

С.В. Громенкова

Стратегическое управление

Курс лекций

2001

Министерство образования и науки Украины
Донецкий национальный университет
Кафедра «Международной экономики»

С.В. Громенкова

Стратегическое управление

Курс лекций

**для студентов, обучающихся по программе подготовки магистров по
специальности 8.050103 «Международная экономика»**

Донецк –2002

Тема 1. Стратегическое управление: предпосылки возникновения, сущность, особенности и основные этапы процесса стратегического управления

План

1. Предмет и задачи стратегического управления.

1.1. Предпосылки возникновения стратегического управления.

1.2. Сущность стратегического управления и его отличия от бюджетирования.

2. Основные этапы процесса стратегического управления.

1. Предмет и задачи стратегического управления

1.1. Предпосылки возникновения стратегического управления

Для того, чтобы понять предпосылки возникновения стратегического управления (СУ) и его идеологию, рассмотрим основные эпохи экономического развития стран на примере экономики США, начиная с конца прошлого века .

Период с 80-х годов прошлого века по 30-е нынешнего "называют эпохой массового производства, характеризующейся процессом формирования инфраструктуры массового производства. Основная задача, стоявшая в этот период перед организациями - максимизация объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками. Ее суть нашла отражение в ответе Генри Форда своим торговым представителям: "Дайте им ее любого цвета, лишь бы она была черной", - на

их предложение дифференцировать продукцию. Речь шла о серийно производимой в то время модели "Т", которая всегда была черного цвета. В этом утверждении имелась логика, так как в то время только черная краска могла достаточно быстро высыхать на открытом воздухе. Несмотря на единообразие цвета, модель "Т" производилась и продавалась в огромных для того времени количествах, что было связано с ее относительно низкой ценой и стабильным спросом.

Период массового производства характеризовался четкой разграниченностью отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании как основной технологии планирования.

Период с 30-х по 50-е называют эпохой массового сбыта. Критической точкой перехода стал момент, когда предложение дешевой слабо диверсифицированной серийно производимой продукции превысило спрос. В этот период упал спрос на модель "Форда" "Т". С проблемой сбыта столкнулись и другие производители транспортных средств, например, "Дженерал Моторс". Именно эта компания явилась в автомобилестроении пионером диверсификации, начав ежегодно представлять на рынок новые модели, что позволило ей поднять спрос на свою продукцию. Вскоре "Форд" также был вынужден последовать примеру "Дженерал Моторс".

Эта эпоха характеризуется, прежде всего, стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификацию рекламных усилий. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена

необходимость выявления, предсказания, формирования и удовлетворения потребностей клиентов.

В перерабатывающих отраслях переход к этой эпохе произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости эта эпоха может быть охарактеризована как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологий являлось долгосрочное планирование, выражавшееся в товарном бюджетировании.

В это период начинается процесс усиления научно-технологических изысканий. Крупнейшие американские компании - "Дженерал Электрик", "Дюпон" и др. - создают мощные исследовательские центры.

С середины 50-х годов начинается "постиндустриальная эпоха", охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как "не имеющая закономерностей", которая продолжается по настоящее время. Главными детерминантами новой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и новый уровень благосостояния, достигнутый обществом, породившие изменение структуры экономики и до некоторой степени ее идеологию (рост доли услуг в ВВП, высокая степень дифференцированности продукции, усиление внимания к негативным формам прогресса - загрязнению окружающей среды, инфляции, монополизму, манипуляции потребителями, росту фактора удовлетворенности индивидуумов от совершаемой работы и т.д.), а также увеличение темпа протекания экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности. Эта эпоха характеризуется усилением интенсивности конкуренции в целом и усложнением ее структуры, что в совокупности с ростом стоимости рабочей силы и сырья усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

Особое место в этой эпохе принадлежит НТП. Прорывные инновации (технологические разрывы по Фостеру), позволяющие в несколько раз повышать конкурентоспособность продукции, нередко приводят к возникновению мощнейших градиентов отраслевых параметров, изменениям в структуре отраслевой конкуренции, переделу рынка и т. д., что может оказывать существенное влияние на состояние не только микро-, но и макрофакторов внешней среды организации.

Анализ эпох показывает, что имело место неуклонное усложнение структуры внешней среды организации; ускорение темпов изменения параметров внешней среды; возрастание неопределенности параметров внешней среды во времени. Эти факторы в совокупности обусловили усложнение управления организациями, в особенности диверсифицированными - концернами и конгломератами.

