{sr}$, где R_p — рентабельность предприятия; R_{sr} — среднеотраслевая рентабельность), так

как иначе в критической области находятся полностью убыточные предприятия (банкроты) и здесь уже потребуются более расширенные экстраординарные меры.

Для того чтобы выяснить, какую позицию в матрице конкуренции фирме целесообразно занять (см. рис. 11), необходимо детальное изучение особенностей исходной ситуации. Модель Портера наиболее пригодна для генерации стратегий в отраслях, отличающихся значительной концентрацией, степенью зрелости рынка, а также интенсивностью мировой конкуренции.

Автоматизация расчетов по данной модели сводится, прежде всего, к вычислению разности между рентабельностью фирмы и среднеотраслевой рентабельностью. При этом производится количественная оценка своей деятельности в конкурентной среде. Если $\Delta R > 0$, то никаких беспокойств у руководства фирмы не должно быть. Если $\Delta R \leq 0$, то следует принимать срочные меры по выбору соответствующей стратегии.

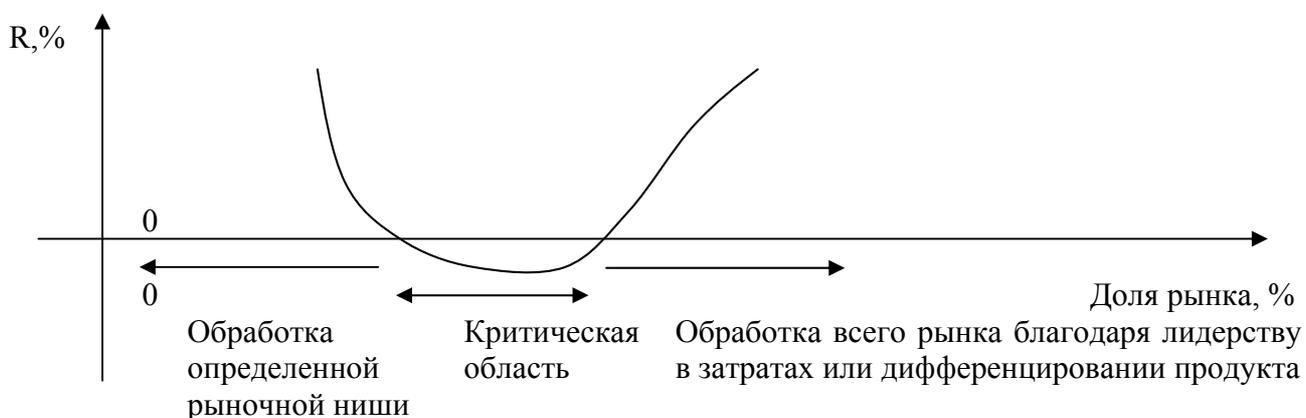


Рис. 12. Схема взаимосвязи между рентабельностью и долей рынка по Портеру

Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу, так как, во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов, во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов, в-третьих, например в России, техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов.

Конкурентоспособность любого объекта зависит от его конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество – это какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами. Ценность – это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем. Связь этих понятий определена на рис. 13, а классификация конкурентных преимуществ представлена в табл. 8.

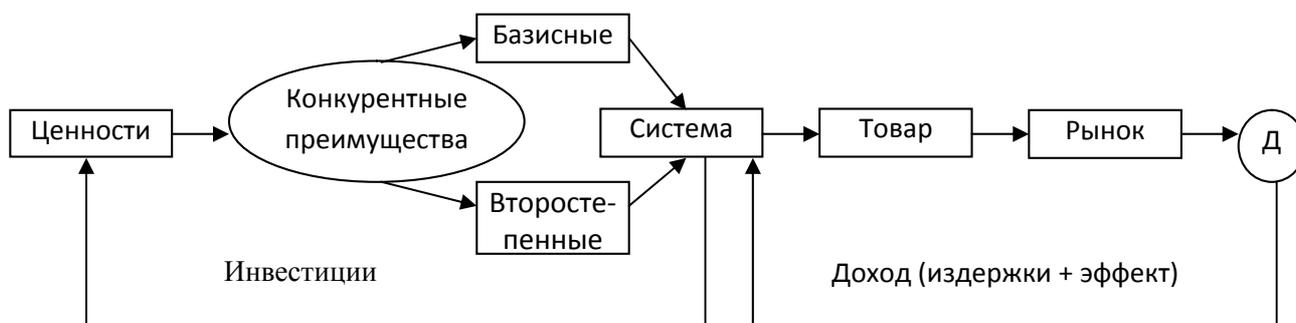


Рис. 13. Цепочка получения эффекта от ценности

Таблица 8

Классификация конкурентных преимуществ объектов

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ	
1	2	3	
1. Отношение к системе (организации, стране и т. п.)	1.1. Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны. Качественная инфраструктура региона, в которой расположена организация. Стабильная политическая система страны. Современная информационная сеть страны	
	1.2. Внутренние (в системе)	Принятые обществом ценности организации Модульная автоматизированная технология Квалифицированные кадры организации	
	2. Сфера возникновения преимуществ	2.1. Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами Экономически выгодное географическое положение страны. Умеренно-континентальный климат
		2.2. Социально-политические	Устоявшиеся рыночные отношения в стране Стабильность политической ситуации в стране Отлаженная законодательная система в стране Низкий уровень общей преступности в стране
2.3. Технологические		Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране Высокий уровень автоматизации производства и управления Низкий уровень износа основных производственных фондов Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации Высокий удельный вес патентов страны в мировом сообществе Мобильность технологий	
	2.4. Культурные	Ценности страны, организации, ориентированные на духовное развитие личности Высокая организационная культура Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба	

1	2	3
	2.5. Экономические	<p>Устойчивая налоговая система</p> <p>Устойчивая система государственного регулирования экономики</p> <p>Применение в организациях методов моделирования и исследования операций</p> <p>Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента</p> <p>Наличие стратегии обеспечения экономической безопасности страны</p> <p>Качественная кредитно-финансовая система страны</p> <p>Высокая квалификация кадров</p> <p>Достаточное финансирование НИОКР и образования</p> <p>Приоритет в стратегиях будущих интересов</p>
3. Содержание фактора преимущества	3.1. Качество товара (услуги)	<p>Известная в мире торговая марка</p> <p>Высокая надежность объекта</p> <p>Красивый и современный дизайн</p> <p>Комфортность</p> <p>Оптимальная производительность (скорость, мощность и т. п.)</p> <p>Экологичность</p>
	3.2. Цена товара	<p>Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба</p> <p>Высокий уровень унификации</p> <p>Безотходная технология</p> <p>Высокая конкуренция у поставщиков</p> <p>Наличие товаров-заменителей для потребителей товара</p> <p>Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара</p>
	3.3. Затраты у потребителя	<p>Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара</p> <p>Высокая ремонтпригодность товара</p> <p>Автоматизированная система учета отказов и затрат у потребителя</p>
	3.4. Качество сервиса товара	<p>Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара</p> <p>Надежный имидж изготовителя</p> <p>Обоснованные гарантии в сопроводительной документации</p> <p>Наличие станции (предприятия и т. п.) гарантийного обслуживания товара</p> <p>Качественная инфраструктура рынка</p> <p>Качественная упаковка товара</p>
4. Метод или средство получения преимущества	4.1. По наследству (объективно)	<p>Природные ресурсы страны</p> <p>Известная торговая марка товара</p>
	4.2. Обучение	<p>Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики</p> <p>Изобретатели</p>

Продолжение таблицы 8

1	2	3
	4.3. Внедрение новшеств (инновации)	Создание товаров на основе патентов Внедрение патентованной новой технологии Внедрение ноу-хау в области менеджмента Освоение нового рынка Внедрение новой технологии в области рекламы товара
	4.4. Перемещение	Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми трудовыми ресурсами
5. Место реализации преимущества	5.1. Рабочее место	Система "канбан" (точно в срок) Научная организация труда Автоматизированное рабочее место конструктора
	5.2. Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности Высокая конкуренция на "входе" организации Системы автоматизированного проектирования (САПР)
	5.3. Регион	Качественная производственная инфраструктура региона Экологичность региона Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе
	5.4. Отрасль	Высокая конкуренция в отрасли Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли Наличие отраслевого центра научно-технической информации Наличие отраслевого патентного фонда
	5.5. Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны Наличие стратегических (на 15—20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом
	5.6. Мировое общество	Высокий уровень унификации и стандартизации разных сфер деятельности Защита прав человека Интеграция и кооперирование Взаимопомощь стран Защита планеты Земля
6. Время (продолжительность) реализации преимущества	6.1. Стратегические факторы преимуществ	Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления товара на пятилетний период Повышение квалификации кадров Развитие НИОКР Новые модульные технологии Экономическая политика, ориентированная на экспорт Прогрессивная экологическая политика
	6.2. Tактические факторы преимущества	Современная система рекламы Эффективная система мотивации труда Соблюдение графика ремонта оборудования Займствование у конкурентов ноу-хау в области менеджмента

1	2	3
7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества	7.1. Научно-технический 7.2. Экологический 7.3. Социальный 7.4. Экономический	Получение патента Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов Освоение новых информационных технологий Освоение ресурсосберегающих технологий Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов Уменьшение отходов производства Повышение эргономичности производства Улучшение экологичности выпускаемых товаров Автоматизация мониторинга ОПС Прирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами Повышение безопасности труда Улучшение условий труда и отдыха Увеличение продолжительности жизни работников (жителей) Повышение уровня образованности работников Прирост объема продаж Прирост удельной прибыли Сокращение срока окупаемости инвестиций и др.

Для оценки конкурентоспособности различных объектов Р.А.Фатхутдинов выделил ряд оценочных факторов.

Страна:

- ✓ значительные расходы из госбюджета на НИОКР;
- ✓ значительные вложения в развитие человека (на образование, соц. нужды и т.д.);
- ✓ стабильность политической и правовой системы страны;
- ✓ доля ВВП на душу населения;
- ✓ высокая продолжительность жизни;
- ✓ высокая эффективность использования ресурсов;
- ✓ оптимальный экспорт;
- ✓ низкая инфляция;
- ✓ наличие природных ресурсов, благоприятный климат, выгодное географическое положение;
- ✓ значительная доля конкурентоспособных фирм;
- ✓ конкурентоспособность трудовых ресурсов;
- ✓ гибкость финансовой системы;
- ✓ динамичность внутреннего рынка;
- ✓ отсутствие сверхнормативной государственной задолженности;
- ✓ высокая образованность населения страны;
- ✓ сильная конкуренция во всех сферах деятельности на основе знаний;
- ✓ открытость страны, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;

- ✓ высокое качество инфраструктуры рынков и регионов (субъектов Федерации);
- ✓ низкие налоговые и таможенные ставки;
- ✓ высокая культура бизнеса в стране;
- ✓ высокий уровень информационного обеспечения управления страной.

Регион:

- ✓ конкурентоспособностью страны, в которую входит регион;
- ✓ природно-климатическими, географическими, экологическими и социально-экономическими параметрами региона;
- ✓ предпринимательской и инновационной активностью в регионе;
- ✓ уровнем соответствия (отставания или опережения) параметров инфраструктуры региона международным и федеральным нормативам;
- ✓ уровнем международной интеграции и кооперирования региона.

На основе перечисленных групп факторов каждый регион может сформулировать свои конкурентные преимущества и рекламировать их в средствах массовой информации для привлечения инвестиций в отрасли региона.

Отрасль:

1) внешние конкурентные преимущества:

- ✓ высокий уровень конкурентоспособности страны;
- ✓ активная государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- ✓ качественное правовое регулирование функционирования экономики страны;
- ✓ открытость общества и рынков;
- ✓ высокий научный уровень управления экономикой страны;
- ✓ гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной;
- ✓ соответствующая государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- ✓ высокое качество информационного обеспечения управления страной;
- ✓ высокий уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- ✓ низкие налоговые ставки в стране;
- ✓ низкие процентные ставки в стране;
- ✓ наличие доступных и дешевых ресурсов;
- ✓ качественная система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;

✓ хорошие климатические условия и географическое положение страны;

✓ высокий уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и др.

2) внутренние конкурентные преимущества:

- ✓ высокая потребность в товаре отрасли;
- ✓ оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- ✓ оптимальный уровень унификации и стандартизации продукции отрасли;
- ✓ высокий удельный вес конкурентоспособного персонала в отрасли;

- ✓ качественная информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли;
- ✓ конкурентоспособные поставщики;
- ✓ наличие доступа к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- ✓ выполнение работ по оптимизации эффективности использования ресурсов;
- ✓ высокий уровень радикальных новшеств (патентованные товары, технологии и т. д.);
- ✓ конкурентоспособные менеджеры;
- ✓ функционирование в организациях отрасли системы обеспечения конкурентоспособности;
- ✓ проведение сертификации продукции и систем;
- ✓ эксклюзивность товара отрасли;
- ✓ высокая эффективность организации отрасли;
- ✓ высокая доля экспорта наукоемких товаров;
- ✓ высокий удельный вес конкурентоспособных организаций и товаров отрасли и др.

Организация:

1) внешние факторы:

- ✓ уровень конкурентоспособности страны;
- ✓ уровень конкурентоспособности отрасли;
- ✓ уровень конкурентоспособности региона;
- ✓ государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- ✓ правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- ✓ открытость общества и рынков;
- ✓ научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д.;
- ✓ национальная система стандартизации и сертификации;
- ✓ государственная поддержка развития человека;
- ✓ государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- ✓ качество информационного обеспечения на всех уровнях управленческой иерархии;

- ✓ уровень интеграции внутри страны и в рамках сообщества;

- ✓ налоговые ставки в стране и регионах;
- ✓ процентные ставки в стране и регионах;
- ✓ наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- ✓ система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- ✓ климатические условия и географическое положение страны и региона;
- ✓ уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;

2) внутренние факторы:

- ✓ структурные (структура организации, миссия, специализация и концентрация производства, уровень унификации и стандартизации продукции и составных частей производства, учет и регулирование процессов, персонал, информационная и нормативно-методическая база управления, сила конкуренции на выходе и входе системы и т.д.);

✓ ресурсные (поставщики, доступ к качественному и дешевому сырью и др. ресурсам, учет и анализ использования ресурсов по всем стадиям ЖЦ крупных объектов организации, функционально-стоимостной анализ выпускаемой продукции, оптимизация эффективности использования ресурсов и т.д.);

✓ технические (патентный товар, патентная технология, оборудование, качество изготовления товара/услуги и т.д.);

✓ управленческие (менеджеры, анализ выполнения законов организации, организация поставки сырья, материалов и комплектующих изделий в срок, функционирование системы менеджмента, функционирование системы управления качеством, проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем и т.д.);

✓ рыночные (доступ к рынку ресурсов и новых технологий, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность товаров, каналов распределения и рекламы, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры и т.д.);

✓ эффективность функционирования организации (показатели доходности, интенсивность использования капитала, финансовая устойчивость функционирования организации, доля экспорта наукоемких товаров и т.д.).

Товар, услуга:

1) внешние факторы:

✓ уровень конкурентоспособности страны;

✓ уровень конкурентоспособности отрасли;

✓ уровень конкурентоспособности региона;

✓ уровень конкурентоспособности организации, выпускаемой товар;

✓ сила конкуренции на выходе системы;

✓ сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов,

комплектующих изделий и т.п.;

✓ сила конкуренции среди товаров заменителей;

✓ уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров;

✓ активность контактных аудиторий (общественных организаций, СМИ и т.д.);

2) внутренние факторы:

✓ патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара;

✓ рациональность организационной и производственной структур системы;

✓ конкурентоспособность персонала;

✓ прогрессивность информационных технологий;

✓ прогрессивность технологических процессов и оборудования;

✓ научный уровень системы управления

✓ обоснованность миссии и т.д.

Персонал:

1) наследственные конкурентные преимущества:

✓ способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности и т.д.);

✓ темперамент;

- ✓ физические данные;
- 2) приобретенные конкурентные преимущества:
- ✓ деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- ✓ интеллигентность и культура;
- ✓ целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- ✓ характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам);
- ✓ эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, зависть и др.);
- ✓ общительность и коммуникабельность;
- ✓ организованность;
- ✓ возрастной ценз и др.

Далее необходимо предложить методику интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов. Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ осуществляется на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ. Также необходимо составить схему превращения конкурентных преимуществ (КП) объектов в конкурентоспособность организации (К_о) (рис. 14).

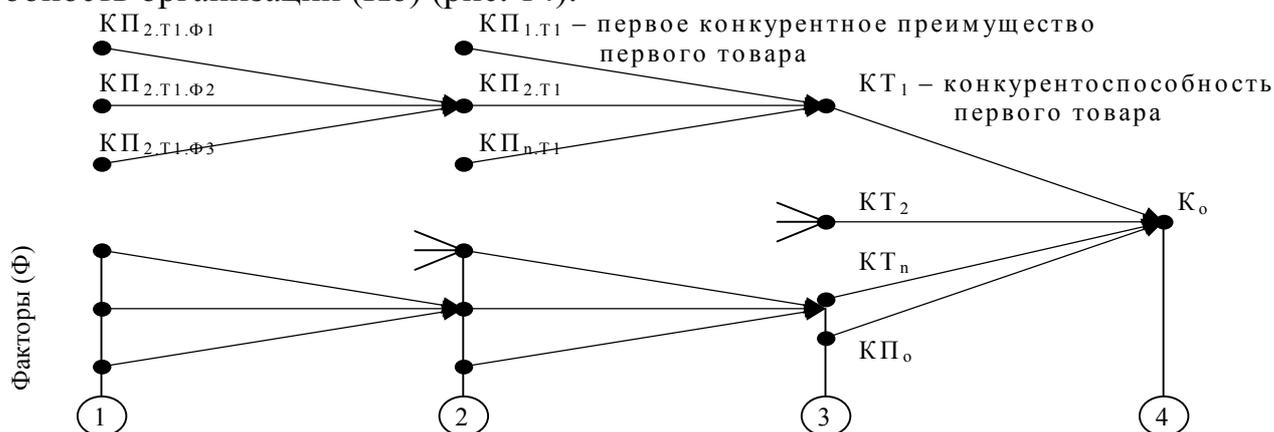


Рис. 14. Схема превращения конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособность организации

На уровне 1 устанавливаются (разрабатываются) конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество на уровне 2. Далее эти преимущества должны воплощаться в конкретном товаре (или на рынке) с целью обеспечения его конкурентоспособности (уровень 3). На конкурентоспособность организации (К_о) на уровне 4 оказывают влияние конкурентоспособность ее товаров и конкурентные преимущества ор-

ганизации (КПо), к которым могут относиться ее миссия, имидж, уровень культуры, экологическая политика, качество системы менеджмента и др. На рис. 14 показано (условно), что конкурентоспособность первого товара определяется тремя конкурентными преимуществами. В свою очередь, например, второе конкурентное преимущество первого товара (КП2.Т1) достигается путем реализации трех конкурентных факторов (КП2.Т1.Ф1,, КП2.Т1.Ф2 и КП2.Т1.Ф3).

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т. д.) интегральную оценку конкурентных преимуществ, например, товара можно осуществлять по формуле:

$$J_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \cdot \beta_{ij} \Phi_{ij}$$

где J_T — интегральный показатель конкурентных преимуществ конкретного товара;

$i = 1, 2, \dots, n$ — номер конкурентного преимущества конкретного товара;

$j = 1, 2, \dots, m$ — номер фактора i -го конкурентного преимущества товара;

α_i — весомость i -го конкурентного преимущества, $\sum \alpha_i = 1$;

β_j — весомость j -го фактора i -го конкурентного преимущества, $\sum \beta_{ij} = 1$;

Π_i — относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества;

Φ_{ij} — относительное или нормативное значение j -го фактора i -го конкурентного преимущества.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ товара характеризует его потенциальную конкурентоспособность. Однако не все приведенные выше конкурентные преимущества и определяющие их факторы можно оценить количественно. Если это невозможно, то применяются экспертные методы оценки как факторов и преимуществ, так и их весомости.

Методика анализа и оценки конкурентоспособности фирмы

Для оценки конкурентоспособности фирмы сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа фирмы — установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования фирмы.

Таблица 9

Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров, организации и ее конкурентов (типовая форма)

Показатели	Фактические значения показателей основных конкурентов (наименование и год)				Показатели организации	
	1	2	3	4	фактически (год)	прогноз (год)
1	2	3	4	5	6	7
1. Полезный эффект товара, наименование товара, единица полезного эффекта 1.1. Показатели назначения 1.2. Показатели надежности В том числе: нормативный срок службы (использования, хранения) коэффициент безотказности коэффициент готовности коэффициент сохраняемости 1.3. Показатели экологичности 1.4. Показатели эргономичности 1.5. Показатели эстетичности (дизайна) 1.6. Показатели технологичности 1.7. Показатели стандартизации и унификации 1.8. Показатели патентной чистоты и патентоспособности 1.9. Показатели совместимости и взаимозаменяемости 1.10. Номер сертификата, кем и когда выдан, срок действия 1.11. Показатели сервиса товара на конкретном рынке						
2. Совокупные затраты за жизненный цикл единицы товара, всего В том числе: 2.1. Затраты на стратегический маркетинг (на единицу конкретного товара), у.е. % совокупных затрат 2.2. Затраты на НИОКР (то же) 2.3. Затраты на ОТПП (то же) 2.4. Затраты на производство 2.5. Затраты на сервис 2.6. Затраты на эксплуатацию и ремонт за нормативный срок службы товара						

Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
3. Качество сервиса товара 3.1. Имидж организации-изготовителя 3.2. Юридическая надежность организации 3.3. Финансовая надежность (устойчивость) организации 3.4. Качество информации о товаре 3.5. Качество упаковки товара 3.6. Качество обслуживания торговой организации 3.7. Качество доставки и установки (монтажа) товара 3.8. Качество гарантийного обслуживания товара 3.9. Качество ремонта товара 3.10. Качество мониторинга рыночного механизма						
4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации, доли единицы						
5. Показатели значимости рынков, на которых представлен товар						
6. Параметры товарных рынков 6.1. Показатели взаимозаменяемости товара 6.2. Объем товарных рынков 6.3. Число субъектов и их доли на рынках 6.4. Барьеры входа на рынки						
7. Удельная цена товара						
8. Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единице						

Этапы проведения системного анализа состояния организации предлагается "привязывать" к структуре системы стратегического менеджмента:

1. анализ качества научного сопровождения системы стратегического менеджмента с точки зрения количества и глубины применяемых научных подходов и методов управления;

2. анализ компонентов выхода системы, т. е. качества стратегии организации, уточнение целей исходя из ее внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей;

3. анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов;

4. анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного (антитрестовского) законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли;

5. анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона (города), оказывающих позитивное и негативное влияние на организацию;

6. анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации;

7. анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, т. е. в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации;

8. анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в ее организационно-техническом и социальном развитии ("процесс" в системе);

9. анализ качества управляемой подсистемы системы стратегического менеджмента в части формирования системы показателей качества и ресурсоемкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению;

10. анализ качества управляющей подсистемы системы стратегического менеджмента в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений;

11. анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон;

12. анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров, новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом;

13. анализ эффективности использования ресурсов;

14. Анализ устойчивости функционирования организации.

15. установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе ее стратегии. На этом этапе синтезируется вся предыдущая работа.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации. В промышленно развитых странах действуют различные методики оценки конкурентоспособности фирм и компаний. Эти методики носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер.

Однако апробированные в мировой практике подходы и методы оценки конкурентоспособности организаций не отражают применение и воздействие на них научных подходов к управлению. Так, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух.

По методике оценки конкурентоспособности организации Р.А. Фатхутдинов в книге «Стратегический менеджмент» предложил в следующее:

- ✓ уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- ✓ отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
- ✓ отдельно считать показатель устойчивости функционирования организации;
- ✓ прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на 5 лет.

Он считает, что конкурентоспособность организации ($K_{орг}$) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1,$$

где a_i — удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единицы $i=1, 2, \dots, n$), $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

b_j — показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для промышленно развитых стран значимость рынка нами рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран - 0,7, для внутреннего рынка - 0,5;

K_{ij} — конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке.

Удельный вес i -го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле:

$$a_i = V_i / V,$$

где V_i — объем продаж i -го товара за анализируемый период, млн ден. ед.;

V — общий объем продаж организации за тот же период, млн ден. ед.

При расчете конкурентоспособности организации целесообразно рассматривать и устойчивость ее функционирования как индикатор конкуренто-

способности организации в будущем. Для такого рода оценки можно воспользоваться обобщенным показателем устойчивости организации, предложенным американскими экономистами:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

где: X_1 – показатель эффективности рабочего капитала;
 X_2 – показатель эффективности накопленного капитала;
 X_3 – рентабельность производства;
 X_4 – показатель задолженности;
 X_5 – показатель эффективности активов.

$$X_1 = \frac{O_{cp} - O_{кр}}{A}$$

где O_{cp} – оборотные средства;
 $O_{кр}$ – краткосрочные обязательства;
 A – общие активы.

$$X_2 = K_{нак} / A,$$

где: $K_{нак}$ – накопленный капитал (остаток прошлых лет).

$$X_3 = \Pi_{бал} / A,$$

где: $\Pi_{бал}$ – балансовая прибыль.

$$X_4 = K / D,$$

где: K – капитал фирмы (основные фонды плюс нематериальные активы);
 D – общий долг фирмы.

$$X_5 = V / A,$$

где: V – общий объем продаж.

Перечисленные показатели одновременно могут служить и показателями эффективности функционирования фирмы.

«Цепочка ценностей»

Продолжая проводить конкурентный анализ, М. Портер предлагает воспользоваться методом формирования «цепочки ценностей» на основе системы ценностей (рис. 15). Анализ цепочки ценностей – мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке потенциально имеют конкурентное преимущество (рис. 16).