1.2. Сущность стратегического управления и его отличия от бюджетирования

Можно выделить по крайней мере два вида управления - долгосрочное и стратегическое. Идеология долгосрочного управления приемлема в тех случаях, когда будущее может быть предсказано путем экстраполяции тенденций. Как правило, подразумеваются тенденции роста и, считается, что будущее будет по крайней мере не хуже прошлого и настоящего. При допущении удовлетворительной точности экстраполяции можно заранее рассчитать потребность в труде и капитале; следовательно, основным инструментом долгосрочного планирования является бюджетирование, то есть разработка долгосрочных планов для всех сфер деятельности организации, интегрально представленных в бюджете на квартал, год, пятилетку. Поэтому долгосрочное управление характерно для эпохи массового производства и эпохи массового сбыта (хотя и в меньшей степени). Идеология стратегического управления базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции, поэтому характерна для

постиндустриальной эпохи. Таким образом, СУ определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. В табл. 1.1. представлены характеристики обоих видов управления.

Таблица 1.1.

Характеристики долгосрочного и стратегического управления.

Характеристика	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	не самый важный фактор	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внешней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
Взгляд на персонал	работники - один из ресурсов организации	Работники - важнейший ресурс организации

Анализ причин возникновения неопределенности показывает, что ее основной источник - научно-технический прогресс (НТП), приводящий к ускорению экономических процессов.

НТП порождает новые технологии или совершенствует существующие. Инновации можно классифицировать по-разному, но в любой классификации найдется место так называемым "радикальным" и "улучшающим" инновациям. Первые составляют примерно 15% от общего числа, а их удельный вес в увеличении прибыли - 30%. Вторые составляют примерно 75%, а их удельный вес в увеличении прибыли составляет 70%.

Улучшающие инновации позволяют относительно монотонно повышать производительность/эффективность технологии (рис. 1.1.).

Радикальные инновации можно представить в виде графика монотонной функции, имеющей неасимптотический разрыв (рис. 1.2.).

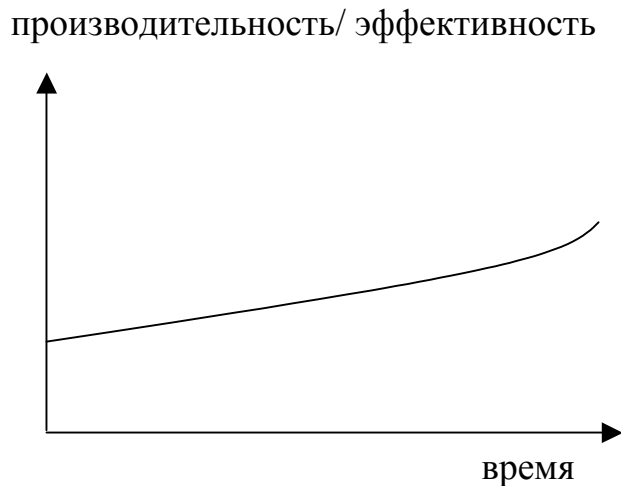


Рис. 1.1. Графическая интерпретация улучшающих инноваций.

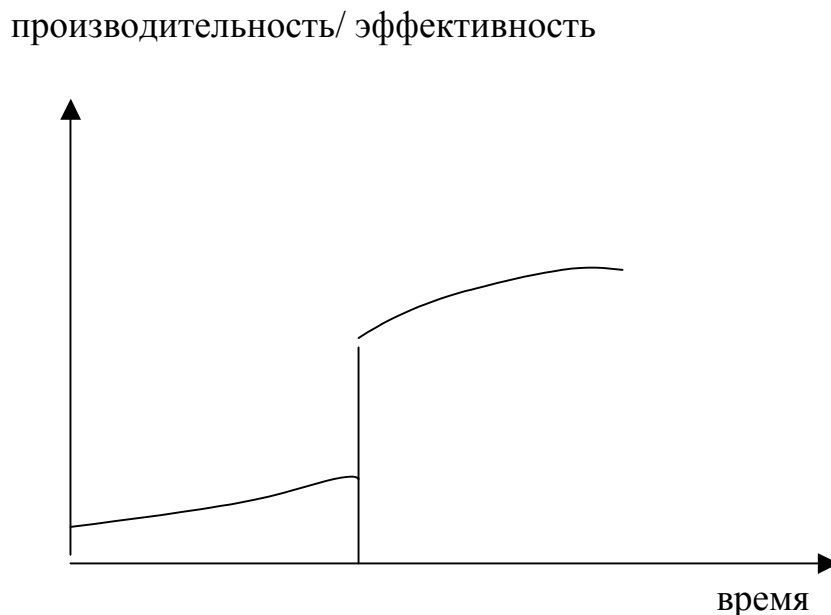


Рис. 1.2. Графическая интерпретация радикальных инноваций

Примером радикальных инноваций в радиоэлектронике является создание вакуумного транзистора, биполярного полупроводникового