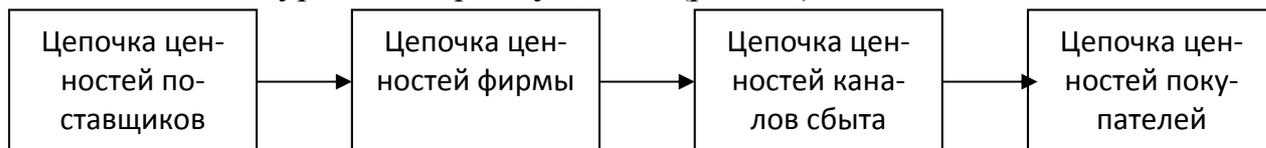


Рис. 15. Система ценностей

Вспомогательная деятельность фирмы	Инфраструктура фирмы (планирование, финансовая деятельность и т.д.) Управление людскими ресурсами Развитие технологии					Позиционированная прибыль фирмы
Основная деятельность фирмы	Обеспечение поставок сырья и т.п	Выпуск продукции	Обеспечение сбыта продукции	Маркетинг и продажа	Послепродажное обслуживание	

Рис. 16. «Цепочка ценностей» фирмы

Все виды деятельности подразделяются на первичные (основные) и вспомогательные. К основной деятельности относятся: обеспечение поставок сырья и т.п.; выпуск продукции; обеспечение сбыта продукции; маркетинг и продажа; послепродажное обслуживание. По каждому из этих видов деятельности выполняются вспомогательные работы: планирование, финансовая деятельность; управление человеческими ресурсами; развитие технологии; снабжение и т.д. В совокупности основная и вспомогательная деятельность вносят свой вклад в потребительскую стоимость.

Конкурентное преимущество фирмы определяется при этом тем, насколько четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Лучше организовав эти связи, фирма может получить конкурентное преимущество. Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов.

«Цепочка ценности» фирмы — это система видов ее деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.

Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты по "подгонке" отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Например, более дорогие конструкции и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на послепродажное обслуживание. Фирмы должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества.

Достоинства метода: может быть использован для оценки силы и слабостей корпорации. Является близким родственником анализа функциональных областей, в котором метод обеспечивает основу для анализа дискретных операций корпорации. Недостатки: требует существенного объема информации о внутренней деятельности корпорации, не всегда доступен при анализе конкретных примеров; описание, используемое в анализе товарных цепочек,

больше подходит для аудита деятельности корпорации, чем для анализа стратегии корпорации, основанного на конкретных ситуациях .

Подход Омаэ. Метод «точно в срок»

Используется на этапе стратегического анализа, призван ликвидировать расточительные запасы и сбои в производственном процессе (рис. 17).

Японский консультант Р. Омаэ предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, которая больше ориентирована на рыночные возможности предприятия. Достоинством данного метода является простота в исполнении, учитывает большое количество факторов, дает конкретные рекомендации, но при этом является недостаточно эффективным, так как не рассматривает все факторы микроокружения, шаблонный метод.

Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы

Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Корпоративный профиль – это образ компании или ее продукция в глазах целевой группы. Потребитель или любая другая (отраслевая, муниципальная, общественная и т.д.) организация может проанализировать и оценить любую фирму, в любой области деятельности и т.д.

При построении профиля конкурентных преимуществ на первом этапе определяют относительные преимущества организации в конкуренции. Для этого занимаются сбором и анализом информации о ближайших конкурентах. Затем сравнивают предприятие с конкурентами по нескольким характеристикам, так называемым факторам успеха, обеспечивающим преимущества в конкурентной борьбе: цена, качество товара, соблюдение сроков поставки, ассортимент, система сбыта, менеджмент и т.п. (графа 1 табл. 10).

Таблица 10

Пример определения относительных преимуществ организации
в конкуренции

Характеристики	Коэф. знач.,%	Организация		Конкурент 1		Конкурент 2	
		Баллы	Оценка	Баллы	Оценка	Баллы	Оценка
Цена товара	30	80	24	70	21	90	27
Соблюдение сроков поставки	20	100	20	90	18	90	18
Качество товара	25	100	25	80	0	100	25
Система сбыта	10	80	8	90	9	90	9
Менеджмент	15	90	13,5	90	13,5	100	15
Итого	100		90,5		80,5		94

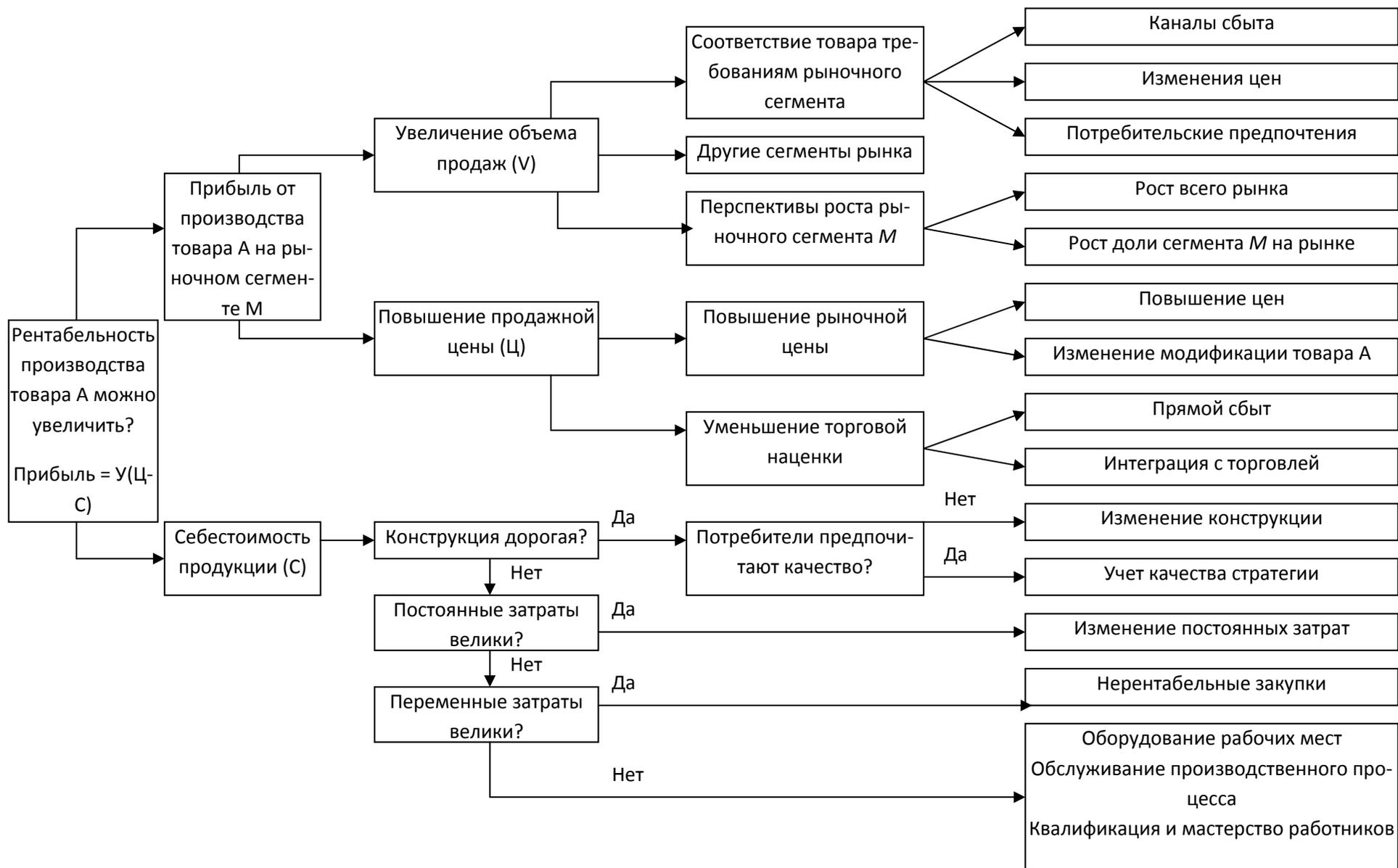


Рис. 17. Диаграмма Омаэ

Существуют различные приемы оценки сравниваемых характеристик. Обычно характеристики ранжируются, им придаются определенные коэффициенты значимости исходя из 100 % (графа 2 табл. 10). Чем более значима оцениваемая характеристика в определении конкурентных преимуществ, тем больший коэффициент значимости она будет иметь. Необходимо помнить, что сумма коэффициентов должна быть равна 100% независимо от количества составляющих. В зависимости от существующего состояния каждой *i*-й характеристики производится расстановка рейтингов, исходя из 100 баллов, то есть оценивается реальное состояние выбранных относительных преимуществ в организациях. Коэффициенты значимости и рейтинги устанавливаются экспертным методом.

На основании рейтинговой оценки (графа 3 табл. 10) и коэффициентов значимости характеристик определяется расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции предприятия по следующей формуле (графа 4 табл. 10):

$$Оц = R_{kpi} \cdot K_{zi} / 100,$$

где R_{kpi} – рейтинг выделенной *i*-составляющей конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг *i*-го относительного преимущества организации в конкуренции),

K_{zi} – коэффициент значимости отдельной *i*-составляющей, исходя из 100 % (сумма процентов должна быть равна 100, независимо от количества выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально возможным его уровнем – 100 баллов. На основании этого формулируется вывод относительно конкурентной позиции организации на рынке с выводом о результатах аналитической оценки. Как видно из табл. 10 организация занимает среднее положение, уступая конкуренту 2 (оценка 94 балла) и опережая конкурента 1 (оценка 80,5 балла). Организация имеет более предпочтительные позиции по сравнению с конкурентом 1 по всем характеристикам, кроме системы сбыта. Организация уступает конкуренту 2 по всем позициям, кроме сроков поставки и качества товара.

Вторым этапом является построение профиля конкурентных преимуществ, наглядно отображающего конкурентную позицию предприятия на рынке. Для этого организацию сравнивают с сильнейшими конкурентами, выявленными при определении относительных преимуществ организации в конкуренции (см. табл. 10). Помимо граф с конкурентными преимуществами и коэффициентами их значимости, в матрице профиля конкурентных преимуществ вводится графа «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента с разметкой, зависящей от количества сильнейших конкурентов. Так, в случае наличия одного сильнейшего конкурента разметка будет варьироваться от -1 до +1, двух сильнейших конкурентов от -2 до +2 и т.д. Графа «Итоговая оценка» свидетельствует о количестве баллов, уступаемых конкурентам в завоевании более успешной конкурентной позиции, либо выигрываемых у них и рассчитывается путем умножения коэффициента значимости каждой *i*-й характеристики на значение в графе «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента. И в заключение расставляется степень приоритетности характеристикам,

которым необходимо уделить внимание при разработке мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке (табл. 11).

Таблица 11

Построение профиля конкурентных преимуществ

Характеристики	Коэф. знач.,%	Хуже		Лучше			Итоговая оценка	Степень приоритетности
		конкурента						
		-2	-1	0	1	2		
Цена товара	30						30	Первая
Сроки поставки	20						+20	
Качество товара	25						0	
Система сбыта	10						-10	Третья
Менеджмент	15						-15	Вторая
Итого	100						-35	

Как следует из табл. 11, организация уступает своему конкуренту 35 баллов. Она хуже конкурента в отношении цены товара, менеджмента и системы сбыта. Таким образом, выявляются недостатки организации, которым следует уделить внимание при разработке стратегии для обеспечения ее конкурентоспособности.

«Профиль» является средством или инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуется ранжировать характеристики и интегрировать их.

Деловой анализ PIMS

Моделью, способной дать конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ PIMS.

Метод PIMS (ProfitImpactofMarketStrategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании «GeneralElectric». PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 временных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании. Эти показатели деятельности компаний, влияющие на уровень прибыли, разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Модель PIMS выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда. Мо-

дель PIMS позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбрать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рис. 18. Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак «-» означает неблагоприятный эффект. Факторы проранжированы.

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают: капиталоемкость; относительное качество продукта; относительная доля компании на рынке; производительность труда.

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

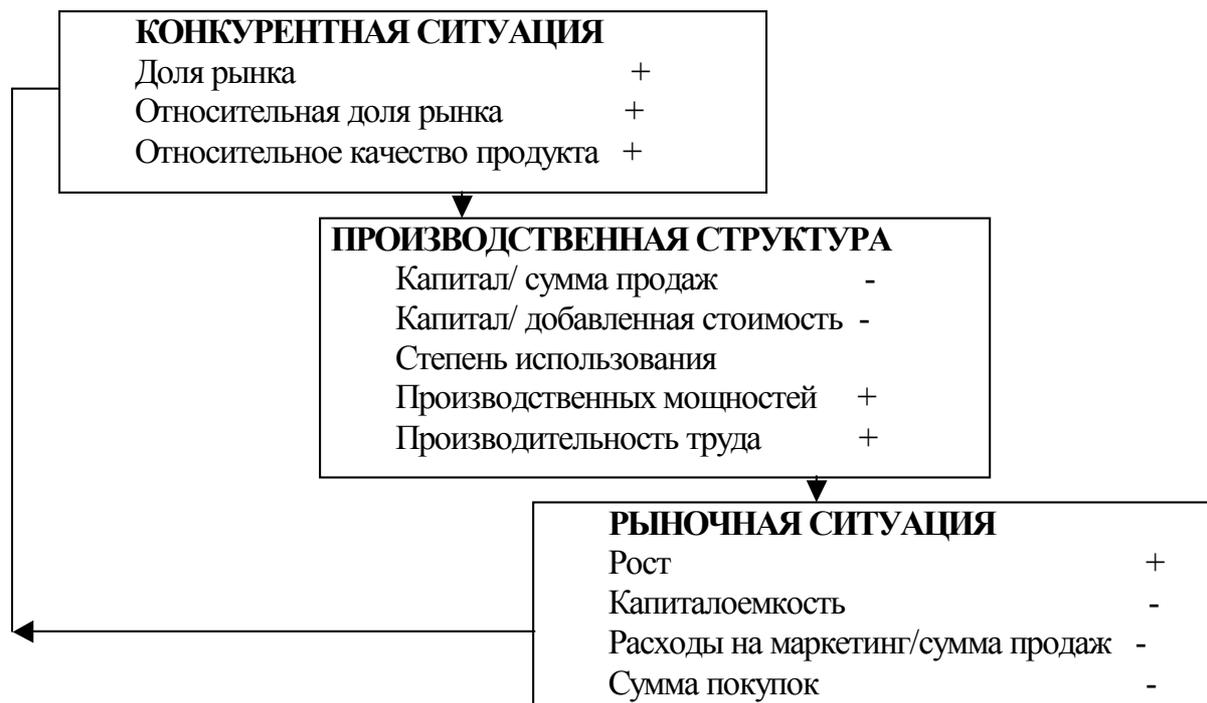


Рис. 18. Решающие факторы прибыльности

Методика оценки конкурентоспособности товара

Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) целесообразно измерять количественно. Для этого необходима качественная информация, характеризующая 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объ-

ектов за нормативный срок их службы, 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — это потенциальный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Приближение этих показателей друг к другу по величине приводит к раз унификации объекта и увеличению затрат в сферах производства и восстановления. Значительный разрыв между интегральным показателем качества объекта и его полезным эффектом приводит к недоиспользованию полезных возможностей объекта, что тоже плохо. Поэтому целесообразно проектировать (разрабатывать, формировать) объект с полезным эффектом для конкретных условий, равным 0,8—0,9 интегрального показателя качества. Тогда в одних условиях будет полностью или частично использоваться набор одних потенциальных параметров объекта, в других — набор других параметров.

Полезный эффект объектов можно измерять в натуральных единицах, денежном выражении либо в условных баллах. Основные методы прогнозирования полезного эффекта: нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный.

Полезный эффект — это одна сторона объекта-товара. Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

Конкурентоспособность объектов, по которым невозможно измерить их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе их экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж либо с применением экспертных и других методов.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов можно осуществлять по формуле:

$$K_{a.o} = (E_{a.o} / E_{л.o}) k_1' \cdot k_2' \cdot k_n'$$

где $K_{a.o}$ — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$E_{a.o}$ — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица;

$E_{л.o}$ — эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;

k_1' , k_2' , k_n' , — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность можно определять и на основе нормативов. Тогда эффективность объекта рассчитывается по формуле:

$$E = P_c / Z_c,$$

где: P_c — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

Z_c — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

Полезный эффект однопараметрических объектов рекомендуется определять по формуле:

$$P_c = \sum_{t=1}^T P_{\text{ч}} \Phi_{\text{Г}} K_1 K_2 K_3 K_n,$$

где T — нормативный срок службы объекта, лет;

$P_{\text{ч}}$ — часовая паспортная производительность объекта;

$\Phi_{\text{Г}}$ — годовой плановый фонд времени работы объекта;

K_1, \dots, K_n — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества объекта требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта объекта. Эти показатели снижают полезный эффект объекта. К ним относятся: коэффициент безотказности, коэффициент снижения производительности по мере старения, показатели снижения безотказности, ремонтпригодности, показатели уровня шума, вибрации и другие показатели эргономичности и экологичности объекта, показатель организационно-технического уровня производства у потребителей используемого объекта и др.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы объекта можно определить по формуле:

$$Z_c = Z_{\text{м.ниокр}} / N_1 + Z_{\text{отпп}} / N_2 + Z_{\text{изг}} + Z_{\text{вн}} + \sum_{t=1}^T Z_{\text{эт}} \pm Z_{\text{ликв}},$$

где $Z_{\text{м.ниокр}}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

N_1 — количество объектов, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z_{\text{отпп}}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового объекта;

N_2 — количество объектов, которое намечается выпустить по данной технологической документации; $N_1 = N_2$ если мы имеем дело с одним изготовителем данного объекта;

$Z_{\text{изг}}$ — затраты на производство объекта (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{вн}}$ — затраты на внедрение объекта у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

T — нормативный срок службы объекта;

$Z_{\text{эт}}$ — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт объекта в году t (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{ликв}}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая сам объект), выводимых в связи с освоением и внедрением нового объекта. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле они должны быть со знаком "минус", если больше — со знаком "плюс".

Фактор времени при расчете совокупных затрат учитывается по общепринятой методике. Условный пример оценки конкурентоспособности приведен в табл. 12.

По этим формулам можно оценивать конкурентоспособность только однопараметрических объектов (простые машины, оборудование, сырье, материалы, топливо, энергия и т. п.). Показатели, входящие в формулы, берутся из оперативного или статистического учета либо прогнозируются.

Таблица 12

Пример оценки конкурентоспособности воздушных поршневых компрессоров производительностью около 20 м³/мин

Образец	Полезный эффект, млн м ³ воздуха	Совокупные затраты, млн руб.	Эффективность, м ³ /руб.	Конкурентоспособность по отношению к лучшему образцу	Вывод
Проектируемый (вариант 1)	6,5	2,4	2,7	0,84	Неконкурентоспособен
Проектируемый (вариант 2)	8,8	2,6	3,4	1,06	Конкурентоспособен
Конкурент 1	5,8	2,2	2,6	0,81	Неконкурентоспособен
Конкурент 2	7,2	2,3	3,1	0,97	Неконкурентоспособен
Конкурент 3	8,0	2,5	3,2	1,00	Лучший образец — аналог

Методика оценки конкурентоспособности товара на основе сравнения технических и экономических показателей товаров-заменителей

Оценка уровня конкурентоспособности товара производится на основе сравнения комплексных технических и экономических показателей товаров-аналогов. Показатель общей конкурентоспособности (K_k) определяется по формуле:

$$K_k = T/\mathcal{E},$$

где T — показатель конкурентоспособности по техническим показателям;

\mathcal{E} — показатель конкурентоспособности по экономическим показателям.

В свою очередь, показатель конкурентоспособности по техническим показателям вычисляется по формуле:

$$T = \sum_{i=1}^m b_i \frac{q_i}{q_i^0} + \sum_{j=1}^n b_j \frac{q_j^0}{q_j}$$

где i — номер показателя качества, большее абсолютное значение которого соответствует более высокому уровню качества товара, $i = \overline{1, m}$;

j — номер показателя качества, большее абсолютное значение которого соответствует более низкому уровню качества товара, $j = \overline{1, n}$;

q_i, q_j — абсолютное значение i -го и соответственно j -го показателя качества анализируемого товара;

q_i^0, q_j^0 — абсолютное значение i -го и соответственно j -го показателя качества товара, принятого за базовый;

b_i, b_j — коэффициенты весомости соответственно i -го и j -го показателей качества.

Показатель конкурентоспособности по экономическим показателям вычисляется по формуле:

$$\Theta = \sum_{k=1}^p \Phi_k \frac{c_k}{c_k^0}$$

где $\Phi_k = Z^0 / c_k$ — доля k -го вида затрат c_k в цене продажи Z^0 базового товара (иначе, коэффициент весомости k -го вида издержек);

c_k — стоимостное выражение затрат на производство сравниваемого товара по k -му виду издержек;

c_k^0 — стоимостное выражение затрат на производство базового изделия по k -му виду издержек.

Товар является конкурентоспособным при $K_k \geq 1$.

Анализ конкурентоспособности товара по системе 111-555

Данная модель анализа разработана в Экспертном институте Торгово-промышленной палаты Российской Федерации в 1996 году. В основу модели лег экспертный метод оценки конкурентоспособности и три главных критерия: конкурентоспособность, качество и цена продукции. Используя в качестве шкалы систему оценок от 1 до 5, результаты предлагается интерпретировать следующим образом:

«1» - присваивается при низком уровне фактора на взгляд экспертной группы, при этом для конкурентоспособности и качества один балл – это наихудший уровень, а для цены, наоборот, - наилучший;

«5» - присваивается при высоком уровне фактора, тогда для конкурентоспособности и качества это наилучший вариант, а для цены – наихудший;

«3» - соответствует среднему уровню фактора.

Для сравнительного анализа приводятся классические сочетания:

551 – традиционное: высокая конкурентоспособность, высокое качество, низкая цена (характерно для многих товаров японских и американских фирм, некоторых европейских фирм). Это лучшее сочетание, сочетание XXI века;

555 — европейское (все высокое);

511 — восточно-азиатское (высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене).

Для обеспечения наглядности анализа конкурентоспособности рекомендуется строить столбиковые диаграммы по следующим парам показателей :

✓ качество (или P_c — суммарный полезный эффект) — конкурентоспособность (К);

✓ цена (Ц) — К;

✓ Ц — P_c ;

✓ объем продаж (V) — К;

✓ К — V;

✓ Ц — V.

Пример диаграммы представлен на рис. 19.

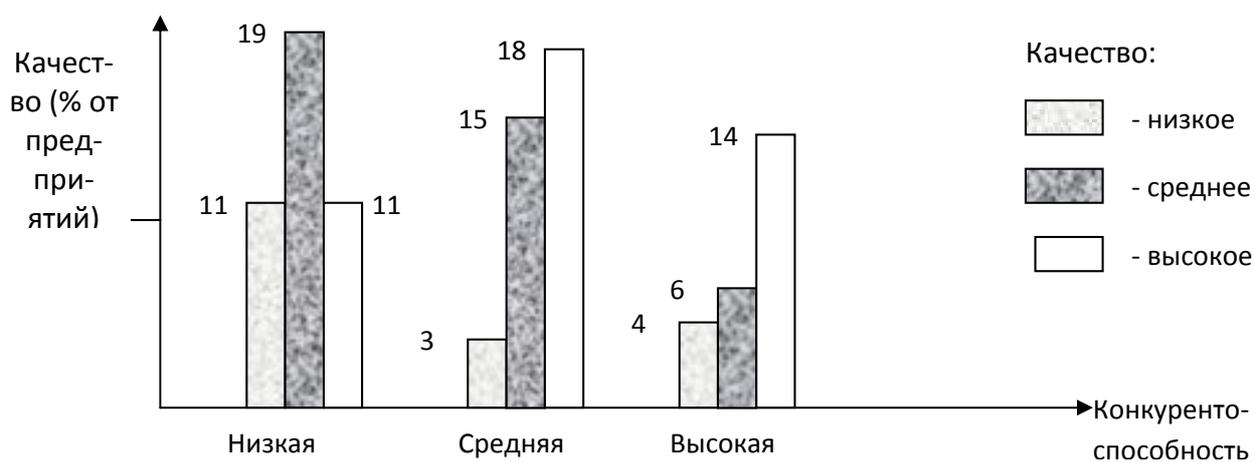


Рис. 19. Пример столбиковой диаграммы зависимости между качеством и конкурентоспособностью российской промышленной продукции

Анализ диаграммы показывает, что при среднем качестве промышленной продукции (19%) преобладает низкая ее конкурентоспособность, для средней конкурентоспособности преобладающим является высокое качество (18%), для высокой конкурентоспособности — высокое качество (14%) при незначительном удельном весе среднего (6%) и низкого качества (4%). Следует помнить, что на конкурентоспособность оказывает влияние и цена продукции (второй фактор) и другие факторы, которые здесь не учтены.

Данный метод целесообразно использовать в качестве сравнительного анализа в процессе оценки состояния в отрасли.

Анализ конкурентоспособности товара по системе 1111-5555

Анализ конкурентоспособности по данной системе рассматривает оценку по четырем главным факторам: качество товара; цена товара; качество сервиса товара на конкретном рынке; эксплуатационные затраты на использование товара.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара при этом предлагается оценивать экспертным путем по двум методам: 1) без учета весомости факторов; 2) с учетом весомости факторов.

По системе 1111—5555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет иметь оценки 1—2 балла и его конкурентоспособность может быть, допустим, 1211. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно 4 (1 + 1 + 1 + 1), максимальное — 20 (5 + 5 + 5 + 5). Оцениваемый товар имеет конкурентоспособность, равную 5 из 20, т. е. в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

Для повышения точности оценки предлагается взвешивать важность, или весомость, каждого фактора конкурентоспособности. Например, присвоены следующие весомости факторам: качеству товара — 4, его цене — 3, качеству сервиса товара на конкретном рынке — 2 и эксплуатационным затратам по использованию товара — 1 балл. Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством товара и его сервиса. Чем выше качество, тем ниже эксплуатационные затраты.

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек. Как при аттестации, сертификации, аудите, оценка может быть как внутренней, так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с методикой управления конкурентоспособностью, сбор и обработка исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (например, рис. 20).

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационные затраты). При этом конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна:

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{5} \cdot a_j$$

где: K_T — конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);

n — количество экспертов;

B_{ij} — экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности;

a_j — весомость j -го фактора (от 4 до 1);

5 – максимальная оценка фактора.

После экспертной оценки и расчета конкурентоспособности товара по предложенной формуле можно определить резервы повышения конкурентоспособности по всем направлениям (например, $K_t=7,0$ из 10 возможных баллов, тогда резерв повышения конкурентоспособности составляет 30%).