транзистора, интегральной схемы. Процесс повышения степени интеграции в интегральных схемах, от единиц компонентов на чипе до десятков миллионов, является примером улучшающей инновации.

Параметры улучшающих инноваций достаточно хорошо прогнозируются во времени, в то время как радикальные инновации являются малопредсказуемыми как с временной точки зрения, так и с точки зрения их возможных следствий.

Процесс СУ как технология эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности факторов внешней среды становится особенно актуальной для организаций, имеющих диверсифицированный портфель сфер бизнеса, то есть производящих товары и услуги различного функционального назначения и/или действующих в различных сферах бизнеса. Управление портфелем сфер бизнеса в условиях неопределенности факторов внешней среды и их нестабильности в диверсифицированных организациях мы будем называть корпоративным стратегическим управлением.

2. Основные этапы цикла стратегического управления

Модель стратегического позволяет выделить пять основных этапов стратегического управления:

1. Анализ среды предприятия.
2. Определение миссии и целей.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения стратегии.

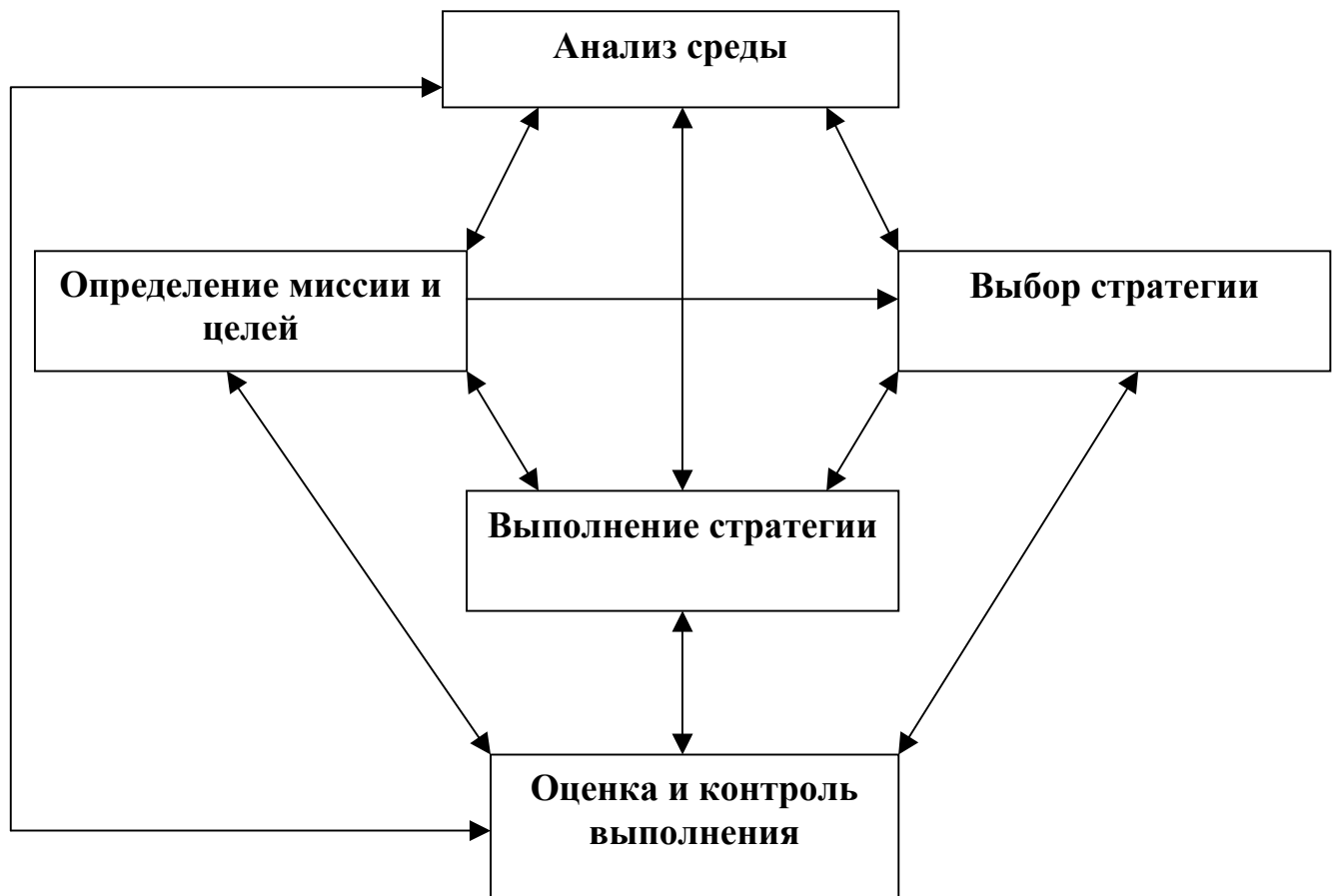


Рис. 1.3 Основные этапы стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя предотвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности.

Внутренняя среда фирмы анализируется по следующим направлениям:

- кадры, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы;
- уровень организации маркетинговой деятельности;
- организационная культура.

Важной задачей стратегического планирования является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании фирмы и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет направление движения фирмы, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов, стратегического планирования, состоит из трех подпроцессов каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый

подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического планирования подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического планирования. Определение стратегии – это отнюдь не составление плана действий. Как правило, это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться фирме, какое место занимать на рынке и т.п.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в фирме, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

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

Основные задачи контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

При стратегическом контроле эти задачи имеют определенную специфику, обусловленную его направленностью на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Таким образом, можно сказать, что каждый из этапов стратегического планирования имеет свою целевую направленность, специфику, самостоятельный и целостный характер, что предопределяет их последовательное и более подробное рассмотрение в последующих темах.

Тема 2. Среда хозяйственной организации.

План

- 1. Необходимость изучения внешней и внутренней среды организации.**
- 2. Исследование внешней среды предприятия.**
 - 2.1. Анализ макроокружения**
 - 2.2. Изучение непосредственного окружения фирмы**
- 3. Изучение внутренней среды предприятия.**

1. Необходимость изучения внешней и внутренней среды организации.

Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию выживать в определенном промежутке времени. Но она может также быть и источником проблем и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимые условия для его функционирования. Внешняя среда является источником, с одной стороны, питающим фирму ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, а с другой стороны, поглощающим результаты деятельности фирмы, обеспечивая тем самым возможность ее выживания. Следовательно, задача стратегического планирования состоит в обеспечении такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения своих целей, и тем самым давало бы ему возможность выживать в долгосрочной перспективе.

При определении стратегии поведения фирмы и внедрении ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней фирмой. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны предприятия, а внешнее окружение изучается в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые фирма должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. Угрозы со стороны окружающей бизнес-среды - негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

Маркетинговая возможность- область покупательских нужд, удовлетворение которых- основа прибыли компании.

Как уже отмечалось ранее, окружение предприятия рассматривается как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды предприятия.

2. Исследование внешней среды предприятия.

2.1. Анализ макроокружения

Анализ макроокружения предусматривает анализ пяти его компонент: экономической, правовой, политической, социальной и технологической.

Изучение экономической компоненты предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При этом важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень

образованности рабочей силы и величина заработной платы. Следует отметить, что при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не их значения как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического планирования входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. При изучении правовой компоненты макроокружения предприятие интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важным является выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все фирмы или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к компании в случае нарушения ею правовых норм.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться с целью получения ясного представления о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества, а также о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические

процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Исследование социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенности социальной компоненты состоят в том, что, во-первых, она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду, во-вторых, она изменяется относительно медленно, но приводит ко многим очень существенным изменениям в окружении. Поэтому фирма должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта. Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что фирма должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с производством когда-то нового продукта.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения на предприятии создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных

наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для предприятия внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными являются следующие:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности компаний;
- изучение мнения сотрудников фирмы;
- проведение собраний и обсуждений внутри предприятия.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть угрозы и возможности, которые могут ожидать фирму в будущем.

2.2. Изучение непосредственного окружения фирмы

Изучение непосредственного окружения направлено на анализ состояния составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии: покупатели, поставщики, конкуренты и рабочая сила.