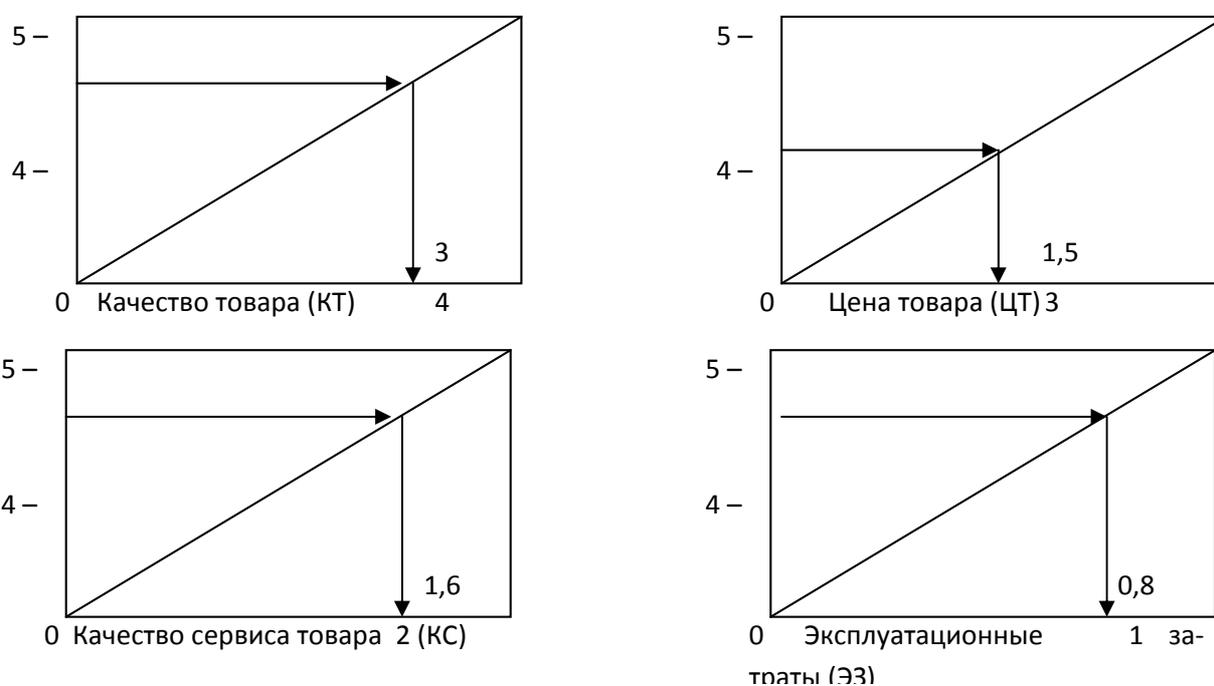


Рис. 20. Система баллов для экспертной оценки конкурентоспособности товара

Методика оценки конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в табл. 13. При этом оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0,$$

где K_n — уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;
 i — 1, 2, ..., n — количество экспертов;
 j — 1, 2, ..., 7 — количество оцениваемых качеств персонала;

α_i — весомость j -го качества персонала (см. табл. 13);
 β_{ij} — оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;
 $5n$ — максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидум (5 баллов \times n экспертов).

Таблица 13

Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочий	специалист	менеджер
1. Конкурентоспособность организации	0,20	0,25	0,20
2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	0,15	0,15
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки)	0,30	0,40	0,20
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
ИТОГО	1,00	1,00	1,00

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

- ✓ качество отсутствует — 1 балл;
- ✓ качество проявляется очень редко — 2 балла;
- ✓ качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- ✓ качество проявляется часто — 4 балла;
- ✓ качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно — 5 баллов.

6. ПОРТФЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА

Двумерная матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

При помощи матрицы БКГ (BGG) фирма формирует состав своего портфеля бизнесов или продукции (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли или различные деловые единицы). Модель BCG (или матрица «Рост/доля») представляет из себя матрицу 2×2 , на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на соответствующем рынке (рис. 21).

Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область, характерную для исследуемой фирмы. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (чаще всего он определяется сложением бизнеса фирмы и соответствующего бизнеса ее конкурентов).

Ось абсцисс является логарифмической, поэтому коэффициент характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (отношение объема продаж

фирмы к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели BCG.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

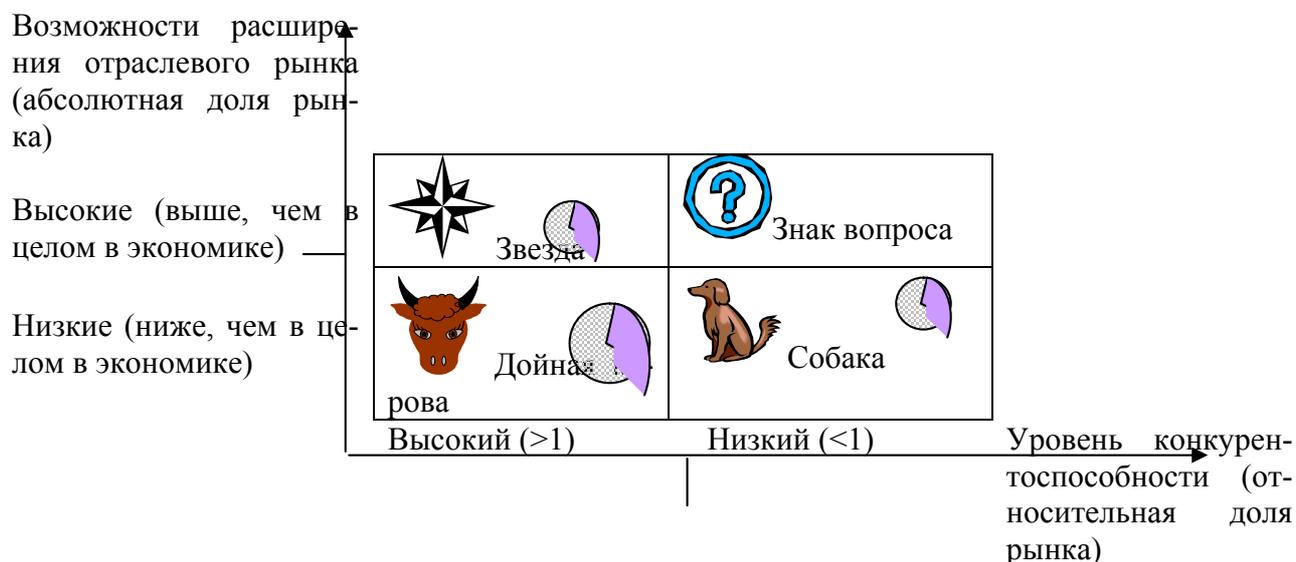


Рис. 21. Портфельная модель БКГ

Матрица является классической портфельной моделью и указывает на четыре основные позиции бизнеса:

✓ высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках - идеальное положение "звезда". К ним относятся, как правило, новые бизнес области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят фирмам очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних;

✓ высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных приверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли "дойные коровы", или "денежные мешки") - хороший источник наличности для фирмы. Это бизнес области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" – это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы фирме;

✓ не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках "знаки вопроса" («трудные дети»), чье будущее не определено. Эти бизнес–области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно большую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес–областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для фирмы, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес–области скорее скатятся до позиций «собаки»;

✓ сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, – "собаки" – отверженные мира бизнеса. Эти бизнес–области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг фирмы в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь фирме удерживать такие позиции бизнес–области.

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отраслям на последние 2-3 года, но не более.

Оптимальной бизнес–стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансирование компанией своего бизнес–портфеля путем инвестиций в определенные «звездные» виды деятельности, перевода некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем обещают стать «дойными коровами».

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

✓ для звезд: стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

✓ для трудных детей: либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

✓ для дойных коров: стараться сохранять (увеличивать) долю бизнеса на рынке;

✓ для собак: довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме.

В рамках БКГ можно предложить следующие варианты стратегий:

- 1) рост и увеличение доли рынка – превращение "знака вопроса" в "звезду" (агрессивные "знаки вопроса" иногда называют "дикими кошками");
- 2) сохранение доли рынка – стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;
- 3) "сбор урожая", то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых "коров", лишенных будущего, неудачных "знаков вопроса" и "собак";
- 4) ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для "собак" и "знаков вопроса", не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Преимущества модели:

- ✓ модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- ✓ может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы и соответственно для анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- ✓ модель представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации;
- ✓ установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития;
- ✓ поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма;
- ✓ матрица обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Недостатки модели:

- ✓ матрица слишком проста и дает только наиболее общее представление о портфеле;
- ✓ для конкретного случая она требует модификации с целью повышения информативности;
- ✓ не является надежным инструментом для анализа инвестиционных проектов;
- ✓ не помогает обоснованно выбирать стратегию по отношению к проблемным сферам бизнеса;
- ✓ не всегда правильно оценивает возможности бизнеса для единицы, определенной как "собака";
- ✓ может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса;
- ✓ чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций;

- ✓ методика исходит лишь из понятия "внутреннего" конкурентного преимущества и не учитывает "внешнее" преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации;
- ✓ нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления;
- ✓ выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми, в лучшем случае они дают общую ориентацию, требующую уточнения.

Трехмерная матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

Для более точного определения местоположения товара на рынке и выбора портфельной стратегии предлагается модификация изложенного выше метода. В которой классическая матрица БКГ, содержащая четыре зоны позиционирования товара, заменяется трехмерной матрицей. Координатами в такой матрице служат комплексные показатели: «привлекательность рынка товара», «конкурентная позиция предприятия» и «конкурентоспособность товара». Каждый из показателей характеризуется набором критериев (табл. 14).

Для комплексной оценки положения товара на рынке по приведенным критериям необходимо создать базу данных, содержащую четыре файла:

- 1) технико-экономические характеристики предприятия и его конкурентов;
- 2) динамика финансового положения предприятия;
- 3) технико-экономические показатели производимых товаров и товаров-конкурентов;
- 4) динамика рынка товаров.

Оценка «конкурентной позиции предприятия» осуществляется на основе анализа собственных возможностей по сравнению с конкурентами, то есть используется информация первого и второго файлов. Расчет показателя «привлекательность рынка» требует данных, содержащихся в файле динамика рынка товаров. При этом учитываются внешние факторы, а именно государственная политика, риск и др. Показатель «конкурентоспособность товара» оценивается с помощью информации, находящейся в файле технико-экономических показателей собственных товаров и товаров-конкурентов.

Методика расчета комплексных показателей основана на балльных оценках критериев и их коэффициентах значимости, устанавливаемых экспертами. Балльные оценки, предоставляемые экспертами, принимают значения от 1 до 10 (с градацией по шкале Харингтона).

Таблица 14

Критерии, используемые при расчете комплексных показателей

Наименование комплексного показателя	Источник информации	Наименование критерия
--------------------------------------	---------------------	-----------------------

Привлекательность рынка товара	Рынок	Емкость (величина) рынка Темпы роста рынка Пространство для политики цен Покупательная способность потребителя Перспективы заключения договоров Надежность обеспечения ресурсами Индекс риска Рыночная конъюнктура
	Государство	Роль государства (система налогообложения, экономическая политика и т. д.) Социально-политическая обстановка Темпы инфляции
Конкурентная позиция фирм	Фирма изготовитель товара	Финансовая сила Рентабельность Потенциал инноваций Технические возможности фирмы Затраты на НИОКР Величина фирмы Резерв мощности Маркетинговый потенциал Имидж фирмы
	Фирмы–конкуренты	Относительная рыночная доля Географическое положение
Конкурентоспособность изделия	Товары–конкуренты	Качество товара Относительное качество Патентная чистота и патентная защита Стадия жизненного цикла Затраты на единицу Цена товара Дизайн Сервисное обслуживание

Введем следующие обозначения:

n — количество товаров, рассматриваемых в ассортиментной политике;

t — индекс товара, $t = \overline{1, n}$;

k — номер комплексного показателя, $k = 1, 2, 3$;

I_k — количество критериев, используемых для расчета k -го показателя;

i — номер критерия, $i = \overline{1, I_k}$;

V_{ik} — вес i -го критерия по k -му показателю, $V_{ik} = \overline{1, 10}$;

Z_{ikt} — значение i -го критерия по k -му показателю для товара t (бальная оценка).

Тогда фактическая оценка i -го критерия по k -му показателю товара t с учетом весовых коэффициентов (S_{ikt}) вычисляется по формуле:

$$S_{ikt} = V_{ik} \cdot Z_{ikt}.$$

Идеальное, то есть максимальное или наилучшее, значение i -го критерия по k -му показателю товара t (S_{ikt}) с учетом веса определяется как произведение весового коэффициента на максимальную бальную оценку критерия:

$$S_{ikt} = 10 \cdot V_{ik}$$

Значение k -го показателя по товару t , выраженное в процентах, рассчитывается как

$$R_{kt} = 100 \frac{\sum_{i=1}^{I_k} S_{ikt}}{\sum_{i=1}^{I_k} S_{ikt}^0}, k = 1, 2, 3.$$

Если значения критериев выражены в натуральной, денежной или относительной форме и получены по группе фирм-конкурентов или по товарам-аналогам, то бальные оценки критериев целесообразно рассчитывать, а не применять для них метод экспертизы. С этой целью можно использовать следующую зависимость:

$$Z_i = T_{\min} + [(P^i - P_{\min}^i) / \frac{P_{\max}^i - P_{\min}^i}{T_{\max} - T_{\min}}]$$

где Z_i – бальная оценка i -го критерия (безразмерная величина);

T_{\max} – максимальное количество баллов по шкале оценок (например, 10);

T_{\min} – минимальное количество баллов по шкале оценок (например, 1);

P_i – фактическое значение i -го критерия для оцениваемого товара (предприятия), выраженное в натуральных единицах (шт., т., руб. и т.д.);

P_{\min}^i, P_{\max}^i – соответственно меньшее или наибольшее значение i -го критерия в ряду конкурентов.

Чтобы не загромождать формулу, в ней не проставлены номер комплексного показателя, индекс товара, а также номер фирмы-конкурента. Однако она универсальна для любого показателя и применяется как для оценки критериев по конкурирующим фирмам, так и по товарам. Значения комплексных показателей R_{1t}, R_{2t}, R_{3t} , полученные в результате расчета, попадают в один из трех интервалов: от 0 до 33, от 33 до 67 и от 67 до 100. Вследствие такого разбиения значений показателей на три интервала анализируемый товар занимает одно из 27 возможных положений в трехмерной матрице позиционирования товара (рис. 22).

Номера кубиков данной матрицы соответствуют номерам товарных (маркетинговых) стратегий, которые рекомендуется применять при проведении товарной политики. Выделяются 5 основных стратегий и 22 дополнительные, развивающие и конкретизирующие основные стратегии (табл. 15). Они служат для выработки действий предприятия в части изменения рыночной доли, проведения

инвестиционной, программной и сбытовой политики в соответствии с занимаемым статусом товара.

Стратегии № 1 подчиняются товары, пользующиеся повышенным спросом, которые к тому же отличаются превосходным качеством. С целью удовлетворения спроса потребителей фирма выпускает большое количество модификаций продукции. Происходит рост продаж до достижения максимума. Однако все больше предприятий выходит с такими же товарами на рынок. Из-за усиления конкуренции цены падают. Поэтому возрастает роль цены как фактора, определяющего покупку.

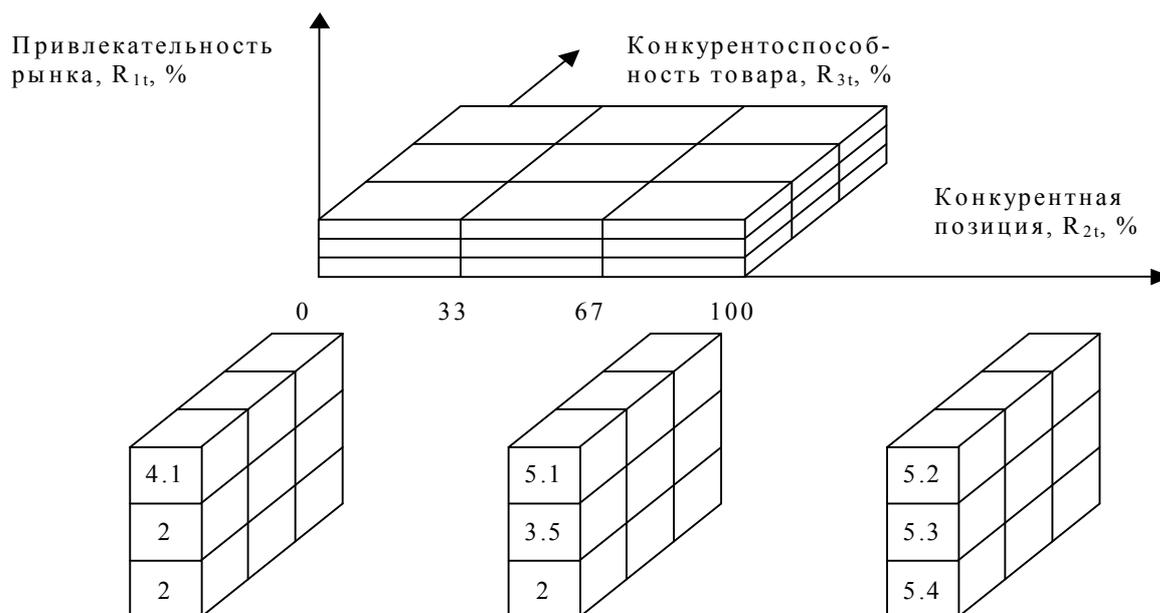


Рис. 22. Трехмерная матрица позиционирования товара

Таблица 15

Соответствие значений комплексных показателей товарным стратегиям (фрагмент)

№ стратегии	Привлекательность рынка R_{1t} , %		Конкурентная позиция R_{2t} , %		Конкурентоспособность товара R_{3t} , %	
	от	до	от	до	от	до
1	67	100	67	100	33	67
2	33	67	0	33	0	33
3.1	33	67	0	33	0	33
3.2	33	67	33	67	33	67
3.3	33	67	67	100	33	67
3.4	0	33	33	67	33	67
3.5	33	67	33	67	0	33
3.6	67	100	33	67	33	67
3.7	33	67	33	67	67	100
4.1	67	100	0	33	0	33
4.2	67	100	0	33	33	67
4.3	67	100	0	33	67	100
4.4	33	67	0	33	67	100
4.5	0	33	0	33	67	100

4.6	0	33	33	67	67	100
5.1	67	100	33	67	0	33
5.2	67	100	67	100	0	33
5.3	33	67	67	100	0	33
5.4	0	33	67	100	0	33
5.5	0	33	67	100	33	67
5.6	0	33	67	100	67	100

Стратегии № 2 подчиняются товары, подлежащие снятию с производства. Объем реализации этих товаров падает. Фирмы начинают выходить из конкурентной борьбы, количество конкурентов уменьшается. Цены на товары низкие. Прибыль резко сокращается. Эти товары постепенно заменяются новыми, отвечающими требованиям рынка.

Стратегия № 3 применяется к товарам, которые требуют усовершенствования или модернизации. Здесь требуются значительные инвестиции. Товарная политика подвержена жесткой специализации. Такая политика оказывается оптимальной для эффективной деятельности небольшой фирмы или когда фирма периодически меняет специализацию, используя ее для освоения новых рынков или адаптируясь к меняющемуся спросу.

Стратегии № 4 подчиняются товары «новой волны». Фирма выходит на рынок с принципиально новым товаром и обычно занимает исключительное положение на рынке. Конкуренции практически нет. Прибыли пока тоже нет или она еще очень незначительна. Покупатель инертен по отношению к только что появившемуся на рынке товару. Необходимо убедить покупателя испытать новый товар. Также данная стратегия рекомендуется для товаров, которые начинают массово продаваться. Растет объем реализации, фирма начинает получать прибыль.

Стратегия № 5 рекомендуется для товаров, активно продающихся на рынке. Рынок насыщен данным видом товара. Уменьшается объем продаж этих товаров. Основной спрос исходит от консервативных покупателей, в то время как новаторы ищут товар-заменитель. Фирма стремится к дальнейшему совершенствованию продукта и ищет для него новые сферы применения.

Несколько более подробно рассмотрим стратегию № 4, которая применяется для товаров, выходящих на рынок. Рыночная доля таких товаров должна увеличиваться. Инвестиционная политика нуждается в больших инвестициях, так как объемы продаж растут и, следовательно, необходимо развивать сбытовую сеть и увеличивать расходы на рекламу. Программная политика опирается на переход к крупномасштабному выпуску продукции данного вида при полной загрузке производственных мощностей. Сбытовая политика активно использует маркетинговые инструменты, заключающиеся в пропаганде потребительских свойств товара и достоинств фирмы. Детализированная стратегия 4.1 применяется к товарам, не удовлетворяющим величину потребительского спроса, поэтому она требует максимально возможного размера инвестиций на технологической и производственной стадиях. Стратегии 4.5 и 4.6 рекомендуют избежать неиспользуемых или незагруженных мощностей за счет производства других

дополнительных видов продукции, которые в дальнейшем должны принести фирме прибыль и новое расширение производства и номенклатуры товаров.

Разработанная процедура может служить удобным инструментом в процессе формирования товарной политики фирмы и при выработке ее политики в зависимости от выбираемых маркетинговых стратегий. Следует заметить, что предложенные маркетинговые стратегии являются типовыми, носят рекомендательный характер и в реальных условиях должны быть уточнены, а также дополнены числовыми данными, необходимыми для тактического и стратегического управления фирмой.

Многофакторная матрица "МакКинси" (7S)

Данная многофакторная матрица "МакКинси" является более сложным вариантом портфельной модели.

Название модели идет от названия компании и семи факторов, семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S» (strategy – стратегия, skill – навыки, sharedvalues – общепризнанные ценности, structure – структура, systems – системы, staff – кадры, style – стиль) (рис. 23).

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в табл. 16, и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы "МакКинси" (рис. 24).

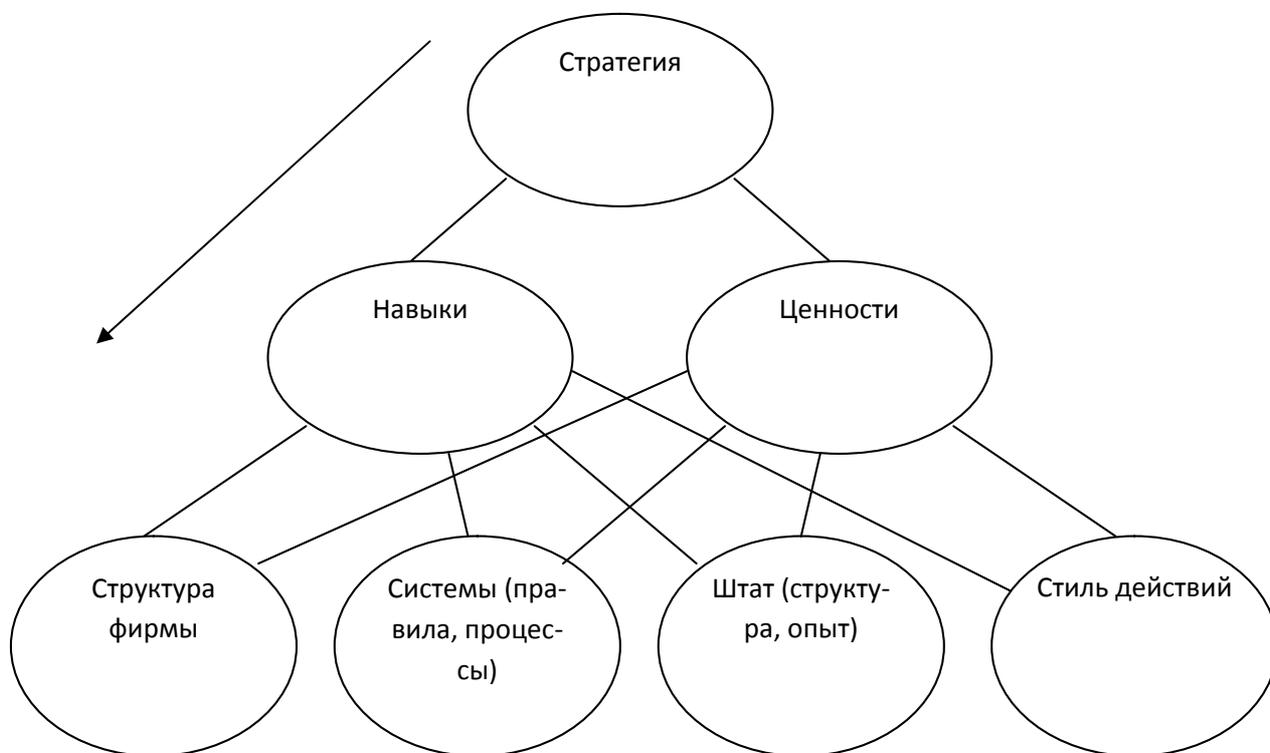


Рис. 24. Факторы, влияющие на развитие фирмы по модели МакКинси



Рис. 24. Портфельная модель "МакКинси"

Таблица 16

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
1	2
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении)	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах)
Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей)	Ваш охват ключевых сегментов
Диверсифицированность рынка	Степень вашего участия в диверсификации
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	Ваше влияние на рынок
Склонность к цикличности	Характер ваших отношений с поставщиками
Склонность к сезонности	Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей
Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	
Факторы конкуренции	
Типы конкурентов	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, воз-
Уровень конкуренции	

Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили	возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качеств управления
Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)	Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами
Степень и типы интеграции фирм отрасли	Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами

Продолжение таблицы 16

Финансово-экономические факторы	
Пределы капиталовложений в отрасли	Ваши пределы капиталовложений
Факторы рычага (структура издержек, величина долга)	Ваши факторы рычага
Барьеры на входе и выходе из отрасли	Барьеры, которые представляют трудность для вас
Степень использования производственных мощностей	Ваш уровень использования мощностей
Отраслевой уровень доходности	Ваш уровень доходности
Отраслевой уровень ликвидности	Ваши показатели платежеспособности
Социально-психологические факторы	
Социальная среда	Ваш внешний образ
Юридические ограничения	Внутрифирменная культура и этика

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- ✓ выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- ✓ присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- ✓ дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- ✓ умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка.

Рейтинги привлекательности рынка ранжируются от единицы до трех - привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) от трех до пяти – высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка три выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Данная многофакторная матрица "МакКинси" является более сложным вариантом портфельной модели. Фактор "возможности расширения рынка" здесь превратился в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)". Фактор "относительная доля рынка" вырос до понятия "стратегическое положение фирмы", характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия.

В матрице 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. Ниже приведен пример матрицы, в котором для конкретной организации определено положение основных видов бизнеса (аналогично можно определить и положение по группам товаров) с оценкой занимаемой доли рынка (рис. 25).

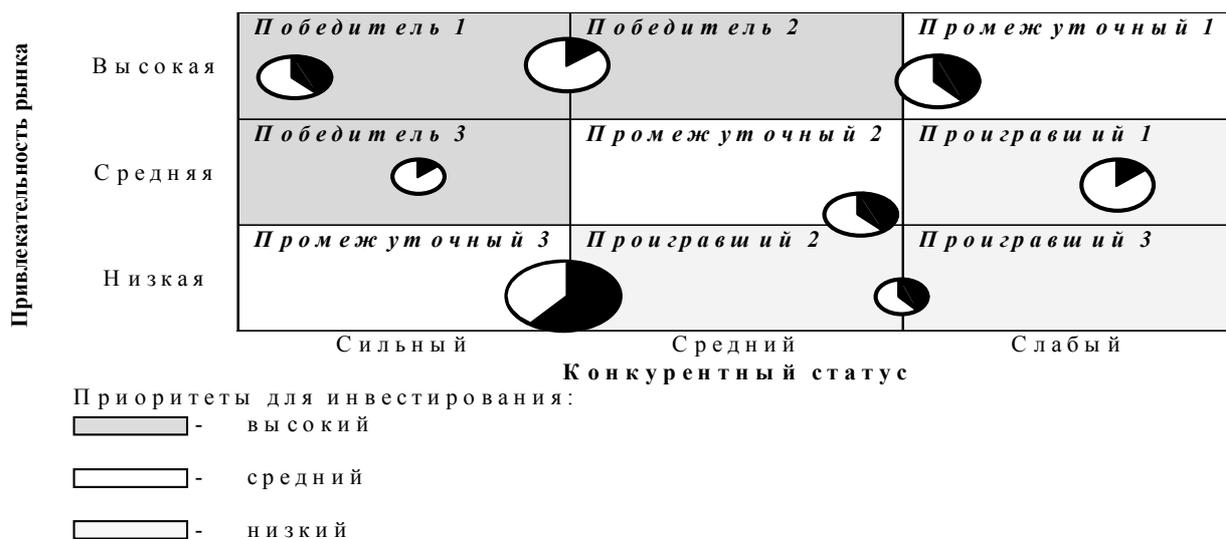


Рис. 25. Пример применения матрицы McKinsey

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область Победителей, имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Для позиции Победитель 1 характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдель-

ных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием Победитель 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой компании является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и укрепления слабых.

Позиция Победитель 3 занимается компаниями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо, прежде всего, следующее: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего предприятия.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют Проигравшими. Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции корпорации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли компании отсутствует.

Для Проигравшего 1 характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для Проигравшего 2 характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Для данной позиции не характерно никаких особых сильных сторон или возможностей. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Компания явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных.

Позиции Проигравшего 3 определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена; воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют погра-

ничными. Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса, что связано, как правило, с относительно незначительными конкурентными преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то возможны следующие стратегические решения:

- 1) развитие компании в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;
- 2) выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;
- 3) если ни 1), ни 2) не оказываются возможными, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Преимуществом данной модели по сравнению с любой простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы. Но в ее применении существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Матрица GeneralElectric

Используется на этапе разработки и выбора стратегии для анализа портфеля бизнесов (продукции). Является разновидностью «портфельной матрицы» МакКинси и получила название «экран бизнеса». Была разработана консультационной группой МакКинси совместно с корпорацией «GeneralElectric». В основе данной модели лежат идеи матрицы МакКинси. Она также состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса.

Данная модель определяет конкретные виды стратегий. В литературе часто рассматривают вместе матрицу МакКинси и матрицу GeneralElectric как одно целое.



Рис. 26. Матрица портфельного анализа McKinsey-GeneralElectric (GE/McKinsey)

Модели Дэй и Монисона

Сегодня существуют разнообразные вариации модели GE/McKinsey. В основе всех их лежат, как правило, стремления увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции. В табл. 17 и 18 приводятся вариации модели, предложенные в свое время Дэйем и Монисоном соответственно.

Таблица 17

Модель Дэй			
Привлекательность рынка	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
1	2	3	4
Сильная	Инвестируйте в развитие по максимуму; концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство, развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны; укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон; ищите пути преодоления слабых сторон; бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
Средняя	Развивайтесь селективно, обильно инвестируйте в привлекательные отрасли; развивайте способность противостоять конкуренции; делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Извлекайте доход, защищайте существующую программу; концентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Небольшое расширение ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
Слабая	Защищайтесь и меняйте ориентиры старайтесь зарабатывать сегодня; сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах; защищайте свои сильные стороны	Извлекайте доход, защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах; обновляйте ассортимент; минимизируйте инвестиции	Выходите из бизнеса, продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену; сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	Сильные	Средние	Слабые
	Конкурентные позиции		

Дэй предлагал выбрать из стандартного списка GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности:

Привлекательность бизнеса	Сильные стороны конкурентной позиции
А. Факторы рынка	А. Позиция на рынке

<ul style="list-style-type: none"> - Размер (в стоимостном и натуральном выражении); - величина рынка продукта; - темпы роста рынка; - стадия жизненного цикла; - разнообразие рынка; - эластичность цен; - покупательная способность; - цикличность (сезонность) спроса 	<ul style="list-style-type: none"> - Относительная доля рынка; - темп изменения доли; - колебания доли в зависимости от сегмента; - дифференциация качества, цен и обслуживания; - ассортимент; - имидж компании
--	--

Окончание таблицы 17

Б. Экономические и технологическая позиция	Б. Экономическая и технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - Интенсивность инвестирования; - природа инвестирования (условия, издержкам рабочий капитал, арендные договора); - способность противостоять инфляции; - мощность индустрии; - уровень и срок использования технологией; - барьеры входа и выхода в отрасли; - доступ к источникам сырья 	<ul style="list-style-type: none"> - Относительная позиция; - уровень использования мощностей; - технологическая позиция; - запатентованные технология, изделия, процессы
В. Конкурентные факторы	В. Способности
<ul style="list-style-type: none"> - Тип конкурентов; - структура конкуренции; - угроза появления продуктов-заменителей ощущаемые изменения среди конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> - Сильные стороны системы управления; - сильные стороны системы маркетинга; - система распределения; - трудовые отношения

Таблица 18

Модель Мониесона

Правила отрасли	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
Сильная	Обеспечьте максимальные инвестиции; глобальная диверсификация; консолидируйте позиции; соглашайтесь даже на скромную долю прибыли	Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты; увеличивайте свою долю на рынке до максимума; отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей	Защищайте свои сильные стороны; переориентируйтесь на привлекательный сегмент; оценивайте оживление отрасли; контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции
	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
Средняя	Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон; развивайте способность противостоять конкуренции	Сегментируйте рынок; имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств	Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций; подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса; передайте в более привлекательный сегмент

Слабая	Выборочно инвестируйте в получение “живых” денег;	Защищайте свою систему извлечения;	Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса;
--------	---	------------------------------------	--

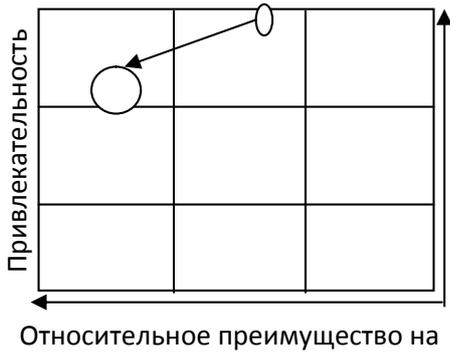
Окончание таблицы 18

	управляйте рынком; найдите свои ниши (специализация); постарайтесь развить свои сильные стороны	действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности; присматривайте варианты продажи своего бизнеса; рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон	уходите с рынка или сокращайте ассортимент; стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость
	Сильная	Средняя	Слабая
	Привлекательность рынка		

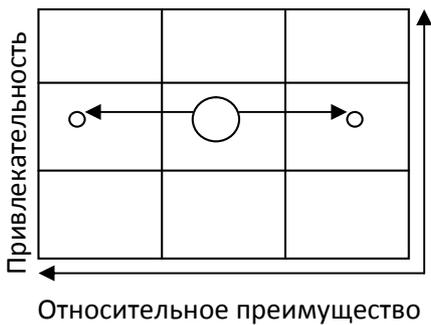
В качестве факторов оценки привлекательности рынка и привлекательности отрасли Мониесон предлагал использовать следующие:

Привлекательность рынка	Привлекательность отрасли
Индекс доли рынка	Темпы роста реального сектора
Доля рынка	Доля производственных объединений
Относительная доля рынка	Доля продаж новых продуктов в общем объеме продаж
Относительное качество продукта	Отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж
Относительная цена	Темпы роста розничных цен
Относительные прямые издержки	Отношение затрат на маркетинг к объему продаж
Патенты на технологию или изделия	Покупательская способность среднего потребителя
Относительный диапазон размеров потребителей	Отношение доходов к объёму инвестиций
Производительность труда	Отношение стоимости сырья и незавершенного производства к добавленной стоимости
Относительный средний уровень оплаты труда служащих	Выпускаются ли товары по индивидуальным заказам
Оборудование, используемое на долевых принципах	Уровень концентрации производства
	Индекс интенсивности инвестиций
	Отношение инвестиций к объему продаж
	Отношение инвестиций к добавленной стоимости
	Уровень использования мощностей

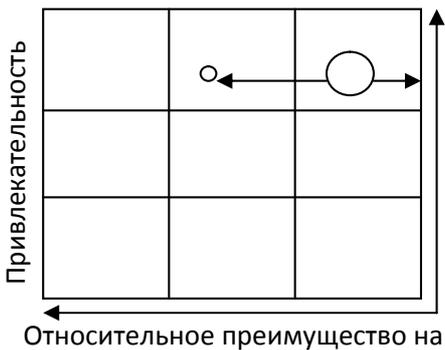
Отношение общей балансовой стоимости предприятия к
 объему инвестиций
 Уровень вертикальной интеграции
 Долги инвестиций в расчете на одного работника



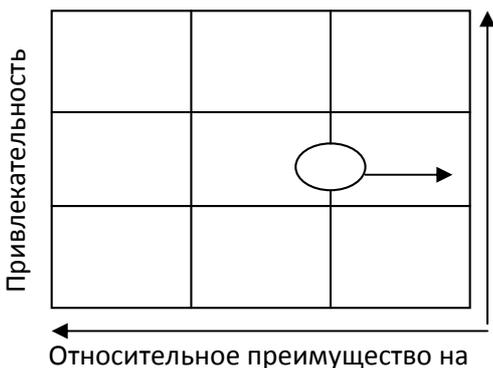
Инвестируйте в развитие: эта стратегия выбирается, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе сильных сторон.



Извлекайте доход: предполагает укрепление позиций предприятия в сегментах с хорошей прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход.



Развивайтесь селективно или бросайте бизнес: со слабой позицией на привлекательном рынке желательно поискать защищенные ниши, на которых и специализироваться. Если же это неосуществимо, то следует рассмотреть возможность выхода из бизнеса.



Извлекайте доход: предполагается смена позиции бизнеса с целью извлечения “живых” денег при помощи незначительных инвестиций и рационализации на уровне операций. Можно сделать небольшие инвестиции с целью повышения стоимости бизнеса.

Модель Hofer/Schendel

Модель Hofer/ Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Авторы выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень и пять принципов построения процесса стратегического планирования:

1. отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес - уровнем и корпоративным;
3. включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель 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: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии и три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации: 1) набор роста, 2) набор прибыли 3) уравновешенный набор.

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

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.

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

В структуре модели по оси Y отображаются стадии развития рынка (рис. 27). 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». Так как очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса,

она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность 5X3. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия, при этом обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы.

		Относительная конкурентная позиция бизнеса			
		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие/вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка или ликвидация
	Рост	Стратегии роста			
	Зрелость/насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке и	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рис. 28. Модель Хофера-Шенделя

СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОЛИ НА РЫНКЕ. Основная цель этой стратегии состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений: чтобы не отставать, необходимо увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100-150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

СТРАТЕГИИ РОСТА. Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталов-

вложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня – средний. На начальных стадиях рынка растут быстро, и чтобы не отставать, требуются значительные ресурсы и укрепление конкурентных позиций конкретного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

СТРАТЕГИИ ПРИБЫЛИ. На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

КОНЦЕНТРАЦИЯ РЫНКА И СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ АКТИВОВ. Цель стратегии – пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке 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 он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

СТРАТЕГИИ РАСКРУТКИ ИЛИ СДВИГА. Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию. Эти стратегии должны применяться только к отдельным видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельно-

сти в будущем. Прежде чем принять стратегию сдвига необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть 4 альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

СТРАТЕГИИ ЛИКВИДАЦИИ И ОТДЕЛЕНИЯ. Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

При использовании модели развития рынка продукта определяется набор переменных, показанный в табл. 19.

ПРЕИМУЩЕСТВА ОСНОВНЫХ РАСЧЕТОВ. Такие расчеты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Преимущества основных расчетов возникают также тогда, когда клиент несет определенные обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведет к появлению указанных преимуществ.

Таблица 19

Переменные, используемые в модели Хофера-Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Охват системой распределения	Изменения роста рынка
Эффективность системы распределения	Темпы технологических изменений продукта
Разнообразие ассортимента изделий	Сегментация рынка
Производственные мощности и расположение	Основное функциональное значение
Эффективность производства	
Кривая опыта	
Сырье для промышленности	
Количество продукта	
Научные исследования и разработки	
Преимущество основного расчета	

Конкурентоспособность цен	
Эффективность рекламных мероприятий	
Вертикальная интеграция	
Основной имидж (репутация)	

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЦЕН. Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ. Под этим понимается степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ. Это степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла - от получения сырья до владения точками розничной торговли.

Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость выше в тех компаниях, где технический уровень выше, где уникальные или особенные продукты, где высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кого-то нет).

ИМИДЖ. Это имидж в понимании конкурентов, потребителей, владельцев торговых точек в смысле стабильности бизнеса, качества продукции, известной торговой марки, качества операций/услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и его вклада в общество среди прочего.

СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА. Имеется в виду стадия жизненного цикла соответствующего рынка. Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно.

Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие 6 переменных: темпы роста рынка, темпы технологических изменений продукта, темпы технологических изменений процесса, изменения в росте рынка, сегментация рынка и функциональное значение. На рис. 28 показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Подразумевается, что:

стадия развития — это начало роста рынка;

стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка;

стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается;

стадия зрелости — это рост, переходящий в застой;

стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

ТЕМПЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИЗМЕНЕНИЯ ПРОДУКТА. Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, т.к. потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

ТЕМПЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА. Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое положение бизнес, если не усовершенствует технологию своего процесса производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА. При высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, т.к. позволяет конкурентам получить такие преимущества, как дифференцированное ценообразование, и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

ОСНОВНАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА. Функциональная область, от решения вопросов в которой, в первую очередь, будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг и распределение, финансы.

Модель Хофера—Шенделя предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя ее можно использовать и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса.

Модель является развитием итеративного подхода (сверху-вниз), применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва. На бизнес-уровне нужно обязательно

учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, необходимо различать три типа корпоративных стратегий: 1) «портфельные» корпоративные стратегии, 2) стратегии материально-технического обеспечения, 3) политические стратегии корпорации.

«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 (см. рис. 29).

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин “победитель”, заимствованный из модели GE/McKensey. Но он не подходит для средних по конкурентоспособности видов бизнеса в отраслях со средней привлекательностью

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”, по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся “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.

Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

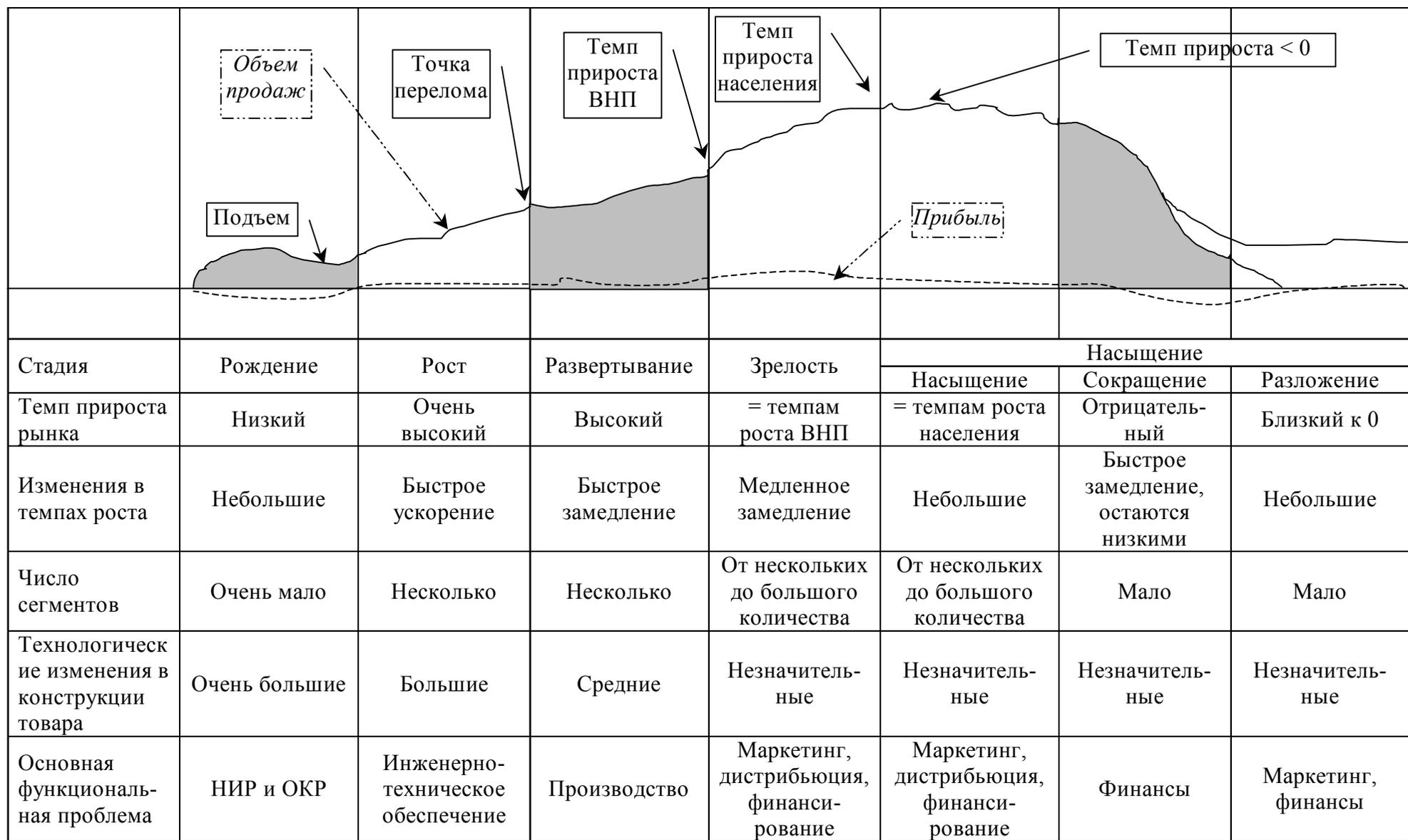


Рис. 28. Кривая жизненного цикла продукта, соотнесенная с параметрами рынка

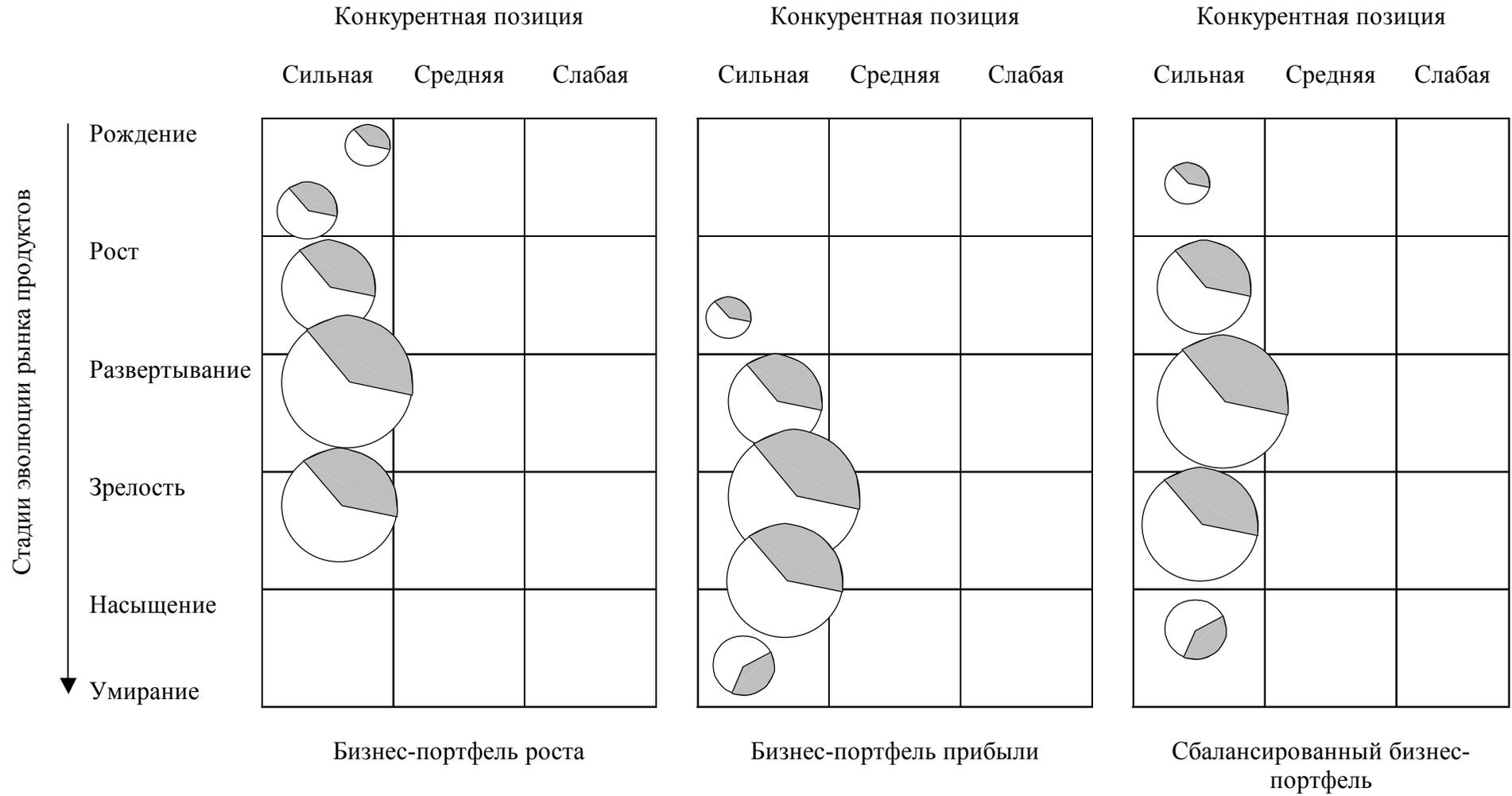


Рис. 29. Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (по модели Хофера-Шенделя)

Согласно модели Хофера-Шенделя можно выделить характеристики 6 основных обобщенных бизнес-стратегий (табл. 20).

Таблица 20

Характеристики общих бизнес-стратегий

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли		
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Уменьшить положение на более низкий уровень	От умеренных инвестиций до негативных
Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшить положение	От незначительных до умеренных инвестиций

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

Недостатки модели.

Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/McKensey для определения стратегии на корпоративном уровне.

Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю.

Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию, не рассматриваются. Предлагается, “что надо делать”, но не указывается “как”.

Данная модель может быть использована на этапе разработки и выбора стратегии для анализа портфеля бизнесов (продукции).

Матрица ADL-LC

Модель ADL-LC (ADL – аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы «ArthurD. Little», а LC – сокращение 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 организаций.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, в своем развитии она проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Отсюда и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией (рис.30).

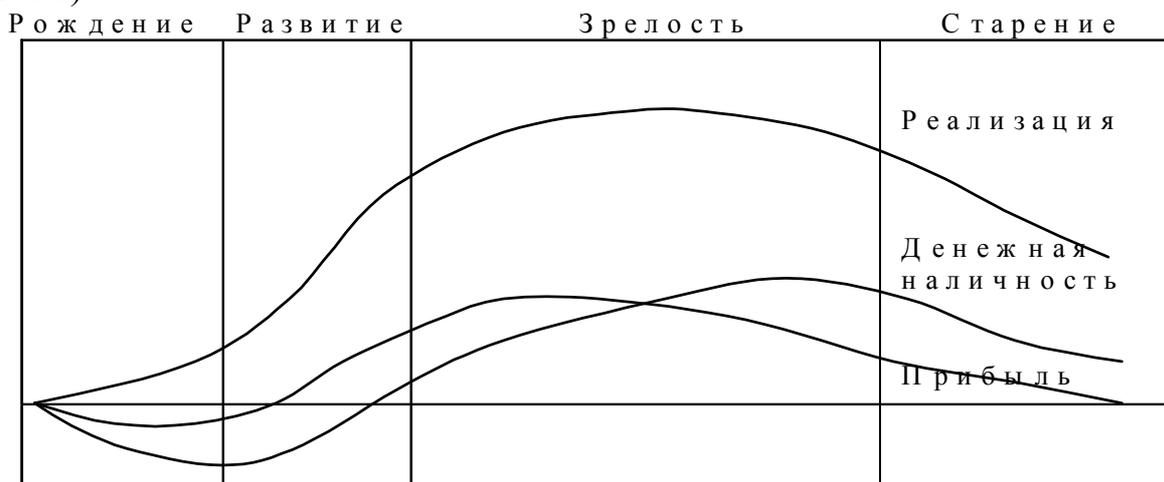


Рис. 30. Концепция жизненного цикла отрасли

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Сочетание двух параметров – 4 стадии жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 31).