Анализ покупателей имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый фирмой. Он позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать предприятие, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной фирмы, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

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

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличия определенных требований к качеству товара, величины его дохода.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих фирму различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы, себестоимость и качество производимого продукта.

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

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. При этом необходимо учитывать, что конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт.

Оценивая конкурентов, необходимо уметь оценивать отрасль в целом посредством определения ее основных экономических показателей, под которыми подразумеваются ее важнейшие параметры. Выделяют следующие показатели:

- емкость рынка, то есть количество продукции, которое может быть реализовано за год (выражается в денежном эквиваленте, штуках, тоннах и т.д);
- виды конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темп прироста емкости рынка (%) и этап жизненного цикла отрасли (внедрение, рост, замедление роста, насыщение, спад);
- количество конкурентов и их относительные рыночные доли;
- вид вертикальной интеграции (прямая, обратная);
- величины входных и выходных барьеров, выражаемые в денежном эквиваленте;

- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации в отрасли;
- величины эффектов масштабов (производственного и/или маркетингового);
- отраслевая чувствительность к степени загрузки производственных мощностей;
- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыльность.

Основные экономические показатели отрасли описывают ее текущее состояние, но, даже проанализированные в ретроспективе, не позволяют объяснить происходящие изменения, и едва ли являются эффективным инструментом отраслевого прогнозирования.

Для учета влияния внешней среды в СУ применяйся концепция движущих сил, предполагающая, что имеются параметры внешней среды, изменения которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух шагов. Первый - идентификация движущих сил, второй - исследование их влияния на изменения в отрасли.

Может существовать большое количество движущих сил. Некоторые перечислены ниже:

- изменения в долгосрочном темпе роста отраслевой емкости рынка;
- изменения параметров сегментов потребителей;
- продуктовые инновации, то есть запуск новых товаров;
- технологические изменения;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных организаций;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;

- изменения в предпочтениях потребителей и способах использования ими товаров, например, смещение интересов на более стандартизованный и дешевый товар;

- изменения в государственном регулировании;
- изменения общественного мнения, стиля жизни;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называются доминантными. Их число принято считать равным 3-4.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении предприятия кадрами, необходимыми для решения поставленных задач. Фирма должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок. Так, например, в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой рабочей силе.

3. Анализ внутренней среды

Изучение внутренней среды предполагает рассмотрение нескольких срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;

- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды охватывает стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в рамках предприятия:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости компании. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде фирмы и о ее слабых и сильных сторонах. Перечень этих факторов и ключевых вопросов для их анализа приводится в приложении А.

Следует отметить, что в теории и практике стратегического планирования существуют специальные методы, применяемые для анализа среды, на пример, метод SWOT, который будет подробнее рассмотрен в теме 4.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	• Управленческий персонал; • Мораль и квалификация сотрудников; • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; • Кадровая политика; • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; • Текучесть кадров и прогулы; • Особая квалификация сотрудников; • Опыт	• Какой стиль управления использует высшее руководство; • Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в компании; • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; • Соответствует ли квалификация персонала текущим и будущим задачам; • Каково, в общем, расположение работников и каковы мотивы их работы в фирме; • Какова политика оплаты труда по сравнению с другими аналогичного
Организация общего управления	Организационная структура; Престиж и имидж фирмы; Организация системы коммуникаций; Общая для всей фирмы система контроля эффективность ее использования; Организационный климат, культура; Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений; • Квалификация, способности и интересы высшего руководства; • Система стратегического планирования; • Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм)	• Четко ли распределены в организации права и обязанности; • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; • Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей фирмы

Продолжение приложения А

Производство	• Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; • Система контроля запасов, оборот запасов; • Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей; • Экономия от масштаба производства; • Техническая эффективность мощностей и их загруженность; • Использование системы субконтрактирования; • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль; • Отдача от использования оборудования; • Контроль за процессом изготовления продукта; • Проектирование, составление графика работы; • Закупка; • Контроль качества; • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек; • Исследования и разработки, инновации; • Патенты, торговые марки и	• Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели; • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы; • Какова отдача от исследований и разработок; • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов
Маркетинг	• Продукты (услуги), производимые фирмой; • Сбор необходимой информации о рынке; • Доля рынка; - Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; • Жизненный цикл основных продуктов; • Каналы распределения: число, охват и контроль; • Организация сбыта: знание потребностей покупателей;	• Что является сильными и слабыми сторонами продукта фирмы: дизайн, качество, доставка, гарантии; • Какова ценовая политика фирмы, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает фирма, каковы тенденции в изменении ее доли рынка; • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;