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X – конкурентное положение вида бизнеса.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса. Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например, при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли (ось Y) характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

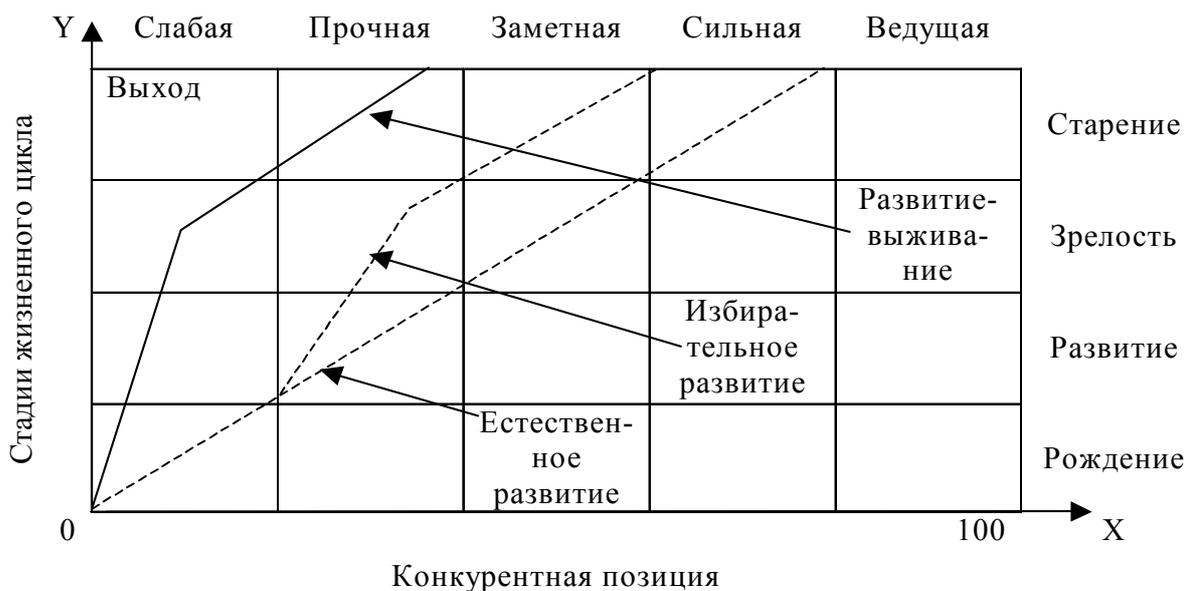


Рис. 31. Матрица модели ADL-LC

Рождение. Отрасль, находящаяся на этой стадии возникла недавно как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения потребностей. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, есть только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост. На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей “увеличивающегося доходного пирога”. На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых “игроков” оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость. На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость. На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что ее начинают вытеснять новые и более качественные

заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности медленно падает; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом.

Ведущая. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квази-монополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная. Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная. Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне, и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная. В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов его улучшить.

Слабая. Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью.

Нежизнеспособная. Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо деинвестиции – попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от этого предлагается набор стратегических решений. При этом процесс стратегического планирования выполняется в три этапа.

На первом этапе, который называется “простой (естественный) выбор”, стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область “естественного выбора” охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого “естественного выбора” сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер “специфического выбора”. Однако “специфический выбор” является скорее общим стратегическим руководством, например, “избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса”.

На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. ADL предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому “специфическому выбору”. Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например, “развивайте бизнес за рубежом”. ADL предлагает 24 стратегических уточнения (табл. 21).

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса корпорации каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

- каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;
- каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;
- каждая клетка входит в определенную область “естественного выбора”, который, в свою очередь, указывает возможности “специфического выбора”, а также на ряд “уточненных стратегий”, которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса (табл. 21).

Таблица 21

Уточненные стратегии, предлагаемые компанией «Артур Д. Литл»

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь 2 (или более) “естественных выбора”. Таким образом, сильная/стареющая позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием. Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкретному виду бизнеса.

Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL.

Ведущая/Рождение. Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка – Быстрого роста (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V) или через стратегию Удержания положения – Начала нового бизнеса (Е, I, L). Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущая/Рост. Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через: Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или Удержание доли рынка – Защита положения (А, С, N, U, V, W). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддерживать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через: Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или Удержание доли рынка – Защита положения (А, С, N, U, V, W). Следует продолжать инвестиции, чтобы поддерживать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущая/Зрелость. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через: Удержание доли – Рост вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U) или Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущая/Старость. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через: Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W). Реинвестировать по мере необходимости.

Сильная/Рождение. Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение – Старт (Е, I, L) или Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V). Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильная/Рост. Вероятно, прибыльная позиция. Вероятно, чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V,

W) или Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

Сильная/Зрелость. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через: Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W) или Удержание доли – Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильная/Старость. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W) или Собрать – (D, H, K, M, Q, R, V, W). Выборочное развитие может быть осуществлено через: Удерживать – Держитесь за нишу (C, D, N, Q, U). Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметная/Рост. Вероятно, неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Выборочное приобретение доли – Сосредоточение, Постепенно приобрести положение или Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Инвестируйте избирательно.

Заметная/Рост. Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение – Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (A, C, N, U, V, W). Выборочное развитие можно осуществить через: Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация. Избирательное инвестирование для улучшения положения.

Заметная/Зрелость. Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Надлежащая эксплуатация – Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Выборочное развитие можно осуществить через: Найти свою нишу и защищать ее (A, G, I, M, R, T) или Доказать жизнеспособность. Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

Заметная/Старость. Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие можно осуществить через: Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V), или Удерживать – Удерживать нишу (C, D, N, Q, U), или Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W). Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочная/Рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение (G, L, T) или Доказать жизнеспособность. Инвестируйте очень избирательно.

Прочная/Рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение, Дифференциация (G, L, T) или Доказать жизнеспособ-

ность через: Стремительный поиск своей доли – Успеть (D, E, L, M, P, Q, R). Избирательное инвестирование.

Прочная/Зрелость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через: Найдите нишу и держитесь в ней – Удержать нишу (C, D, N, Q, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через: Поэтапный выход – Выход (D, M, Q, R, W). Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Прочная/Старость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через: Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W) или Отказ – Отказ (X). Деинвестирование или отказ от инвестирования.

Слабая/Рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через: Догнать – Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то: Выход – Выход (D, M, Q, R, W) или Выход – Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабая/Рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через: Сдвиг – (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через: Отказ (X). Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабая/Зрелость. Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность: Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Обновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход: Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W). Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

Слабая/Старость. Неприбыльная позиция. Выход – Отказ (X). Отказ от инвестиций. Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (табл. 22).

Таблица 22

Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность	Стадия жизненного цикла
Патенты	Темпы роста рынка
Эффективность производства	Характеристики конкуренции
Гарантийное обслуживание	Приверженность клиента торговой марке
Вертикальная интеграция	Стабильность доли на рынке
Отношение менеджмента к риску	Препятствие на входе не технологического плана
	Широта производственных линий
	Развитие технологий

Общая конкурентоспособность для модели ADL определяется как среднее взвешенное значение параметров сильных сторон бизнеса, включенных в мо-

дель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: нежизнеспособная, слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая. Отношение менеджмента к риску. При принятии решений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т.д., менеджмент может идти на риск или избегать риска.

Стадия жизненного цикла. Здесь понимается стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкурирует бизнес. Она может определяться косвенно по ее параметрам или оцениваться непосредственно. При определении стадии жизненного цикла отрасли в качестве параметров можно использовать семь переменных (табл.23): 1) темпы роста рынка, 2) характеристики конкуренции, 3) приверженность покупателя торговой марке, 4) стабильность доли на рынке, 5) барьеры на входе, 6) широта ассортимента товаров и развитие технологии.

Таблица 23

Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп роста	?	> ВВП	< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное; Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Оценить стадию жизненного цикла отрасли можно следующим образом:

- зарождающаяся: еще не растущая или растущая очень слабо;
- растущая: растет быстро, экспоненциальный рост;
- зрелая: рост замедляется и прекращается;
- стареющая: отрицательный рост.

Стабильность доли компании на рынке. Этот параметр может быть оценен по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения.

Барьеры входа в отрасль, используемые в модели ADL, отличны от технологических барьеров, таких как торговая марка, система дистрибьюции, финансовые, политические, юридические и т.п. барьеры.

Простота вхождения нового конкурента на рынок измеряется количеством и прочностью препятствий на входе, в число которых могут входить нормативно-правовые требования, необходимость производства удовлетворять высоким технологическим стандартам и стандартам качества, высоким требованиям к основному капиталу, способность существующих конкурентов заключать выгодные сделки, затраты, связанные с созданием торговой марки, и установление дистрибьюторских каналов. В целом, высокие препятствия на входе в отрасль ассоциируются с высокой прибыльностью производства.

Широта производственной номенклатуры (линии). Это относительное количество и разнообразие продукции в отрасли и степень ее расширения или сужения.

Развитие технологии. Подразумевается степень концентрации в отрасли одной технологии. На нижнем конце шкалы находится отрасль, характеризующаяся многими, часто заменяющими друг друга технологиями. На верхнем конце шкалы находится отрасль с одной технологией.

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля. Сбалансированный портфель имеет следующие особенности:

Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA3) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.

Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

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

шие перспективы, но может в данный момент иметь отрицательный поток денежной наличности.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса, модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель. Для этого модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля (рис. 32). Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.



Рис. 32. RONA-граф

Матрица ADL может также использоваться для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и RONA в зависимости от стадии жизненного цикла и конкурентного положения отрасли. Цифра в соответствующей ячейке матрицы показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель; объем продаж и активы выражаются в процентах по отношению к продажам и активам корпорации. Например, относительный вклад ячейки в объем продаж корпорации будет вычислен следующим образом:

$$\frac{\sum \text{продаж от бизнеса в ячейке } (\$)}{\sum \text{продаж от бизнеса в портфеле } (\$)}$$

Суммарные значения различных конкурентных позиций по столбцам матрицы и суммарные значения для различных стадий жизненного цикла по строкам матрицы указываются на полях.

О сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарное значение каждого ряда). Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж корпорации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса в смысле показателя RONA, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса фирмы.

Внутреннее перераспределение – это показатель, который был специально разработан ADL для использования его в данной модели. Он измеряется процентом фондов корпорации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителя денежной наличности корпорации: генераторы денежной наличности, потребитель денежной наличности, инварианты денежной наличности, отрицательные внутренние перераспределители (например, когда применяется стратегия дис-инвестиций: оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается):

1.) генератор денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100;

2.) потребитель денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100;

3.) инвариант денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100;

4.) отрицательный внутренний перераспределитель – сумма реинвестиций отрицательна.

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех корпорации в смысле показателя RONA и уровня реинвестиций (внутреннего перераспределения денежной наличности) модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа.

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса как правило имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. RONA-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность как:

1.) генерирование потока наличности больше или равно использованию потока наличности;

2.) средневзвешенный показатель RONA соответствует корпоративным целям;

3.) о сбалансированности портфеля можно судить, визуальнo проверяя RONA-граф, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях;

4.) концепция ADL состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования и определения позиции и, следовательно, отдельного анализа;

Но для того, чтобы дать ему соответствующие стратегические рекомендации, необходимо выполнить следующие три шага:

- 1.) проверить “естественный выбор” для каждого вида бизнеса;
- 2.) определить “специфический выбор”, подходящий к управленческим целям, инвестиционные требования и ожидаемые результаты;
- 3.) выбрать уточненную стратегию действий из предлагаемого ADL списка.

Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:

- ✓ желательная доля на рынке;
- ✓ финансовые ресурсы для поддержки инвестиций;
- ✓ ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от корпорации или для нее;
- ✓ подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения – типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные.

Согласно концепции ADL, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, – очевидна:

- ✓ хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель;
- ✓ полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Так как модель ADL 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.

Вклад ADL состоит в том, что широко признаваемая концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании, открыв, таким образом, путь более конкретному стратегическому планированию, а не “усредненному”.

Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию.

Однако, жизненный цикл одного продукта и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии. Преобладающие экономические и политические условия могут “смазать” картину фактического состояния отрасли, делая, таким образом, оценку жизненного цикла отрасли не соответствующей истине. Базирование стратегического планирования в основном на оценках стадий жизненного цикла может привести к неправильному представлению.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода ADL на том основании, что, по их мнению, он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, т.к. менеджеры неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, и причины снижения объема продаж должны всегда быть детально изучены.

Мнение, что фирмы не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике фирмы могут влиять на жизненный цикл продукта. Например, к отклонению от курса жизненного цикла может привести перемена позиции зрелых продуктов или введение ряда усовершенствований.

Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки (так называемое, новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фрагментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

Модель Shell/DPM

В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации. Матрица Shell/DPM и

внешне похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, мультимепперемный подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности, который по сути является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций, являющегося показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает держать фокус одновременно на двух этих показателях.

В модели Shell/DPM могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Изначально, при использовании модели DPM компания «Shell» больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели DPM как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки 3x3 матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию «генерирования денежной наличности». Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля компании с точки зрения потока денежной наличности.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, который будет поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 33). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей

бизнес-области). Ось Y, таким образом, является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

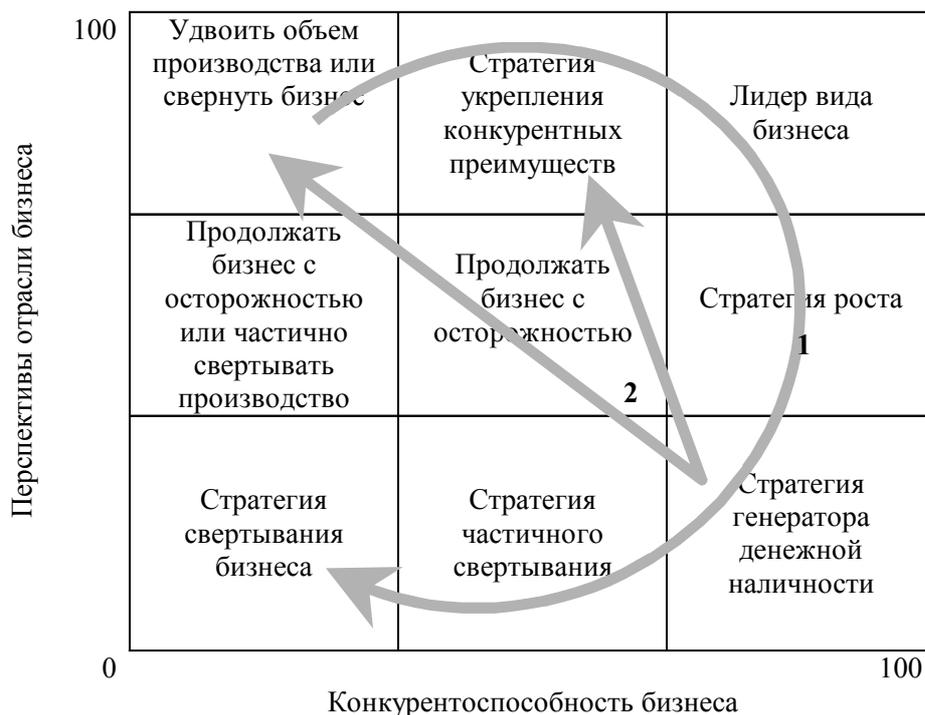


Рис. 33. Представление модели Shell/DPM

Каждая из 9 клеток модели соответствует специфической стратегии.

Позиция “Лидер бизнеса”. Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка - высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция “Стратегия роста”. Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящемся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция “Стратегии генератора денежной наличности”. Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь рынок является стабильным, но сокращаю-

щимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция “Стратегия усиления конкурентных преимуществ”. Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем как нести какие-либо издержки, в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью”. Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенными, что отдача будет скорой и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция “Стратегии частичного свертывания”. Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, предприятие будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция “Удвоить объём производства или свернуть бизнес”. Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия “удвоение”. В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство”. Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция “Стратегия свертывания бизнеса”. Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

В модели DPM/Shell могут быть использованы переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли (табл. 24).

Таблица 24

Характеристики для модели DPM/Shell

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	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.

В модели Shell/DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера - жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

В первом случае (см. рис. 33, направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от Удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса - к Стратегии усиления конкурентных преимуществ - к Стратегии лидера вида бизнеса - к Стратегии роста - к Стратегии генератора денежной наличности - к Стратегии частичного свертывания - к Стратегии свертывания (выхода из бизнеса).

Стадия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса. Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия - инвестирование.

Стадия усиления конкурентных преимуществ. С инвестированием позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия - продолжать инвестировать.

Стадия лидера вида бизнеса. С продолжающимся инвестированием, позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти и инвестиции продолжают.

Стадия роста. Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции компании вниз. Доходность бизнес-области для компании растёт на таком же уровне, как и в среднем по отрасли.

Стадия генератора денежной наличности. Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия - инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддерживать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

Стадия частичного свертывания. Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается, и позиция компании естественно также начинает ослабевать.

Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (см. рис. 33, направления 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях Генератора денежной наличности и Частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции Удвоения объема производства и Усиления конкурентных преимуществ.

Стратегический баланс предполагает баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey. Здесь также бизнес-области предполагаются автономными, несвязанными с другими ни по ресурсам, ни по результату. Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества.

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой компании.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной

картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило всегда оказываются в центре матрицы.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- ✓ выбор переменных для анализа очень условен;
- ✓ не существует критерия, по которому можно было бы определить: какое число переменных требуется для анализа;
- ✓ трудно оценить какие из переменных наиболее значимы,
- ✓ присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено;
- ✓ трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

7. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Матрица Ансоффа. Модель "продукт-рынок"

Разновидностью «портфельных матриц» является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка (табл. 25). Используется на этапе выбора стратегии для разработки корпоративной, деловой и функциональных стратегий соответствующих стратегическим целям и учитывающих результаты анализа организационной среды, формирование портфеля стратегий.

Таблица 25

Матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	2. Совершенствование деятельности (концентрация)	1. Стратегия развития рынка (коммерческий риск)
Новый товар	4. Товарная экспансия (технологический риск)	3. Диверсификация (максимальный стратегический риск)

Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: (1) развитие рынка, (2) стратегия совершенствования деятельности, (3) товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), (4) диверсификации.

Модифицированная матрица Ансоффа, основанная на учете степени риска, представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты. Данная модель предназначена для генерации

стратегий в условиях расширения товарного рынка. Исходная идея модели заключается в ликвидации расхождения между реальным и планируемым развитием фирмы, так называемого целевого люка. Это означает, что цели предприятия не достижимы при сложившейся системе стратегического планирования. Необходимо или скорректировать цели, или применять новые стратегии. Возможные для условий растущего рынка стратегии представимы в виде так называемой матрицы «продукт—рынок» (матрицы Ансоффа) (рис. 34).

	Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Рынок	Существующий	Низкий риск		Высокий риск
	Новый, связанный с существующим			
	Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 34. Матрица "продукт-рынок"

При принятии управленческого решения можно воспользоваться известными результатами эмпирических исследований. В частности, очевидно, что величина риска, связанная с отдельными альтернативами, неодинакова. Вероятность успеха различных стратегий (например, исследование Hinterhuber—Thorn) имеет следующие значения: старый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; старый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%. Расходы, связанные с отдельными альтернативами (исследования Aurich - Schroeder), показаны на рис. 35.

Один из вариантов автоматизации расчетов по данной модели может быть следующим. ЛПП знает базовое значение величины S_0 , поэтому он может без особого труда ввести это значение в вызванную на экран дисплея форму, которая запрограммирована с учетом рекомендуемых стратегий и изложенных выше соотношений риска и расходов. В результате получается следующая форма (табл. 26), на основе которой ЛПП может выбрать стратегию, обеспечивающую достижение поставленных целей с учетом имеющихся финансовых возможностей и степени допустимого риска. В табл. 26 приведен пример расчета для величины 50 ~ 5000 ден. ед. Выбор стратегии при использовании данной модели зависит от ресурсов фирмы и ее готовности к риску. В частности, если фирма имеет большие ресурсы, но не желает испытывать значительного риска, она может воспользоваться стратегией развития продукта. Если ресурсов недостаточно, то можно выбрать стратегию развития рынка.

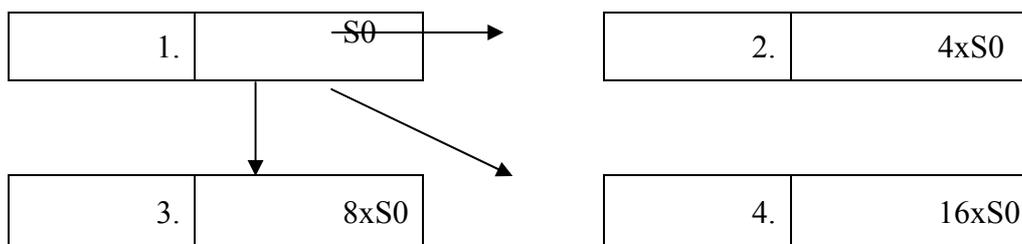


Рис. 35. Расходы, которые нужно произвести при реализации стратегий матрицы Ансоффа (S_0 — затраты на обработку рынка, базисная величина)

Достоинства этой модели: 1) наглядное структурирование обстоятельств реальной ситуации; 2) учитывает классификацию рынков и продуктов для выбора дальнейшей стратегии; 3) простота использования на практике.

Недостатки модели: 1) односторонняя ориентация на рост; 2) проблематично рассмотрение только двух, хотя и важнейших характеристик (продукт и рынок), в то время как существуют и другие важные для достижения успеха характеристики, такие как, например, технология производства.

Таблица 26

Рекомендуемые стратегии матрицы Ансоффа «продукт—рынок» (пример)

Стратегическая позиция	Маркетинговые действия	Возможные пути достижения стратегических позиций	Величина расходов, ден. ед.	Вероятность успеха, %
1. Обработка имеющегося рынка	Усиление мероприятий маркетинга для имеющихся товаров на имеющихся рынках с целью стабилизации, расширения доли рынка, увеличения объема рынка	1.1. Увеличение объема сбыта (снижение цен, изменение упаковки и т. д.). 1.2. Привлечение покупателей конкурирующих товаров, активизация латентной потребности (реклама, предложение проб, снижение цен)	$S_0 = 5000$	50
2. Развитие рынка	Выход со старым товаром на новые рынки	2.1. Сбыт на новых региональных, национальных или зарубежных рынках. 2.2. Расширение функций товара. 2.3. Новые области применения выпускаемого товара. 2.4. Модификация товара с целью приспособления его к требованиям определенных сегментов потребителей	$4S_0 = 20000$	20

3. Развитие продукта (инновации)	Продажа новых товаров на существующих (старых) рынках	3.1. Продажа новых товаров на тех рынках, где фирма уже работает. При этом могут быть: - подлинные инновации (совершенно новые товары); - квазиновые товары (связанные со старыми); - Me-too товары (новые только для фирмы)	8S0 = 40000	33
4. Диверсификация	Переход от традиционных сфер деятельности к новым в случае: - стагнирующих рынков; - уменьшения риска; - финансовой выгоды; - страхования снабженческой или сбытовой базы	4.1. Производство товаров, не имеющих прямой связи с выпускаемой ранее продукцией. Реализация новых товаров на новых рынках	16S0 = 80000	5

Матрица «привлекательность – конкурентоспособность»

На основе ограничений, сужающих область применения матрицы БКГ, Ж.-Ж. Ламбен предложил матрицу "привлекательность — конкурентоспособность".

Критериями привлекательности рынков Ж.-Ж. Ламбен предлагает следующие:

- ✓ доступность рынка (низкая — в странах вне Европы и США, высокая — в Европе);
- ✓ темп роста (низкая — менее 5%, высокая — более 10%);
- ✓ длительность цикла жизни (до 2 лет и свыше 5 лет);
- ✓ потенциал валовой прибыли (менее 15%, более 25%);
- ✓ острота конкуренции (структурированная олигополия, неструктурированная конкуренция, распыленная конкуренция);
- ✓ возможности неценовой конкуренции (товар стандартизован, товар слабо дифференцирован, товар сильно дифференцирован);
- ✓ концентрация клиентов (для низкой оценки до 2000, высокой — менее 200).

Для каждой страны и отрасли экспертным путем оценивается весомость каждого критерия (в сумме равна 100), определяется диапазон оценки для конкретного товара и оценивается его привлекательность, которая может быть в диапазоне от 0 до 100.

После оценки привлекательности и конкурентоспособности товара строится многокритериальная матрица (рис.36).

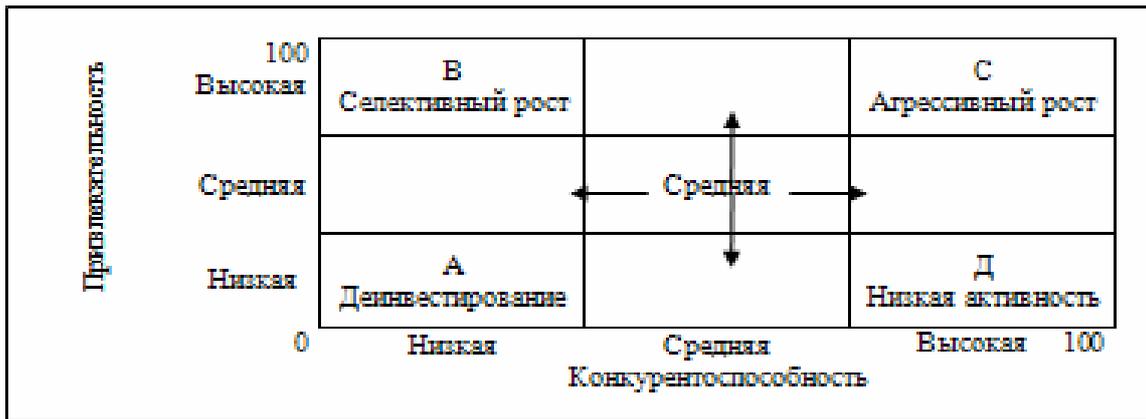


Рис. 36. Матрица «привлекательность — конкурентоспособность»

По каждому измерению представленной матрицы выделяются три уровня: низкий, средний, высокий, что дает 9 комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции. Четыре наиболее характерные позиции находятся по углам матрицы:

- 1.) зона "С" соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен "звездам" в матрице БКГ;
- 2.) в зоне "А" привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае "собак";
- 3.) зона "В" является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация "знака вопроса". Стратегия — селективный рост;
- 4.) в зоне "Д" ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия "низкой активности" заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент "дойной коровы".