Окончание приложения А

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Маркетинг	• Имидж, репутация и качество товара (услуги); • Продвижение товаров на рынок и их реклама; • Ценовая политика; • Процедуры установления обратной связи с рынком; • Развитие новых продуктов, услуг и рынков; • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; • Отношение к марке	• Обеспечивают ли фирму проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей
Финансы и учет	• Возможность привлечения краткосрочного капитала; • Возможность привлечения долгосрочного капитала; • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; • Отношение к налогам; • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий; • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала; • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек; • Система учета издержек, составления бюджета и планирования	• Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности фирмы; • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству фирмы; • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику

Тема 3. Определение конкурентоспособности предприятия.

План

- 1. Основной понятийный аппарат.**
- 2. Сущность теории «конкурентных преимуществ» М.Портера.**
- 3. Ключевые факторы успеха в отрасли.**
- 4. Анализ конкуренции в отрасли.**
- 5. Оценка конкурентных позиций отраслевых компаний. «Стратегическая группа конкурентов».**
- 6. Определение конкурентоспособности продукта.**

1. Основной понятийный аппарат.

Под "конкурентоспособностью" (КС) организации далее будем понимать ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса, а в общем, виде - как эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде.

Важнейшим понятием является "конкурентный потенциал" (КП) организации, под которым подразумевается потенциальная возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Другими словами, КП организации определяется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе.

Конкурентное преимущество - величина, интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу, и являющаяся в простейшем случае их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами:

конкурентное преимущество= $A \cdot KC + B \cdot КП$

В теории СУ также используется термин "конкурентный статус", введенный И. Ансоффом и совпадающий по смыслу с термином "конкурентное преимущество".

Иногда используется понятие "сила конкурентной позиции", под которым понимается КП организации.

Исходя из определения конкурентного преимущества, можно сказать, что СУ занимается изучением того, как организация может его создавать и развивать в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности.

Конкурентоспособность товара является более узкой категорией, чем конкурентоспособность фирмы. Под конкурентоспособностью товара понимается совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя.

2.Сущность теории «конкурентных преимуществ»

М.Портера

В предложенной модели М. Портер вводит четыре основополагающих понятия, на основе анализа которых он предлагает оценивать конкурентные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка (рис. 3.1.).

Первое - "Параметры факторов", под которыми подразумеваются материальные и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в самом производственном процессе фирмы в стране ее базирования. Факторами могут выступать: рабочая сила, сельскохозяйственные угодия, природные ресурсы,

телекоммуникации, дороги, здравоохранение и т. д. В зависимости от параметров этих факторов они могут выступать либо как возможности, либо как угрозы для организации.

Второе - стратегия фирм, их структура и соперничество.

Третье - параметры спроса - показатели, характеризующие: требовательность потребителей к качеству товара, например, эластичность спроса по цене и уровню дохода; степень осознания социальными группами актуальности какой-либо потребности; национальные традиции; фазы жизненного цикла; структура спроса; его динамические показатели.

Четвертое - родственные и поддерживающие отрасли -отрасли, которые являются потребителями и/или поставщиками данной отрасли.

Основная идея концепции - конкурентное преимущество у отрасли в рамках государства определяется детерминантами конкурентного преимущества страны, которые значительно влияют друг на друга.

В данную модель Портер вводит еще два фактора: случайные события и действия правительства (рис. 3.2.). Под случайными событиями Портер подразумевает:

- изобретения;
- прорывные технологии;
- резкие изменения цен на ресурсы;
- резкие изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах;
- резкие изменения локального и международного спроса;
- политические решения местных и зарубежных правительств;
- войны и другие форсмажорные обстоятельства.

Под действиями правительства Портер понимает влияние исполнительной власти на кредитно-денежную, налоговую, таможенную политику в стране. Правительство также определяет нормы, стандарты, которые могут влиять как на производителей, так и на потребителей. Помимо

этого правительство является крупнейшим в экономике заказчиком. Влияние правительства может быть как положительным, так и отрицательным.

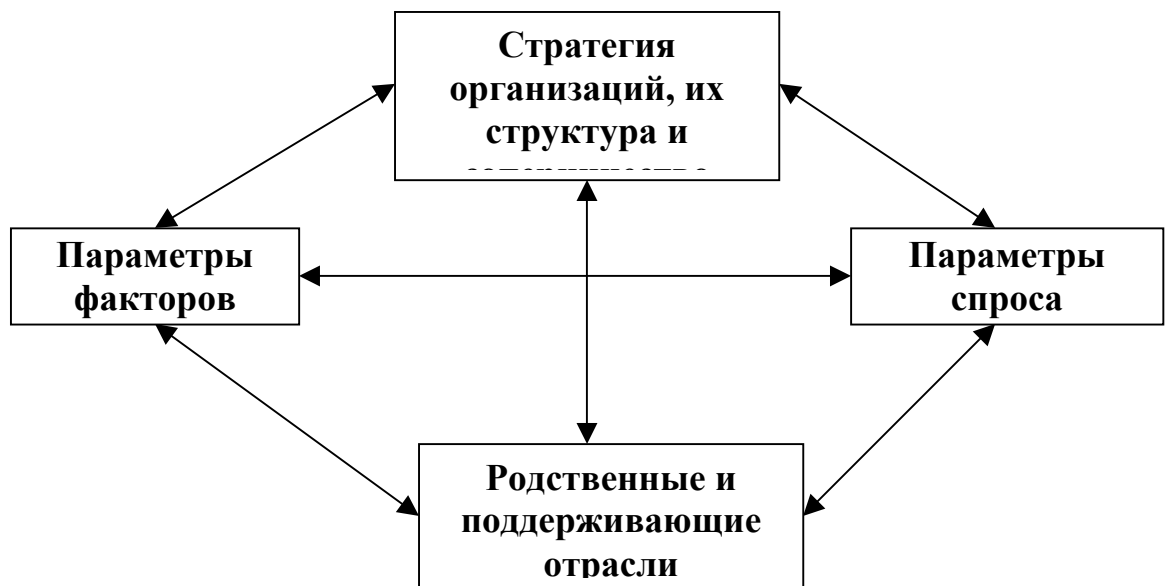


Рис. 3.1. Детерминанты конкурентного преимущества страны.

Анализ особо эффективных отраслей в различных странах, проведенный Портером и его коллегами, показал, что процесс их формирования и развития подчиняется определенным закономерностям. Для того, чтобы его охарактеризовать, был введен термин "отраслевой кластер", под которым подразумевается неформальное сообщество отраслевых и смежных компаний, характеризующихся способностью взаимного усиления конкурентных преимуществ. Предположим, возникают одна или несколько организаций с высокими значениями конкурентных преимуществ. При определенных внешних условиях они способствуют росту конкурентных преимуществ своих компаний-поставщиков и компаний-потребителей. От поставщиков они требуют особенно качественных комплектующих, потребителей обеспечивают особенно качественной продукцией. В данном процессе возникает положительная обратная связь, и процесс укрепления конкурентных преимуществ усиливается.