Выбор стратегии фирмы осуществляется ее руководством по следующим стратегическим альтернативам:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.

Снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай". Это означает размен позиции на денежные средства, например, путем продажи бизнеса.

Деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Матрица Томпсона и Стрикленда

Используется на этапе выбора стратегии для формирования четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует, разработки корпоративной, деловой и функциональных стратегий, соответствующих стратегическим целям и учитывающих результаты анализа организационной среды, формирование портфеля стратегий.

Авторы данного метода считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Томпсон и Стрикленд предложили матрицу выбора стратегий в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы. Достоинства метода: описывает основные 5 факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с существующей стратегией и выбрать новую.

Жизненный цикл отрасли

Используется на этапе выбора стратегии для уяснения текущей стратегии. Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость, рост, замедление роста, зрелость и закат. На каждой из этих стадий необходимо осуществлять корректировки ранее применявшихся стратегий. Достоинства: позволяет четко определить, на каком цикле развития находится организация, отрасль, для того чтобы сопоставить возможности развития с положением организации и отрасли. Недостаток: предполагает только одну форму конкуренции, очень редко можно встретить фирму, которая полностью замкнута на одну форму конкуренции.



Рис. 37. Матрица Томпсона и Стрикленда

Жизненный цикл организации и формы конкуренции

Для уяснения текущей стратегии на этапе выбора стратегии. “Жизнь” любой организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития. Согласно концепции жизненного цикла организации (ЖЦО) вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Всего представлено пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

Жизненный цикл товара

Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или более дешевым товаром. Она может применяться в отношении вида продукции, типа продукции, способа использования, конкретной модели и торговой марки. Тип и особенно конкретная модель товара более согласованно следуют традиционному жизненному циклу, чем вид продукции или торговая марка.

ЖЦТ — это модель реакции рынка на товар, развивающаяся во времени. Зависимые переменные модели — сбыт (выручка), покрытие затрат, прибыль или доля рынка. В качестве независимой переменной выбирается время. Одна из задач этой модели состоит в сравнении цикла, который является типичным для аналогичных продуктов, с развитием показателей конкретного продукта.

На рис. 38 приведена типичная схема ЖЦТ. Фактически же в зависимости от специфики товара, особенностей спроса на него существуют разнообразные виды ЖЦТ, отличающиеся как по продолжительности, так и по форме проявления фаз.

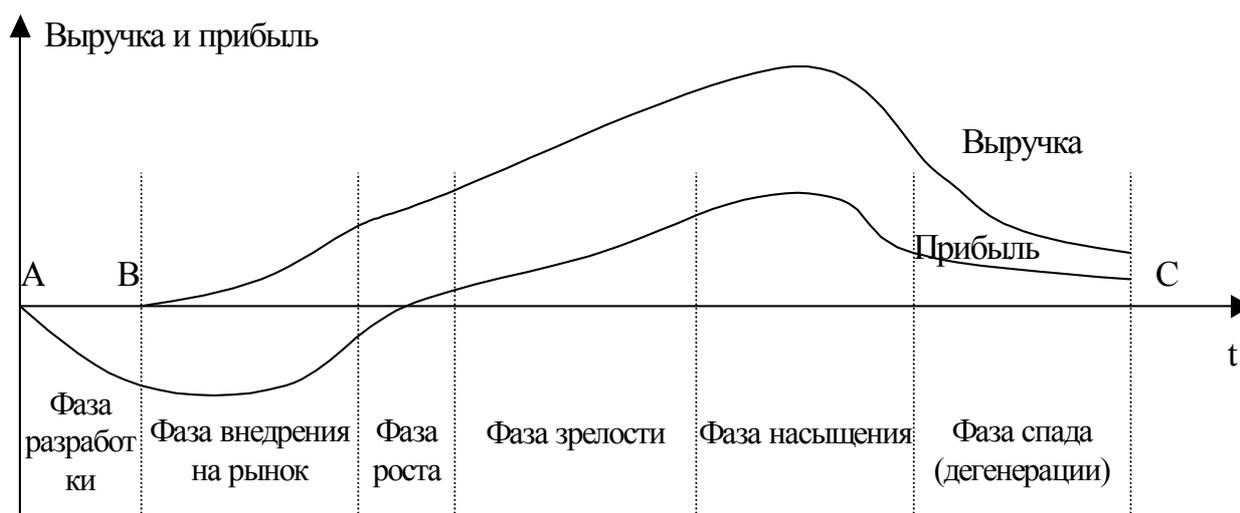


Рис. 38. Схема жизненного цикла товара
(А – время возникновения идеи товара, В – выход на рынок,
С – время снятия товара с производства и продаж)

Модель ЖЦТ можно использовать для прогноза развития сбыта. Она может быть полезна при планировании производственной программы с целью исключения из нее устаревшей продукции и улучшения ее структуры. В частности, неплохие результаты может дать применение метода, предложенного американскими учеными, Polli-Cook. Данный метод основан на анализе изменения величины сбыта во времени. Чтобы исключить влияние конъюнктуры, для сравнения используется изменение сбыта всех товаров, входящих в группу.

Предположим, что в группу входит n товаров T_i , $i=1, 2, \dots, n$. Обозначим величину сбыта этих товаров в году t через x_{i1} , в году $(t+1)$ – через x_{i2} . Тогда изменение сбыта этих товаров по сравнению с предыдущим годом будет равно $\Delta x_i = x_{i2} - x_{i1}$, $i=1, 2, \dots, n$.

Допустим, что эти изменения распределены по нормальному закону со средним m и дисперсией σ^2 :

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta x_i}{n},$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Delta x_i - \mu)^2}{n}.$$

Тогда товар относится к фазе спада, если рост его сбыта меньше, чем величина $(\mu - 0,5\sigma)$. Если рост сбыта больше, чем $(\mu + 0,5\sigma)$, то товар относится к фазе роста. Если изменение сбыта таково, $\mu - 0,5\sigma \leq \Delta x_i \leq \mu + 0,5\sigma$, то товар причисляется к фазе зрелости или насыщения.

Трехмерная схема Абеля

Используется на этапе выбора стратегии для того, чтобы дать наглядное представление об отдельных частях бизнеса и портфеле бизнесов, сбалансировать такие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

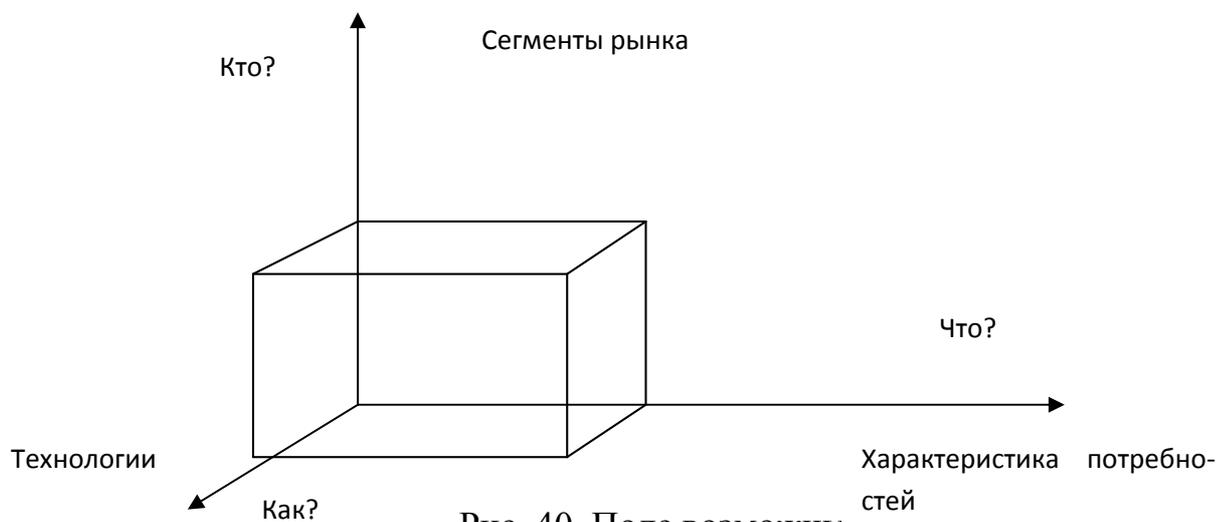


Рис. 40 Поле возможных

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса – технологию.

Матрица СС

Применяется для окончательной разработки корпоративной стратегии. В частности, для концернов, и с целью повышения эффективности их функционирования необходимо проводить оценки соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними. Недостаток: сложна в исполнении, так как необходимо проводить оценки соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними.

Методы оценки эффективности стратегий

Используется на этапе выбора стратегии для проведения анализа правильности и достаточности учета (при выборе стратегии) основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента-искусства. Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем. Абсолютная иррациональность – это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например на ближайшие 5 лет.

Критерии потенциально эффективной стратегии:

- ментальная правильность (знание и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии);
- ситуационность (интеграция характерных особенностей именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего);
- уникальность;
- будущая неопределенность как стратегическая возможность.

Оценить выбранную стратегию по данным критериям возможно с помощью экспертных оценок.

ФСА

Используется на этапе выбора стратегии, предполагает проведение анализа правильности и достаточности учета (при выборе стратегии) основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

ФСА системы управления предприятием – метод технико-экономического исследования функций, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на управление на основе выбора экономических и эффективных способов осуществления функций управления в целях повышения эффективности производства и качества продукции.

ФСА позволяет определить состояние функционирования и тенденции развития систем управления, состояние и изменения в подсистемах и элементах, которые происходят в ходе реализации ее (системы) потребительной стоимости. Кроме того, ФСА позволяет выявить затраты, необходимые для осуществления функций системы и ее компонентов заданного уровня качества. Достоинства: позволяет в стоимостном выражении оценить правильность выбранной стратегии. Недостатки: труден в исполнении, требует привлечения специалистов.

8. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ

Бизнес-план

Используется на этапе выбора стратегии. Предполагает составление стратегического плана, документальное оформление плана мероприятий по реализации стратегических преобразований.

Бизнес-план – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации. Достоинства: является очень точным, расписывает все мероприятия подробно. Недостаток: требует привлечения специалистов, достаточно трудоемкий, так как требует детальной проработки и учета всех факторов.

Сетевой график

Сетевое планирование и управление (СПУ) — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. Сетевой график — это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком).

Работа — это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для? перехода от одного события не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показыва-

ет зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой.

Событие — это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключение — начальное событие) и начало последующей работы (исключение — конечное событие).

Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название — путь. Путь от начального до конечного события называется полным. Путь от данного события до завершающего называется последующим за данным событием, а от исходного события до данного — предшествующим.

На примере фрагмента укрупненного комплекса работ по маркетингу на первой стадии жизненного цикла товаров можно рассмотреть основные принципы построения сетевого графика (рис. 40).

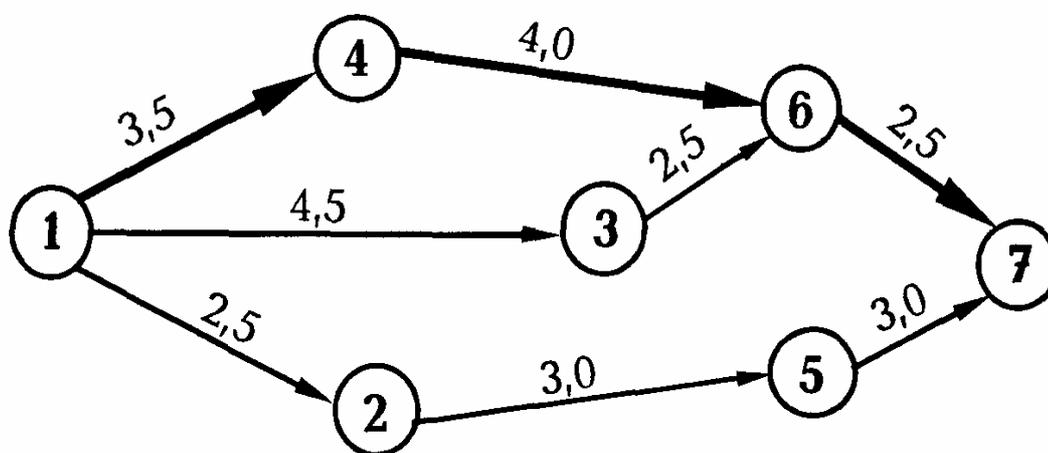


Рис.40. Фрагмент укрупненного комплекса работ по маркетингу на первой стадии жизненного цикла товара

Условные обозначения к рис. 41:

события:

1 — получено задание с финансированием на маркетинговые исследования;

2 — выполнен анализ нормативно-методических документов фирмы на предмет соблюдения в них концепции маркетинга (концепции ориентации любой деятельностью на потребителя, на высокое качество "выхода" системы);

3 — проведена сегментация потенциальных рынков, где намечается позиционирование товаров фирмы;

4 — проведены исследования конкурентоспособности товаров основных конкурентов;

5 — разработан проект предложений по реализации в положениях о службах фирмы концепции маркетинга;

6 — разработан проект нормативов конкурентоспособности товаров фирмы и фирмы в целом;

7 — утверждены нормативы конкурентоспособности и предложения по реализации концепции маркетинга в службах фирмы;

работы:

1—2 — анализ нормативно-методических документов фирмы на предмет соблюдения в них концепции маркетинга, продолжительностью 2,5 месяца;

1—3 — сегментация потенциальных рынков, продолжительностью 4,5 месяца;

1—4 — исследование конкурентоспособности товаров основных конкурентов, продолжительностью 3,5 месяца;

2—5 — разработка проекта предложений по реализации в службах фирмы концепции маркетинга (3,0 мес.);

3—6 — позиционирование товаров фирмы (2,5 мес.);

4—6 — разработка проекта нормативов конкурентоспособности товаров фирмы (4,0 мес.);

5—7 — согласование проекта предложений по реализации в службах фирмы концепции маркетинга (3,0 мес.);

6—7 — согласование проекта нормативов конкурентоспособности товаров фирмы и фирмы в целом (2,5 мес.).

Сделаем краткий анализ сетевого графика.

Критическим (наиболее продолжительным) является путь 1—4—6—7 продолжительностью в 10,0 месяцев (3,5 + 4,0 + 2,5). Путь 1—3—6—7 имеет продолжительность 9,5 месяцев (4,5 + 2,5 + 2,5), путь 1—2—5—7 имеет продолжительность 8,5 месяцев (2,5 + 3,0 + 3,0). Срыв любого события на критическом пути (на рис. 40 обведен жирной линией) ведет к срыву всего комплекса работ. Остальные пути имеют некоторый резерв времени, например, путь 1—3—6—7 имеет резерв в 0,5 месяца (5%), путь 1—2—5—7 в 1,5 месяца (15%). Напряженность последнего пути равна 0,85, что означает допустимость задержки событий 2 и 5 в сумме не более чем на 1,5 месяца. Таким образом, сетевые модели позволяют наглядно установить взаимосвязи событий и оптимизировать комплекс работ. Сетевая модель представляет собой план выполнения некоторого комплекса взаимосвязанных работ (операций), заданного в специфической форме сети. Отличительной особенностью сетевой модели является четкое определение всех временных взаимосвязей предстоящих работ. Используется на этапе выбора стратегии для документального оформления плана мероприятий по реализации стратегических преобразований.

Достоинства: четкое определение всех временных взаимосвязей предстоящих работ. Недостаток: трудоемкий, требует привлечения специалистов.

План-график

Используется на этапе выбора стратегии для документального оформления плана мероприятий по реализации стратегических преобразований.

Мероприятия по реализации стратегии обычно проходят в сроки, предусмотренные планом-графиком. Необходимо также отметить, что реализация

предложенной стратегии без отрыва от текущей деятельности предприятия. Достоинства: устанавливает четкие сроки для проведения выбранных мероприятий. Недостаток: требует детальной разработки и достаточно трудоемкий.

Оперограмма

Для оптимизации продолжительности работ и распределения ресурсов по работам стратегической программы, а также для обеспечения ее наглядности рекомендуется применять сетевые методы. Для увязки же работ и исполнителей рекомендуется строить оперограммы по следующей форме (рис. 41).

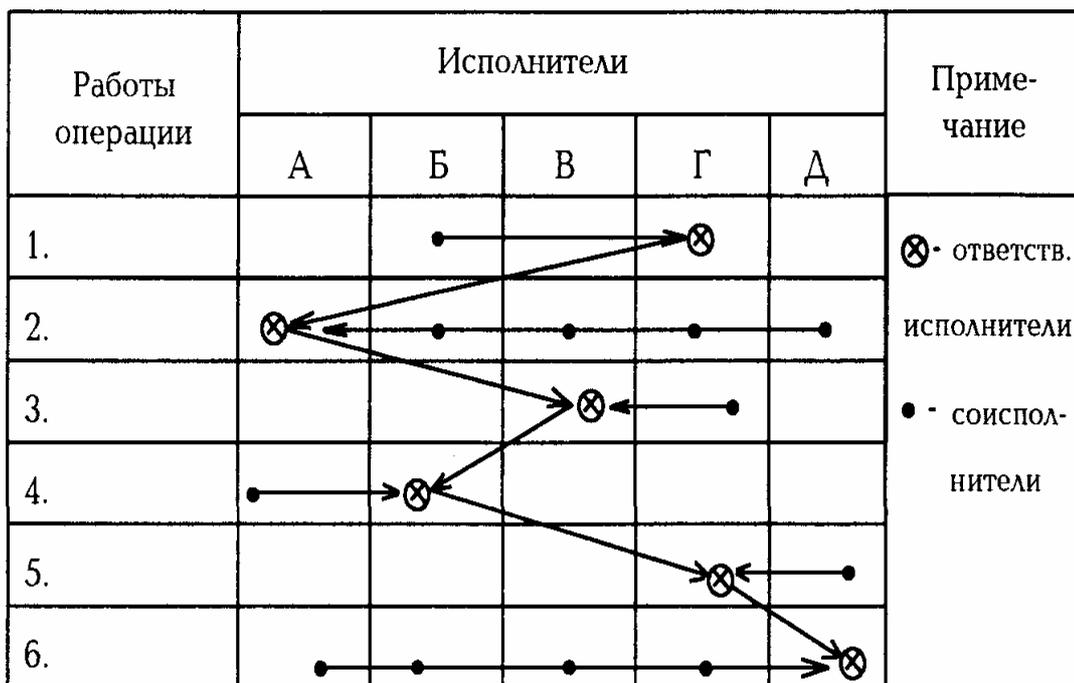


Рис. 41. Пример оперограммы

МОДУЛЬ 2. ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В процессе выполнения самостоятельных заданий студентам предлагаются следующие практикующие упражнения:

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Задание

I. Формулировка миссии.

Миссия. Определить в какой отрасли (сфере) бизнеса действует предприятие. Каково его предназначение и "сверхзадача", на какие рубежи оно должно выйти в будущем?

II. Анализ внешних условий формирования стратегии.

Стратегические зоны бизнеса. В каких стратегических зонах бизнеса (СЗБ); Strategic Business Area (SBA) действует предприятие, и какие новые СЗБ перед ним открыты (выделить не менее четырех СЗБ). По каждой СЗБ охарактеризовать: рынок, продукцию, технологию. Оценить потенциал СЗБ: текущую долю рынка, занимаемую предприятием; перспективы роста; перспективы рентабельности; ожидаемый уровень нестабильности (угрозы); главные факторы успешной конкуренции (возможности).

Анализ циклов спроса. По любым двум СЗБ (при необходимости по одной, трем и т.п.) построить кривую спроса по стадиям: зарождение; ускорение; роста; замедление роста; зрелость; затухание.

Анализ жизненных циклов продукции. По одной-двум СЗБ построить жизненные циклы продукции, удовлетворяющей спрос, по фазам: от зарождения идеи до снятия с производства.

Анализ технологии. Определить тип технологии, применяемой для выделенных видов продукции: стабильная, изменчивая, плодотворная. Построить жизненные циклы действующих и возможных новых технологий.

Матрица Бостонской консультативной группы. Поместить выделенные СЗБ в квадраты матрицы: "дойная корова", "звезда", "дикая кошка", "собака", исходя из оценки доли рынка и перспектив роста. Дать рекомендации о ценности СЗБ для предприятия.

III. Выработка новых целей и стратегий.

Формулировка стратегических целей для предприятия в целом. Определить горизонт стратегического планирования, соответствующий специфике предприятия. Сформулировать стратегические цели по агрегированным (обобщенным) показателям для предприятия в целом: позиция на рынке; объемы и ассортимент выпускаемой продукции и услуг; лидерство в области технологии; выход на внешние рынки и т.п.

IV. Выбор стратегии роста.

Формирование стратегического набора (portfolio planning) для предприятия. Для этого выбрать СЗБ, в которых предприятие намерено действовать (с привязкой к построенной ранее Бостонской матрице), определить тип эталонной стра-

тегии: концентрированный рост; интегрированный рост; диверсификация; сокращение.

Формулировка стратегических целей. По каждой из выбранных СЗБ сформулировать стратегические (долгосрочные, среднесрочные) цели в области маркетинга, производства, внедрения новой технологии, финансов.

Выбор стратегии адаптации. Определить тип стратегии адаптации: опережающая; оборонительная; анализирующая; реагирующая (в целом для предприятия и/или по СЗБ).

Выбор стратегии конкуренции. Определить тип стратегии конкуренции: отличие; лидерство по стоимости; сосредоточение (в целом и/или по СЗБ).

Выбор международной стратегии. Определить целесообразность и время выхода на внешний рынок: экспорт продукции; импорт сырья и материалов; импорт технологии; иностранные инвестиции; международное сотрудничество и т.п. (в целом и/или по СЗБ).

Формулировка тактических и операционных целей. По одной-двум СЗБ сформулировать (выборочно в качестве примеров) тактические цели, дающие ориентиры для годового планирования (по инвестициям-3-х летнего планирования) и операционные цели как основу для оперативного планирования и текущего контроля.

V. Реализация стратегии.

В пункте V основные проблемы сформулировать в виде их "диагностики", имея в виду поиск конкретных решений при выполнении последующих заданий.

Организационная структура. Соответствует ли действующая организационная структура новой стратегии, когда следовало бы провести реорганизацию? Должен ли быть изменен "организационный механизм" системы управления (система внутрифирменного планирования, формы контроля и т.п.) при переходе к новым стратегиям? Следует ли проводить перестановку или новый набор кадров? Каких категорий работников не хватает?

Руководство. На кого следует возложить ответственность за реализацию стратегии? Какие новые задачи следует решать и как перестраиваться руководителям высшего звена?

Оргкультура. Соответствует ли культура, существующая в организации, новой стратегии. Какие следует провести организационные изменения?

Другие проблемы. Какие другие проблемы являются критическими? Где должен быть обеспечен решающий перелом в работе: качество; эффективность; техническое перевооружение; квалификация кадров; дополнительные инвестиции; отношения с внешними организациями и т.п.? когда?

Оригинальные выходы. Какие необычные, неожиданные действия могли бы способствовать стратегическому успеху предприятия. Проявите воображение и предложите для обсуждения оригинальные ходы.

Примечание. В качестве исходной информации для выполнения задания ниже предложены случаи из практики работы российских предприятий.

Решение задания по стратегическому развитию предприятия (на примере хлебокомбината «РИАТа»):

I. Формулировка миссии.

Сегодня ООО "Хлебный дом РИАТ" одно из молодых, но успешно развивающихся предприятий с современным отечественным импортным оборудованием и высококвалифицированными мастерами. Ежедневно предприятие выпекает до 45 тонн хлеба и хлебобулочных изделий, которые каждый день вы можете видеть на прилавках магазинов города Иваново и области. Мы представляем нашим покупателям отменное качество и максимально широкий ассортимент. А начиналось все с мини – пекарни, которая была построена в 1996 году. Первой продукцией, изготовленной работниками пекарни, был батон "Подмосковный"; он и по сей день является визитной карточкой нашего предприятия. Батон "Подмосковный", производства "Риат", знаком каждому жителю города Иваново и Ивановской области, его любят и охотно покупают.

Сейчас в ассортименте Булочно-кондитерского комбината РИАТ более 50 сортов хлеба и хлебобулочных изделий. Любите ли вы нежную сдобу, или предпочитаете зерновой хлеб, придерживаетесь диеты, рекомендованной врачом, заботитесь о стройности фигуры, стремитесь снизить вес – среди продукции ООО "Хлебный Дом РИАТ" имеется хлеб на любой вкус. В 2008 году разработали и внедрили 6 сортов хлеба. Среди них – хлеб "Старорусский", приготовлен по заварной технологии в 5 стадий, из смеси ржаной и пшеничной муки, содержит солод, пряности картофельное пюре. Он не просто вкусен, но и полезен: богат витаминами и необходимыми организму минеральными веществами: железом, кальцием, калием, фторомидр. Давно доказано, что употребляя такие сорта хлеба, организм получает все необходимые для полноценной жизни вещества – белки, углеводы, минералы, содержащиеся в зерне пшеницы жиры, долго сохраняет свою биологическую активность. Также хочется отметить батончик "Творожный" из пшеничной муки высшего сорта содержит натуральный творог, ароматизирован ванилином. Такой батон – настоящее лакомство и прекрасное дополнение к чаепитию.

С незапамятных времен хлеб – один из самых значительных, самых надежных видов пищи на земле. Для многих народов он олицетворяет собой жизнь. Человек употребляет хлеб и в будни и в праздник, утром и вечером. Представить обед без хлеба невозможно. «Поиск нового, сохранение добрых традиций русского хлебопечения, воплощенных в качество!» – вот девиз "Хлебного Дома РИАТ".

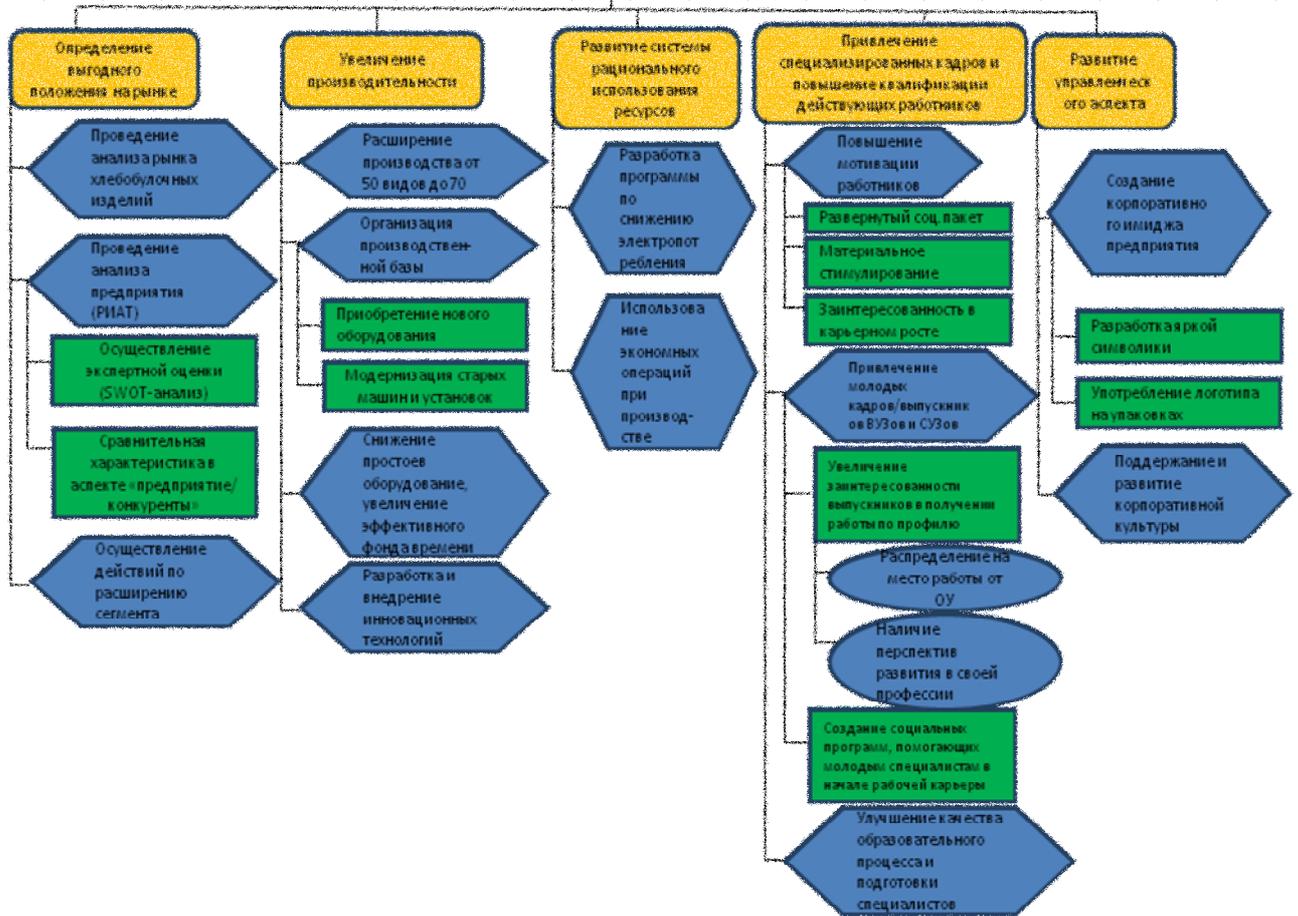
Пусть хлеб, созданный добрыми и умными руками, помогает вам всегда сохранять красоту и крепкое здоровье. Мы искренне любим свое дело и прилагаем максимум усилий для достижения взаимовыгодности условий сотрудничества и удовлетворенности качеством нашей продукции.

Проведем SWOT-анализ хлебокомбината для определения сильных и слабых сторон предприятия.

SWOT-анализ			
	Сильные стороны		Слабые стороны
1	Хорошая репутация	11	Зависимость от поставщиков сырья
2	Хорошее местоположение	12	Относительно высокая текучесть кадров
3	Использование новой техники	13	Недостаток рекламы и продвижения товаров на рынок
4	Высокое качество продуктов	14	Быстрое изнашивание оборудования
5	Широкий ассортимент товаров	15	Зависимость от налоговой системы
6	Индивидуальный подход к клиентам		
7	Известность бренда		
8	Ориентация на массовый сегмент потребителей		
9	Большой опыт работы в отрасли		
10	Наличие фирменных рецептов		
	Возможности		Угрозы
1	Появление нового оборудования и технологий	7	Наличие сильных конкурентов по производству кондитерских изделий
2	Активность потребителей	8	Рост цен на энергоресурс и транспорт
3	Постоянные потребители – предприятия	9	Частое изменение вкусов покупателей
4	Выход за пределы регионального рынка	10	Возможность появления новых конкурентов
5	Постоянные поставщики		
6	Повышение уровня жизни населения		

Для достижения наибольшей эффективности реализации возможностей хлебокомбината, а также предотвращения развития влияния угроз и выполнения миссии, видения и поддержания девиза хлебокомбината составлено дерево целей. На вершине дерева целей стоит главная цель предприятия – получение прибыли и рост доходов через производство и реализацию качественных хлебобулочных изделий.

Цель предприятия: получение прибыли и рост доходов через производство и реализацию качественных хлебобулочных изделий



II. Анализ внешних условий формирования стратегии.

Стратегические зоны бизнеса.

Всю продукцию хлебокомбината РИАТ можно сгруппировать на 4 стратегические зоны хозяйствования.

СЗБ хлебзавода РИАТ:

СЗБ1–ХЛЕБ (пшеничный хлеб и ржаной хлеб);

СЗБ2 – кондитерские изделия;

СЗБ3–мелкоштучные изделия (булочные и сухарно-бараночные изделия)

СЗБ4 – продукты диетического питания.

Для характеристики выделенных СЗБ мы провели анализ внешней среды предприятия и установили общую ситуацию на данном рынке.

Анализ внешней среды предприятия по СЗБ:

Факторы	Ситуация на рынке
<u>1.Экономические</u>	+ Снижение безработицы (Удешевление ресурсов на рынке труда) + рост реальных доходов населения (2011г.10%, Увеличение платежеспособного спроса) - высокий уровень инфляции (2012г.-9%, рост цен на отдельные виды сырья)
<u>2.Политические</u>	+ В рамках внешней политики Ивановской области устанавливаются квоты поставок выпускаемой продукции предприятиям г. Иваново и Ивановской области. Данные действия способствуют росту объемов продаж продукции предприятий на внутреннем рынке; - отсутствие льгот, строгое законодательство; - строгий контроль государства за качеством продукции (ФЗ №29 от с 02.01.2000г. «О качестве и безопасности пищевых продуктов»).
<u>3.Технологические ин-новации</u>	+ Освоение новой, высокопроизводительной техники сочетается с внедрением прогрессивной технологии и производства; - Низкая доля затрат на НИОКР - 1,5% расходов бюджета.

Для оценки привлекательности СЗХ, был проведен портфельный анализ по рассчитанным показателям.

Портфельный анализ СЗХ:

Факторы	СЗБ 1 Хлеб	СЗБ 2 Кондитерские изделия	СЗБ 3 Мел- коштучные	СЗБ 4 Продукты диетиче- ского питания
Объем реализации 2012г (тонн)	3160	513	1180	135
Объем реализации 2011г (тонн)	2971	603	1141	95
Темп роста (доля)	1,06	0,85	1,03	1,42
Доля рынка «РИАТ»	14	12	9	7
Доля рынка «Хлебзавод №3»	12	5	13	3
Относительная доля рынка	1,16	2,4	0,69	2,3
Доля продукции в об- щем объеме (%)	63,4	10,2	23,7	2,7

Оценка привлекательности СЗХ.

Результаты количественной оценки привлекательности каждой из выделенных СЗХ экспертным путем (по шкале от -5 до 5) приведены в таблице. Более высокая оценка соответствует более привлекательной тенденции в изменении фактора.

Показатель перспективы роста (G)	СЗХ-1 Хлеб	СЗХ-2 Кондитерские изделия	СЗХ-3 Мелкоштучные	СЗХ-4 Диетические продукты
Темп роста отрасли	1	0	2	2
Географическое расширение рынка	0	0	11	1
Степень устаревания продукции	-1	1	2	4
Степень обновления продукции	1	3	0	4
Степень обновления технологии	2	4	11	2
Уровень насыщенности спроса	1	2	11	3
Государственное регулирование	-2	-1	-1	-2
Общая оценка	2	9	6	14

Показатель перспективы рентабельности (R)	СЗБ1 Хлеб	СЗБ2 Кондитерские изделия	СЗБ3 Мелкоштучные	СЗБ4 Диетические продукты
Колебания рентабельности	3	3	2	-3
Колебания объемов продукции	3	3	2	-3
Колебания цен	5	4	4	4
Цикличность спроса	5	3	2	3
Расходы на НИОКР	5	4	4	-2
Общая оценка	21	17	14	-1

Показатель уровня нестабильности (Т)	СЗБ1 Хлеб	СЗБ2 Кондитерские изделия	СЗБ3 Мелкоштучные	СЗБ4 Диетические продукты
Экономическая	4	4	4	4
Технологическая	5	3	5	2
Социально-политическая	3	4	4	3
Общая оценка	12	11	13	9

Привлекательность СЗХ = $a \times G + b \times R - c \times T$

где a,b,c - коэффициент весомости фактора, устанавливаются менеджерами и в сумме равны 1.

СЗХ-1=5,4;

СЗХ-2=6,2;

СЗХ-3=3,5;

СЗХ-4=1,1



Как видно из расчетов, выделенные СЗХ неодинаково привлекательны для предприятия. Наиболее привлекательными для хлебокомбината "РИАТ" являются СЗХ «кондитерские изделия» и «хлеб», менее привлекательной – СЗХ: «сахарно-бараночные изделия» и самый маленький коэффициент привлекательности получился у СЗХ "диетические продукты".

Сформулированы возможные дополнительные СЗХ - "новые"зоны:

- производство и реализация хлопьев — хлопья являются промежуточным продуктом при производстве муки;
- производство и реализация комбикормов — возможность перерабатывать отходы, получаемые при производстве муки и крупы;
- производство и реализация макаронных изделий — прямая интеграция;
- реализация в качестве полуфабриката готового теста.

Анализ циклов спроса.

Чтобы проанализировать цикл спроса СЗБ предприятия использовалась модель кривой спроса по Гомпарту. Кривая разделена на отрезки, характеризующие следующие состояния СЗБ:

1) зарождение (Е) — бурный период становления новых видов производства или услуг, когда несколько предприятий, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой;

2) ускорение *роста* (G_1) — период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение;

3) замедление *роста* (G_2) — период, когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос;

4) зрелость (М) — насыщение спроса достигнуто, и имеются значительные избыточные мощности;

5) затухание (D) — снижение объема спроса (иногда до нуля), обусловленное или определяемое устареванием продукта (услуги), или уменьшением его потребления, или другими экономическими и демографическими причинами.

Темпы роста организации по трем из четырех СЗБ положительные, т.е. спрос на продукцию хлебного дома «РИАТ» увеличивается, но одновременно с тем относительная доля рынка по преимущественной в объеме реализации продукции показывает проигрышную позицию по отношению к конкуренту. Из этого можно сделать вывод, что СЗБ1 и СЗБ3 находятся на стадии зрелости спроса. Это объясняется тем, что хлеб и хлебобулочные изделия компании «РИАТ» завоевали своего потребителя и стабильно радуют их своей продукцией. Однако необходимо усовершенствовать эти зоны путем улучшения качества или расширения ассортимента, чтобы увеличить относительную долю на рынке в этих стратегических зонах по отношению к конкурентам.

Кондитерские изделия теряют свою привлекательность, но сохраняют преимущество в этой зоне по отношению к конкурентам. Следовательно, эта зона находится на этапе затухания спроса. В данной ситуации необходимо либо прекратить выпуск кондитерских изделий, либо произвести тщательное исследование желаний потребителя и нацелиться на выполнение заказов, максимально удовлетворяющих потребителей, чтобы вернуть зону на этапе рождения и быстрого роста.

Продукты диетического питания активно увеличивают темп роста, а вместе с тем и относительную долю рынка. Это означает, что СЗБ4 находится на стадии стабильного роста (между этапами на графике «ускорение роста» и «замедление роста»). Стратегическая зона является перспективной для развития.

Анализ жизненных циклов продукции.

Наиболее удовлетворяющей спрос является продукция стратегического питания. На графике изображен её жизненный цикл.

Тип выбранной технологии для продукции диетического питания – плодотворная. Несмотря на то, что конкуренция со стороны хлебозавода №3 на данном этапе мала, новейший продукт специализированной компании с наилучшими показателями может захватить рынок. Поэтому хлебокомбинату необходимо поддерживать уровень качества продукции в соответствии с современными инновациями и технологиями производства. Диетическое питание – это мода на ведение здорового образа жизни, что является большим стимулом к развитию. Следовательно, чтобы сохранить лидирующие позиции по данному виду продукции, предприятию необходимо также придерживаться плодотворной технологии.

Ранее была построена матрица БКГ, где речь шла о четырех основных СЗБ. Результаты матрицы показали, что все четыре СЗБ имеют место быть и развиваться дальше, каждая в своем направлении. Поэтому предприятие РИАТ намерено действовать в рамках четырех СЗБ.

Анализ технологии.

Для роста фирмы необходимо рассматривать следующие элементы: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Технологии фирмы на современном этапе являются наработанными, кроме того, внедряются новые эффективные и наукоемкие технологии.

Положение фирмы внутри отрасли выгодное относительно конкурентов. Фирма выигрывает по ряду показателей (предыдущие работы).

Отрасль: хлебопекарная промышленность является одной из главных отраслей пищевой индустрии. Данная отрасль уже достаточно старая, но не теряет своей значимости.

Рынок: Исключительная значимость хлеба и хлебобулочных изделий как продуктов наиболее важных для жизни человека относит их к товарам стратегического назначения, а для граждан – к продуктам первой необходимости и постоянного неотлагаемого спроса. Поэтому рынок демонстрирует стабильность, предсказуемость и позволяет его игрокам продолжать развитие своего бизнеса.

Матрица Бостонской консультативной группы

Рассмотрим положение и условия СЗБ:

1) СЗБ1 – «хлеб» категория «дойных коров» с относительно постоянным темпом роста.

Условия:

- спрос постоянен;
- сильная конкуренция;
- не требует дополнительных инвестиционных вложений;
- налаженная технология производства.

2) СЗБ2 – «кондитерские изделия» В матрице БКГ занимают квадрат «дойные коровы».

Условия:

- высокий спрос;
- умеренная конкуренция;
- требуются небольшие инвестиционные вложения;
- налаженная технология производства.

3) СЗБ3 – «мелкоштучные изделия» занимают квадрат матрицы «дикие кошки».

Условия:

- постоянный спрос;
- умеренная конкуренция;
- требуются инвестиции;
- совершенствующиеся технологии производства.

4) СЗБ4 – «продукты диетического питания» занимают квадрат матрицы «звезды».

Условия:

- высокий спрос;
- слабая конкуренция;

- требуются инвестиции;
- совершенствующиеся технологии производства.

На основе данных можно сделать вывод, что предприятию «РИАТ» следует развивать в данной отрасли и постепенно усиливать позиции на существующем рынке с данным товаром. То есть следовать стратегии концентрированного роста.

Направление стратегии: осваивать новые сегменты рынка: другие отрасли, связанные с хлебными изделиями (производство макарон, реализация ПФ видется, как самостоятельного товара, производство комбикорма).

Осваивать новые географические направления, открывать филиалы;

Осваивать новые пути сбыта. Продажи не только через магазины, ларьки и лотки, но и оптовый сбыт в различные точки общественного питания.

Для формулировки стратегических целей для каждого СЗБ построим таблицу:

Цели СЗБ по областям

	Маркетинг	Производство	Технология	Финансы
СЗБ1 (хлеб)	Усиленное рекламирование товара, проведение дегустаций, осуществление гибкой ценовой политики	Поддержание объемов производства	Разработка технологий, по снижению затрат и отходов	Умеренное финансирование, поддержание сложившихся финансовых позиций
СЗБ2 (кондитерские изделия)	Обновление ассортимента, совершенствование товара и упаковки	Сохранение объемов производства, ориентация на спрос	Разработка и модернизация существующих технологий	Небольшие финансовые вложения, для поддержки положения товара
СЗБ3 (мелкоштучные изделия)	Освоение новых путей сбыта (географические, тематические), гибкая ценовая политика	Увеличение объема производства	Разработка и модернизация существующих технологий	Финансовые вложения для развития товара
СЗБ4 (продукты диетического питания)	Совершенствование товара и упаковки. Стимулирование сбыта. Разработка новых рекламных направлений, усиленное продвижение товара в рекламе	Увеличение выпускаемой продукции	Внедрение новых технологий производства	Финансовые вложения для развития товара

III. Выработка новых целей и стратегий.

Можно сформулировать следующие долгосрочные цели ОАО «РИАТ»:

- ✓ сохранить лидирующие позиции на рынке хлебопечения;
- ✓ ввести в структуру управления предприятием отдел маркетинга;
- ✓ повысить уровень фондовооруженности труда (около 10%) и сократить затраты рабочего времени (на 5%);

- ✓ повысить качество выпускаемой продукции.

На основе долгосрочных целей можно определить краткосрочные цели по функциональным подразделениям ОАО «РИАТ»:

Экономический отдел	Персонал	Производственный отдел
<ul style="list-style-type: none"> • Разработка плана на будущий год • Анализ реализации и сбыта в Ивановской области • Подготовка информации для маркетингового отдела 	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг рабочей силы с точки зрения замещения должностей в новом отделе • Составить положение об отделе планирования • Определить вопросы подчинения в новой оргструктуре • Определить кол-во персонала и размер оплаты труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Составить программу развития на ближайший год • Составить программу модернизации оборудования • Поддержание оптимального соотношения цена-качество

IV. Выбор стратегии роста.

Стратегия адаптации. Наиболее привлекательной стратегической зоной бизнеса была СЗХ «Кондитерские изделия». Исходя из вышеизложенных целей СЗХ, предлагаем применить стратегию оборонительной адаптации. Безусловно, сегмент требует развития и не соответствует полному «законсервированию», а лишь определяет поддержание объемов производства. Развития и нововведения сегменту необходимы, но не настолько активные и координальные, чтобы прибегать к опережающей стратегии.

Стратегия конкуренции. Несколько лет назад Хлебокомбинат РИАТ провел диверсификацию своей продукции, вследствие чего стали производиться отличительные от всего производства по технологии диетические продукты питания. Диверсификация прошла успешной, СЗХ «Диетическое питание» находится на стадии роста. В дальнейшем предлагаем применить для этой СЗХ стратегию сосредоточения (фокусировки). Данный сегмент является наиболее интересным в отрасли, поскольку отвечает современным модным тенденциям ведения здорового образа жизни. Сегмент обеспечивает хлебокомбинату прибыль (пусть и не самую большую долю) в условиях наличия интереса к данному сегменту и у конкурентов. Данная стратегия позволит предприятию быть более чувствительным и к потребителю и проявлять неподдельный интерес к его мнению, управляя в то же время ценой товара. Безусловно, фокусировка на данной СЗХ не должна исключать внимание к другим СЗХ с большей долей в производстве. Доказано, что СЗХ «Диетическое питание» привлекательна, имеет потенциал как тивному развитию.

Международная стратегия выбрана по СЗХ - 1 хлеб. Хлебокомбинат РИАТ несколько лет назад внедрил несколько новых сортов хлеба, которые изготавливаются по особой технологии. Они не просто вкусны, но и богаты витаминами и необходимыми организму минеральными веществами, к тому же имеют харак-

терные и запоминающиеся названия, которые могут отличить их не только на отечественном рынке но и за рубежом. За несколько лет реализации на региональном рынке, эти сорта хлеба доказали заинтересованность потребителя в себе. Поэтому мы предлагаем хлебокомбинату РИАТ выходить на внешний рынок именно с этой СЗХ, причем искать иностранные инвестиции сотрудников из за рубежом можно уже сейчас.

Безусловно, хлеб этот продукт, который приятно потреблять наиболее свежим, поэтому производить экспорт продукции не имеет смысла. Импортировать технологию ни к чему (ведь у нас своя собственная), следовательно, сырье и материалы иностранные нам не нужны (ведь гораздо выгоднее приобретать отечественные). В рамках международного сотрудничества перспективным выглядит экспортирование технологии изготовления отдельных сортов хлеба, при условии сохранения оригинальных названий изделий. Как когда-то появились на российских прилавках французские багеты и немецкие батоны, так и могут появиться на зарубежном рынке старорусские хлеба, изготовленные по технологии ОАО «РИАТ».

V. Реализация стратегии.

Организационная структура

На сегодняшний день численность хлебозавода составляет 380 человек, из них рабочих – 335 человек, служащих - 40 человек. В аппарате управления ООО «Хлебозавод РИАТ» на должностях специалистов преобладают работники с высшим образованием. Следует отметить, что опыт работы большинства специалистов превышает 10 лет. Организационная структура данного предприятия линейно-функциональная.

Действующая организационная структура хлебозавода ОАО «РИАТ»



Во главе всего хлебозавода стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности РИАТа, действует от имени комбината, представляет его интересы.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер, главный инженер, финансовый директор, начальник производства, заместитель директора по качеству.

В подчинении бухгалтера находится отдел кадров. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих.

Финансовый директор осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия.

Далее в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику.

Начальник производства отвечает за производственные цеха предприятия, отдел упаковки, склад и лабораторию.

Достоинствами данной организационной структуры являются:

- ✓ Эффективна в тех организациях, где аппарату управления приходится выполнять множество часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций;

- ✓ Посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Можно отметить, что хлебозавод работает достаточно долгое время на рынке хлебопекарных предприятий и зарекомендовал себя с наилучшей стороны. Положительная деятельность хлебозавода связана со слаженной работой подразделений и проявленными достоинствами существующей организационной структуры.

При этом существуют недостатки организационной структуры:

- ✓ невосприимчивость к изменениям;
- ✓ медленная передача и переработка информации из-за множества согласований и, следовательно, замедляются процессы принятия управленческих решений.

Соотнеся недостатки и достоинства оргструктуры с тем и предложенными нами ранее стратегиями, мы пришли к выводу, что необходимо усовершенствовать существующую организационную структуру. При этом изменения должны быть направлены не только на оптимизацию деятельности, но и на модернизацию самой структуры.

Основные недостатки линейно-функциональной структуры связаны с ограниченностью процесса передачи информации, а также невосприимчивостью к изменениям внешней среды. В связи с этим можно предложить внедрить элементы проектной организационной структуры.

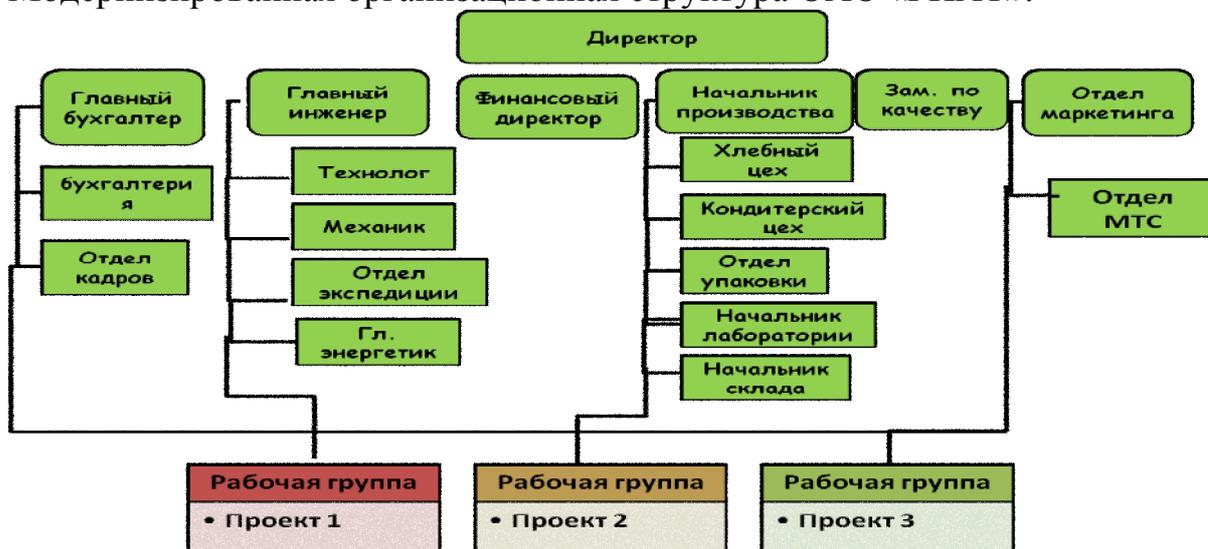
Предполагается создание проектных групп, которые состояли бы из специалистов различных служб: инженеров, технологов, экономистов, менеджеров, маркетологов. Работа проектной группы будет направлена на изучение специфики конкретной группы изделий, предпочтений определенной группы потреби-

телей, а также поиск наиболее оптимальных способов решения возникающих проблем. В нашем случае это работа над международной стратегией – разработка продукта «старорусский хлеб» и выход с ним на внешние рынки. Также проектные группы необходимы для работы над стратегией адаптации для кондитерских изделий. Между тем, сотрудники, включенные в состав группы, формально остаются, закрепленными за своим структурным подразделением. Это позволит снизить "бумажную волокиту", а по окончании проекта спокойно вернуться на свое рабочее место или в новую проектную группу.

Следующее приоритетное направление совершенствования организационной структуры хлебозавода связано с такой разработанной нами стратегией, как повышение конкурентной активности для СЗБ «Диетическое питание». Для осуществления поставленной задачи необходимо для начала выделить маркетинговый отдел как отдельную функциональную единицу, подчиняющуюся директору, но тесно связанную коммуникацией с гл. инженером, начальником производства и зам. по качеству. В подчинение к начальнику отдела маркетинга необходимо отнести отдел МТС (это обусловлено схожестью задач этих отделов). Изначально при составлении SWOT-анализа мы определили низкую рекламную и маркетинговую деятельность РИАТа как слабую сторону. Поэтому выделение в оргструктуре данного отдела как самостоятельного подразделения позволит повысить как эффективность распространения и реализации продукции, так и позволит анализировать и использовать конкурентные преимущества, имеющиеся у компании.

Естественно для этой реструктуризации потребуются соответствующие материальные ресурсы, но эти затраты будут вполне окупаемы и рациональны.

Модернизированная организационная структура ОАО «РИАТ».



В связи с изменением оргструктуры возникает вопрос о перераспределении ответственности за решение конкретных задач и перестройке руководства высшего звена.

В настоящее время руководство РИАТ оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия решений, а также осуществляет жесткий контроль за их выполнением. Поэтому оргструктура предприятия имеет высокий уровень централизации как вытекающий из этого недостаток – перегрузку высшего руководства.

Мы считаем, что особое внимание на предприятии следует уделить делегированию полномочий. Обычно решения принимаются по схеме сверху вниз, т.е. разрабатываются высшим руководством, затем передается для исполнения должностным лицам, которые берут на себя ответственность за их выполнение. И у руководителя предприятия часто возникает стремление вмешаться в непосредственную работу подчиненных, что существенно затрудняет участие персонала в принятии и исполнении решений. Поэтому директор очень сильно перегружен, а исполнение поручений происходит в более длительные сроки, хотя квалификация специалистов достаточно высока, чтобы им не доверять. Поэтому наше предложение – отдать процесс разработки решений руководителям функциональных подразделений, а руководителю только лишь утверждать или корректировать их, т.е. действовать по схеме снизу вверх.

Оргкультура.

При проведении SWOT-анализа одной из слабых сторон была обозначена относительно высокая текучесть кадров. В различных случаях уход сотрудников с хлебокомбината обуславливался по-разному.

Одной из причин было изменение организационной культуры и ухудшение микроклимата в рабочих цехах хлебозавода и между подразделениями. Силой изменения оргкультуры «РИАТа» стало появление новой технологии в производстве. Это повлекло за собой привлечение новых сотрудников – квалифицированных специалистов, которые работали непосредственно с внедренным оборудованием. Последовательно возник вопрос о приобретении новых ценностей и методов работы с оборудованием.

Повышение уровня оргкультуры необходимо начать в соответствии с видением всего хлебозавода, в котором говорится о стремлении привнести в ассортимент новинки.

Такая стратегическая цель, как совершенствование организационной структуры обладает социальным характером и может сопровождаться улучшением морально-психологического климата на хлебокомбинате «РИАТ», укреплением корпоративного духа, сплочением команды.

Предлагаемые изменения предполагают увеличение координации внутри организации, расширение коммуникационных связей между различными подразделениями хлебокомбината. Следовательно, работа сотрудников станет качественнее и сможет принести удовлетворенность для каждого отдельного сотрудника.

К тому же, предлагаемая модернизация организационной структуры должна способствовать повышению гибкости компании и улучшению реакции при изменении внешней среды. Это произойдет благодаря работе временных под-

разделений, которые будут следить за изменением внешней среды и осуществлять своевременные ответные мероприятия.

Таким образом, предполагаемый эффект от реализации стратегии изменения оргкультуры хлебозавода «РИАТ» оказывается многосторонним и характеризуется с положительной стороны.

Другие проблемы.

Также в соответствии со SWOT - анализом обозначенная слабая сторона «Быстрое изнашивание оборудования» и одна из указанных возможностей «Появлению нового оборудования и технологий» выявляют необходимость решения критической проблемы посредством технического перевооружения. Это позволит не только улучшить экономические показатели предприятия, но и заинтересует сотрудников в повышении эффективности труда. Желание попробовать что-то новое и современное, а также повысить уровень мастерства и начать зарабатывать больше за счет оптимизации технологического процесса привлекает каждого сотрудника крупного предприятия, действующего на рынке более 15 лет.

В соответствии с международной стратегией ранее мы отмечали, что искать дополнительные иностранные инвестиции в квалифицированных сотрудников можно уже сейчас. Это может стать переломным моментом в развитии и хлебозавода, поскольку выведет его на качественно новый уровень и раскроет новые горизонты поиска экономической выгоды. Продажа технологии изготовления отдельных видов хлеба с сохранением их оригинальных названий, а также позиционирование фирменной символики станет залогом международного успеха компании и деловой интеграции с аналогичными предприятиями.

Оригинальные подходы.

Для того чтобы компания могла совершить стратегический выбор, необходимо понимание того, в каком состоянии она находится на данный момент. Поэтому ранее мы определили положение хлебокомбината, формализовали для самих себя нашу текущую стратегическую платформу.

Определение нынешней стратегической платформы предполагает выделение трех аспектов: маркетинговая платформа компании (положение компании на рынке), конкурентная платформа (насыщенность разного рода ресурсами конкурентной борьбы) и организационная платформа (структура осуществления функций компании). Напоминаем, что в своем анализе мы использовали данные инструменты, которые позволили нам в практической плоскости исследовать интересные нам явления и получить надлежащие результаты. Нами были сформулированы следующие стратегии по направлению и общая стратегия предприятия. Теперь необходимо приступить к реализации стратегии:

Реализация стратегии посредством оригинальных подходов:

В области маркетинга

Для СЗБ1:

- ✓ проведение выставок и дегустаций разных сортов хлеба;
- ✓ продвижение данного товара в рекламе, в рамках русских традиций.

Для СЗБ2:

- ✓ производство кондитерских изделий необычной формы;
- ✓ постоянное отслеживание тенденций – к каждому празднику производство и продажа необычных изделий. Так как многим покупателям не хочется отдельно заказывать торты и кондитерские изделия они будут рады, если на прилавках появится «тематическая» выпечка;
- ✓ модернизация упаковки: например, более удобная упаковка для переноса торта, вдобавок красивый декор.

Для СЗБ3:

- ✓ модернизация упаковки;
- ✓ расширение ассортимента: добавление в мелкоштучные изделия разных начинок и пикантных заправок.

Для СЗБ4:

- ✓ продвижение продукта в рекламе, в аспекте здорового питания. Популяризация продукта, при помощи рекламы с медийными лицами;
- ✓ выход на магазины спортивного и диетического питания, а также аптеки;
- ✓ поскольку продукт находится на начальном этапе и необходимо стимулирование сбыта, то можно использовать маленькие упаковки с продуктом. Чтобы покупатели брали продукт для начала «на пробу» и убеждались в качестве и полезности товара.

В области производства:

В производстве большую роль играет персонал, который на нем работает. Поэтому для стимулирования к работе возможно использование схем поощрения за деятельность на производстве.

За хорошее качество работы, снижения браков работник может быть простимулирован как морально, так и материально. Доски почета, рассказ о лучшем работнике по радио на производстве, а также премии за отличное выполнение планов.

В области технологий:

Поиск новых технологий за границей, посредством международного сотрудничества. Привлечение на работу неординарных и способных специалистов для разработки новых технологий и модернизации существующих.

В области финансов:

- ✓ проведение финансовых операций по перераспределению внутренних ресурсов.
- ✓ привлечение инвесторов посредством участия в тендерах и проектах.

Дополнительные действия предприятия по реализации стратегии:

Отдельно хотелось бы выделить коммуникационную политику, так как сейчас предприятие нуждается в неординарных подходах по продвижению товара компании.

Электронная реклама:

- ✓ на телевиденье и в сети Интернет;

- ✓ наружная реклама: банеры, Плакаты, а также работа людей в костюмах в виде хлебобулочных изделий;
- ✓ стимулирование сбыта: вкладыши в упаковку о полезности и питательности продукта, проведение дегустаций и организация экскурсий на производство;
- ✓ пропаганда: участие в телевизионных шоу с приготовлением особенных видов хлеба, например, старорусского или творожного;
- ✓ назначение группы исследователей, которые будут проводить бенчмаркинг, т.е. проводить исследования на других предприятиях - конкурентах. С помощью исследований у конкурентов руководство будет в курсе того, что принять для совершенствования системы коммуникаций на предприятии, что наиболее выгодно предпринять, а что, наоборот, не следует рассматривать.

2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Вопрос №1. Стратегический менеджмент – это:

- A) процесс принятия решений;
- B) наука об управлении сложными объектами;
- C) наука и технология стратегического управления;
- D) искусство.

Вопрос №2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- A) планирование, организация, руководство и контроль;
- B) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;
- C) социальное планирование, координация, контроль и мотивация.

Вопрос №3. Основное понятие стратегического менеджмента:

- A) структура организации;
- B) миссия организации;
- C) персонал;
- D) функции управления;
- E) управление в долгосрочной перспективе.

Вопрос №4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- A) организационные;
- B) социальные;
- C) экономические;
- D) политические;
- E) исследования ситуации и развития компании.

Вопрос №5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- A) деловой уровень;
- B) корпоративный уровень;
- C) функциональный уровень.

Вопрос №6. Объектами стратегического менеджмента являются:

- А) исследование и развитие;
- В) производство;
- С) мотивация;
- Д) маркетинг;
- Е) различные виды стратегий организации.

Вопрос №7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- А) выбор структуры организации;
- В) поиск сферы деятельности;
- С) выбор стратегии выживания.

Вопрос №8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

- А) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя;
- В) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- С) различий нет;
- Д) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

Вопрос №9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- А) военные стратегии и мыслители;
- В) философы древности и военные стратеги;
- С) немецкие военные стратеги;
- Д) китайские философы.

Вопрос №10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- А) отсутствие необходимых ресурсов;
- В) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- С) плохое знание внешнего рынка;
- Д) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Вопрос №11. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

- А) портфельная;
- В) текущая;
- С) деловая (конкурентная);
- Д) функциональная.

Вопрос №12. Основной целью портфельной стратегии является:

- А) разделение труда;

- В) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- С) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- Д) выявление конкурентных преимуществ.

Вопрос №13. Основной целью деловой стратегии является:

- А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- В) расширение портфеля ценных бумаг;
- С) определение работ в подразделениях организации;
- Д) совершенствование структуры управления.

Вопрос №14. Основной целью функциональной стратегии является:

- А) разработка миссии организации;
- В) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- С) определение сроков реализации продукции;
- Д) выявление потребностей персонала.

Вопрос №15. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- А) эластичность спроса по цене высока;
- В) эластичность спроса по цене низка;
- С) эластичность спроса по цене нулевая;
- Д) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

Вопрос №16. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- А) в условиях массового спроса;
- В) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- С) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- Д) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

Вопрос №17. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- А) торговле однородным товаром;
- В) производстве товаров массового спроса;
- С) оказании элитных услуг;
- Д) организации торговли в маленьком городе.

Вопрос №18. Главная цель управления заданиями в организации — это:

- А) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- В) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- С) создание новых знаний;
- Д) все предыдущие ответы верны.

Вопрос №19. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- А) стратегию развития рынка;
- В) стратегию развития продукта;

С) стратегию проникновения на рынок.

Вопрос №20. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

А) может;

В) не может;

С) может, только если это многоотраслевая компания.

Вопрос №21. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

В) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

С) изучение специфики товара конкурента.

Вопрос №22. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

А) окружение не будет изменяться;

В) в окружении не будет происходить качественных изменений;

С) в окружении постоянно будут происходить изменения.

Вопрос №23. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

А) сильные стороны отрасли;

В) сильные стороны фирмы;

С) цели фирмы;

Д) интересы вашего руководства;

Е) квалификация работников;

Ф) степень зависимости от внешней среды;

Г) все перечисленные факторы.

Вопрос №24. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

В) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа — только ее внешняя макросреда;

С) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализа — ее возможностей и внешних угроз.

Вопрос №25. SWOT-анализ включает:

А) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

В) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

С) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Д) все вместе взятое.

Вопрос №26. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

А) SWOT;

В) OTSW;

С) WSOT.

Вопрос №27. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

- А) с позиции внешнего окружения;
- В) с позиции организации;
- С) пункты а, б;
- Д) пункты а, б не верны.

Вопрос №28. Что такое проблемное окружение?

- А) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- В) это образное обозначение внешней среды организации;
- С) так называют конкурентов организации;
- Д) смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
- Е) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

Вопрос №29. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

- А) в буквальном смысле;
- В) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;
- С) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- Д) это художественный образ.

Вопрос №30. Стратегическая зона хозяйствования — это:

- А) зона наибольшего хозяйственного риска;
- В) перспективный сегмент рынка;
- С) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- Д) свободная экономическая зона.

Вопрос №31. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

- А) сильные стороны;
- В) слабые стороны;
- С) возможности;
- Д) угрозы.

Вопрос №32. Стратегические цели имеют отношение:

- А) к конкретным отделам организации;
- В) к структуре управления;
- С) ко всей организации в целом.

Вопрос №33. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- А) материально-техническое обеспечение;
- В) продажи;
- С) закупки;

- D) управление людскими ресурсами;
- E) производство;
- F) все вышеперечисленное.

Вопрос №34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- A) совместное предприятие в новой области;
- B) концентрическая диверсификация;
- C) горизонтальная интеграция или слияние;
- D) сокращение;
- E) вертикальная интеграция;
- F) конгломератная диверсификация.

Вопрос №35. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- A) высокого ранга;
- B) низкого ранга.

Вопрос №36. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- A) уровень специализации поставщика;
- B) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- C) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- D) все перечисленные факторы.

Вопрос №37. Конкурентная среда организации определяется:

- A) только внутриотраслевыми конкурентами;
- B) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- C) фирмами, производящими замещающий продукт;
- D) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Вопрос №38. Наличие продуктов-заменителей:

- A) уменьшает ценовую власть покупателей;
- B) увеличивает ценовую власть покупателей;
- C) не влияет на ценовую власть покупателей;
- D) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

Вопрос №39. Центральная компетенция — это:

- A) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- B) компетенция управленческого персонала фирмы;
- C) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- D) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

Вопрос №40. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- A) привлечения квалифицированных кадров;
- B) привлечения капиталов;

- С) привлечения капиталов и кадров;
- Д) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Вопрос №41. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- А) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- В) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;
- С) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- Д) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- Е) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

Вопрос №42. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

- А) цели планирования;
- В) разработка этапов планирования;
- С) структура управления.

Вопрос №43. Процесс стратегического планирования включает:

- А) выбор стратегии;
- В) изучение рынка;
- С) формулировку целей и задач;
- Д) определение уровней иерархии;
- Е) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- Ф) мотивацию;
- Г) реализацию плана.

Вопрос №44. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- А) стратегия работы отдельного исполнителя;
- В) стратегия работы отдельного подразделения;
- С) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

Вопрос №45. Тактические планы разрабатываются:

- А) на один день;
- В) на один год;
- С) на пять лет.

Вопрос №46. Чем отличается тактический план от операционного?

- А) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
- В) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
- С) операционные и тактические планы — это одно и то же;
- Д) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

Вопрос №47. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?

- А) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана;
- В) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана;
- С) стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
- Д) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же.

Вопрос №48. Что является результатом системы стратегического планирования?

- А) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- В) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- С) определение финансового плана, стратегий сбыта;
- Д) определение финансового плана и плана закупок.

Вопрос №49. Какое из приведенных ниже утверждений верно?

- А) составление стратегического плана — это функция руководства;
- В) составление стратегического плана — это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
- С) составление стратегического плана — это функция планового отдела;
- Д) составление стратегического плана — это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

Вопрос №50. Имеются ли различия между понятиями «программа» и «план» и если да, то в чем они состоят?

- А) программа и проект — это, в принципе, одно и то же;
- В) программа — понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;
- С) проект — понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;
- Д) программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

Вопрос №51. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?

- А) корпоративная стратегия;
- В) стратегия горизонтальной интеграции;
- С) функциональная стратегия;
- Д) стратегия фокусирования;
- Е) деловая стратегия;
- Ф) операционная стратегия.

Вопрос №52. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

- А) корпоративная стратегия;
- В) деловая стратегия;
- С) функциональные стратегии;

Д) операционные стратегии.

Вопрос №53. Содержание портфельной стратегии включает:

А) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;

В) использование технологий по принципу «двойного назначения»;

С) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;

Д) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы — материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

Вопрос №54. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

А) поглощение;

В) диверсификацию в родственные отрасли;

С) диверсификацию в неродственные отрасли;

Д) стратегию свертывания и ликвидации;

Е) стратегию приватизации;

Ф) стратегию многонациональной диверсификации;

Г) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

Вопрос №55. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

А) выбор структуры организации;

В) поиск сферы деятельности;

С) выбор стратегии выживания.

Вопрос №56. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

Д) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

Е) ориентация коллектива предприятия на стратегию;

Ф) привлекательность продукции, отрасли;

Г) конкурентоспособность фирмы;

Н) корпоративная культура.

Вопрос №57. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

А) концентрированного роста;

В) интегрированного роста;

С) диверсификации;

Д) сокращения.

Вопрос №58. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

А) стратегию развития рынка;

В) стратегию развития продукта;

С) стратегию проникновения на рынок.

Вопрос №59. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- А) концентрированного роста;
- В) интегрированного роста;
- С) диверсификации;
- Д) сокращения.

Вопрос №60. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- А) стратегия развития продукта;
- В) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- С) стратегия «сбора урожая»;
- Д) стратегия конгломератной диверсификации;
- Е) стратегия сокращения расходов.

Вопрос №61. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:

- А) увязывает стратегический и оперативный план;
- В) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- С) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

Вопрос №62. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:

- А) организационные;
- В) политические;
- С) культурные;
- Д) финансовые.

Вопрос №63. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- А) неправильной последовательности действий при их проведении;
- В) консервативности людей;
- С) воздействия внешних обстоятельств;
- Д) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

Вопрос №64. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

- А) степень разнообразия деятельности фирмы;
- В) размер фирмы;
- С) географическое размещение фирмы;
- Д) технология фирмы;
- Е) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- Ф) динамизм внешней среды;
- Г) все перечисленные факторы.

Вопрос №65. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) руководству организации;
- В) непосредственным исполнителям;
- С) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- Д) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- Е) в равной степени всем работникам организации.

Вопрос №66. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- А) система мотивации персонала;
- В) технология менеджмента;
- С) реализация совокупности функций.

Вопрос №67. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- А) коммерческих;
- В) государственных;
- С) общественных;
- Д) всех типов.

Вопрос №68. В чем состоит основная цель бюджета организации?

- А) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
- В) определить необходимые ресурсы и их количество;
- С) определить источники поступления финансов;
- Д) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

Вопрос №69. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?

- А) ментальная правильность;
- В) ситуациональность;
- С) уникальность;
- Д) будущая неопределенность;
- Е) гибкая адекватность.

Вопрос №70. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:

- А) использование количественных методов;
- В) финансовые и статистические методы;
- С) мотивация персонала;
- Д) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

Вопрос №71. В основе программно-целевого подхода лежит:

- А) установление целей развития системы;
- В) разработка различных вариантов ее достижения;
- С) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

Вопрос №72. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- А) построение «дерева целей»;
- В) формирование качественных целей;
- С) оценка (ранжирование) качественных целей;
- Д) определение количественных целей.

Вопрос №73. Целевое управление предполагает:

- А) разработку долгосрочных целей;
- В) разработку краткосрочных целей;
- С) разработку регламентирующей документации.

Вопрос №74. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?

- А) стратегия роста;
- В) интеграция;
- С) диверсификация;
- Д) комбинированная стратегия.

Вопрос №75. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?

- А) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- В) учет внешних опасностей и возможностей;
- С) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
- Д) все перечисленное.

Вопрос №76. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- А) отсутствие необходимых ресурсов;
- В) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- С) плохое знание внешнего рынка;
- Д) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Вопрос №77. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?

- А) реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
- В) повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
- С) создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
- Д) все перечисленное.

Вопрос №78. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?

- А) отрасль;
- В) организация;
- С) продукт;

- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

Вопрос №79. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?

- A) отрасль;
- B) организация;
- C) продукт;
- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

Вопрос №80. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений?

- A) отрасль;
- B) организация;
- C) продукт;
- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

Вопрос №81. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции:

- A) наступательная, защитная, поглощающая (лицензирование);
- B) промежуточная (рыночные ниши), создание нового рынка, «разбойничья» стратегия;
- C) привлечение специалистов, приобретение предприятий;
- D) все вышеперечисленные.

Вопрос №82. Одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации и разработке конкретных программ для их достижения:

- A) стратегический менеджмент;
- B) стратегическое планирование;
- C) стратегическое управление;
- D) стратегический маркетинг.

Вопрос №83. Определенная конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляются ее деятельность, дальнейшее совершенствование и управление:

- A) стратегия;

- В) тактика;
- С) планирование;
- Д) все перечисленное.

Вопрос №84. Разработка и проведение в жизнь различных торговых и рекламных программ для однородного товара, но для различных по своему характеру групп покупателей, составляющих рынок этого товара, например, для тех, кто покупает его в больших количествах, и для тех, кто в малых:

- А) стратегия компании обновления продукции;
- В) стратегия рекламы;
- С) стратегия расширения границ марки;
- Д) стратегия сегментации рынка.

Вопрос №85. Рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга, уровню затрат на маркетинг:

- А) планирование;
- В) стратегия компании;
- С) стратегия маркетинга;
- Д) тактика представительства.

Вопрос №86. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции: наступательная, защитная, поглощающая, промежуточная, создание нового рынка, привлечение специалистов, приобретение предприятий:

- А) стратегия компании обновления продукции;
- В) стратегия компании;
- С) стратегия маркетинга;
- Д) тактика представительства.

Вопрос №87. Стратегии, используемые для роста фирмы:

- А) интенсивного роста;
- В) интеграционного роста;
- С) диверсификационного роста;
- Д) все названное выше.

Вопрос №88. Стратегическое планирование включает:

- А) выработку программы фирмы;
- В) формирование ее задач и целей;
- С) анализ хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации;
- Д) все названное выше.

Вопрос №89. Стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Главная задача — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении:

- А) функциональная стратегия;

- В) стратегическое планирование;
- С) стратегия управления;
- Д) эффективность управления.

Вопрос №90. Стратегия на уровне отдельных предприятий (фирм), входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача — обеспечить своей фирме устойчивое конкурентное преимущество:

- А) стратегия фирмы;
- В) деловая стратегия;
- С) стратегия конкуренции;
- Д) стратегическое планирование.

Вопрос №91. Управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг:

- А) портфельная стратегия;
- В) принципы управления;
- С) регулирование;
- Д) рекомендательные полномочия.

Вопрос №92. Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга:

- А) исследование операций;
- В) стратегическое планирование;
- С) оперативное планирование;
- Д) стратегические цели.

Вопрос №93. Фирма использует большое число оптовиков и розничных торговцев. Ее цели — широкий рынок сбыта, признание каналов, массовая реализация и высокая прибыль. Относительная прибыль невысока. Эта стратегия направлена на наибольшее число потребителей:

- А) эксклюзивное распределение и сбыт;
- В) избирательное распределение и сбыт;
- С) интенсивный сбыт;
- Д) оптовая торговля.

Вопрос №94. Формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибыли фирмы и состоящая из двух частей — стратегического планирования и планирования маркетинга:

- А) управление;
- В) согласование;
- С) визирование;
- Д) планирование.

Вопрос №95. Какая из стратегий развития фирмы предполагает получение результатов на уровне прошлых достижений, но с учетом инфляции?

- А) неограниченного роста;
- В) стратегия сокращения;
- С) ограниченного роста;

Д) смешанная стратегия сочетания.

Вопрос №96. Формулирование основных долгосрочных целей и задач предприятия или компании, согласование последовательности действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей:

- А) планирование;
- В) стратегия компании;
- С) тактика представительства;
- Д) управление.

Вопрос №97. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:

- А) формирование стратегии;
- В) изучение внутренней среды;
- С) изучение внешней среды;
- Д) анализ и оценка состояния организации.

Вопрос №98. Основной цикл стратегического менеджмента включает:

- А) структуру организации;
- В) выбор и обоснование миссии;
- С) анализ результатов и выполнение решений.

Вопрос №99. Стратегия – это:

- Д) управление персоналом организации;
- Е) выбор уровней управления;
- Ф) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.

Вопрос №100. Какой набор из предложенных признаков характеризует особенности стратегического менеджмента?

- А) цель, четкая организация работы, учет человеческого фактора, мониторинг качества продукции;
- В) миссия, внимание к работе с персоналом, отработанное информационное обеспечение, анализ конкурентных преимуществ, прогноз;
- С) цель, миссия, приоритеты, ориентиры, ограничения;
- Д) профессионализм, проект развития, дерево целей, участие в управлении, мотивация.

Ключ к тестам

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	C	26	A	51	A,C,E, F	76	A, B, C
2	B	27	B	52	B, C, D	77	B
3	B, E	28	E	53	A	78	F
4	A, B, C, D	29	A	54	C	79	E
5	B	30	C	55	C	80	E
6	E	31	A	56	A, D, E	81	D
7	C	32	C	57	A, C	82	A
8	D	33	B, C, E	58	A	83	A
9	A	34	E	59	D	84	D
10	A	35	B	60	C	85	C
11	A, C, D	36	B	61	A	86	A
12	C	37	B	62	A, D	87	D
13	A	38	B	63	A, B	88	D
14	B	39	A	64	G	89	A
15	A	40	A	65	A	90	B
16	A	41	B	66	A	91	A
17	A	42	B	67	D	92	B
18	D	43	A, C, E	68	A	93	C
19	A	44	C	69	D	94	D
20	C	45	B	70	B	95	C
21	A	46	B	71	C	96	B
22	C	47	B	72	A, B, C, D	97	A
23	G	48	A	73	A	98	B
24	C	49	A	74	B, C	99	C
25	B	50	B	75	D	100	B

Библиографический список

1. Баранов, В. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А.Баранов, В.Л. Харченко, М.: – Инфра-М, 2010.
2. Маленко, Ю. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.А.Маленко. М.: – Проспект, 2011.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Изд.2-е; перераб. И доп. –М.: Экономистъ, 2008.
4. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - (Краткий курс') /М.Б. Шифрин. - СПб., Питер, 2008 г.
5. Гапоненко, А.А. Стратегическое управление Учебник 3-е изд. стер. Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. М. Омега-Л, 2008 г.
6. Коротков, М.М. Концепция российского менеджмента Учебное пособие / М. М. Коротков. - Дека 2004 г.
7. Фатхутдинов, Р.А Стратегический менеджмент. Р.А. Фатхутдинов. - М. Дело, 2007 г.
8. Фатхутдинов, Р.А Управление конкурентоспособностью организации. Учебник 2-е изд. исп. и доп. Р.А. Фатхутдинов. - ЭКСМО 2007 г.
9. Портер, М. М Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. М. Портер. - Альпина, 2007 г.

Учебное издание

Цветков Геннадий Алексеевич

Смирнова Ольга Павловна

Современный стратегический анализ

Учебное пособие

Редактор О.А. Соловьева

Подписано в печать 24.04.2014.

Формат 60x84 1/16. Усл.печ.л.

Тираж экз. Заказ

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

Отпечатано на полиграфическом оборудовании кафедры экономики и финансов ФГБОУ ВПО «ИГХТУ»

153000, г. Иваново, Шереметьевский пр., 7.