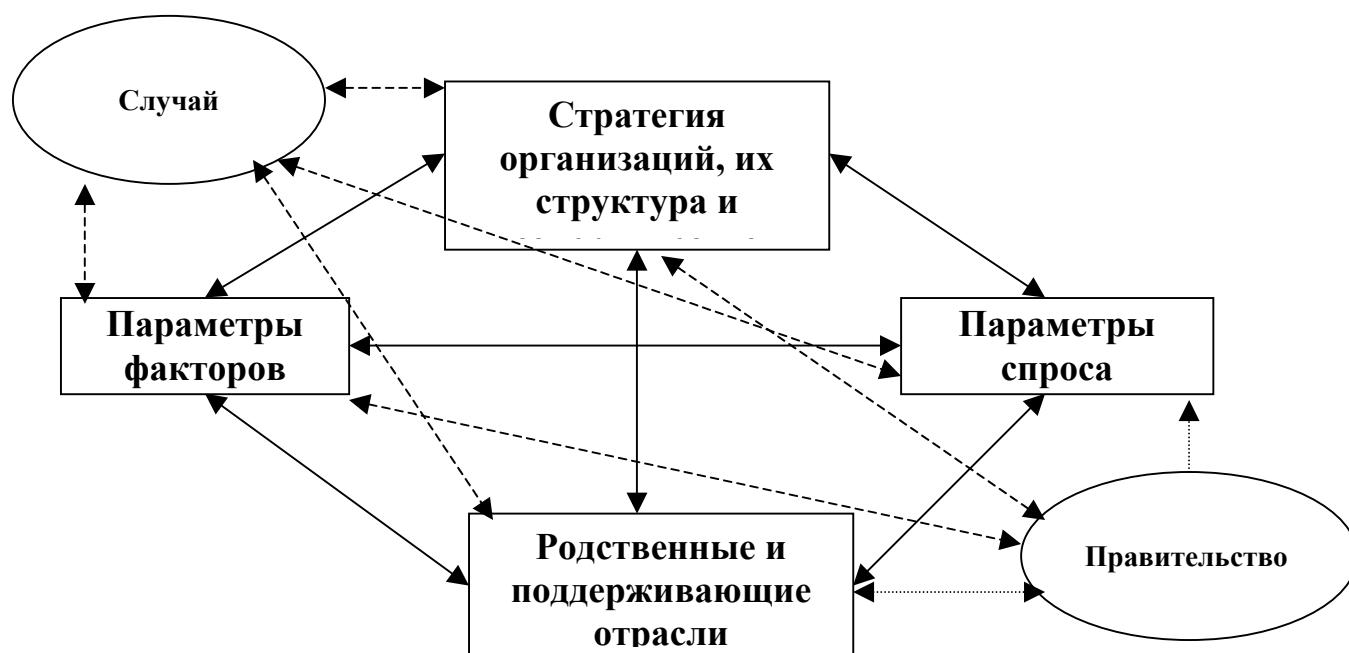


Рис.3.2. Общая система детерминантов конкурентного преимущества.

Портер делает важнейший вывод о том, что устойчивые конкурентные преимущества нации могут базироваться только на прочих конкурентных преимуществах ее отдельных отраслевых кластеров. Порождение в отрасли хотя бы одной организации-прародительницы кластера способствует укреплению конкурентоспособности и конкурентного потенциала остальных членов организаций, которые, ведя борьбу за выживание, укрепляют свои конкурентные преимущества.

При изменении детерминантов конкурентного преимущества страны, в частности, при их ухудшении, происходит утрата конкурентных преимуществ, которая может сопровождаться распадом отраслевых кластеров.

3. Ключевые факторы успеха в отрасли.

Ключевые факторы успеха - основные факторы-детерминанты успеха в отрасли. Эти факторы исключительно важны для всех отраслевых организаций с точки зрения их влияния на конкурентные преимущества.

КФУ в различных отраслях различны. Например, на рынке пива КФУ следующие:

оптимальная загрузка производственных мощностей, наличие широкой сети оптовых дистрибьюторов, мощная, правильно спланированная реклама. Ниже перечислены возможные КФУ.

Технологические КФУ: высокий научно-исследовательский потенциал (особенно важен в фармацевтике, медицине, микроэлектронике и др. высокотехнологичных областях);

способность к производственной инновационной деятельности;

способность к продуктовой инновационной деятельности.

Производственные КФУ: полное использование производственного эффекта масштаба и эффекта освоения;

высокое качество производства (малое число дефектов, например - высокий КВГ в микроэлектронике); оптимальное использование производственных мощностей (особенно важен в капиталоемких отраслях); доступ к необходимым поставщикам и высококвалифицированным кадрам; высокая производительность труда (особенно важен там, где используется высококвалифицированный персонал); необходимая производственная гибкость.

Маркетинговые КФУ: полное использование маркетингового эффекта масштаба и освоения; хорошо подготовленный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; обширный ассортимент (широкая продуктовая линия); привлекательная упаковка; мощная сеть оптовых дистрибьютеров\дилеров; наличие "выгодных мест" на торговых площадях в магазинах розничной торговли; наличие недорогих розничных торговых точек, принадлежащих организации; быстрая скорость доставки продукции; низкие затраты на сбыт.

Управленческие КФУ: высочайший профессиональный уровень; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро

выводить товар на рынок со стадии НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде; наличие управленческого опыта.

Прочие КФУ: мощная информационная система (особенно важен для авиационных компаний, банков и т. д); хороший имидж; выгодное территориальное расположение (особенно для точек розничной торговли); вежливый персонал; доступ к финансовым ресурсам (особенно важен в новых, зарождающихся отраслях с высокой степенью риска, а также в капиталоемких отраслях); умение защищать интеллектуальную собственность.

4. Анализ конкуренции в отрасли.

Анализ конкуренции можно проводить на основе модели «пяти сил конкуренции», предложенной М. Портером (рис. 3. 3.) :

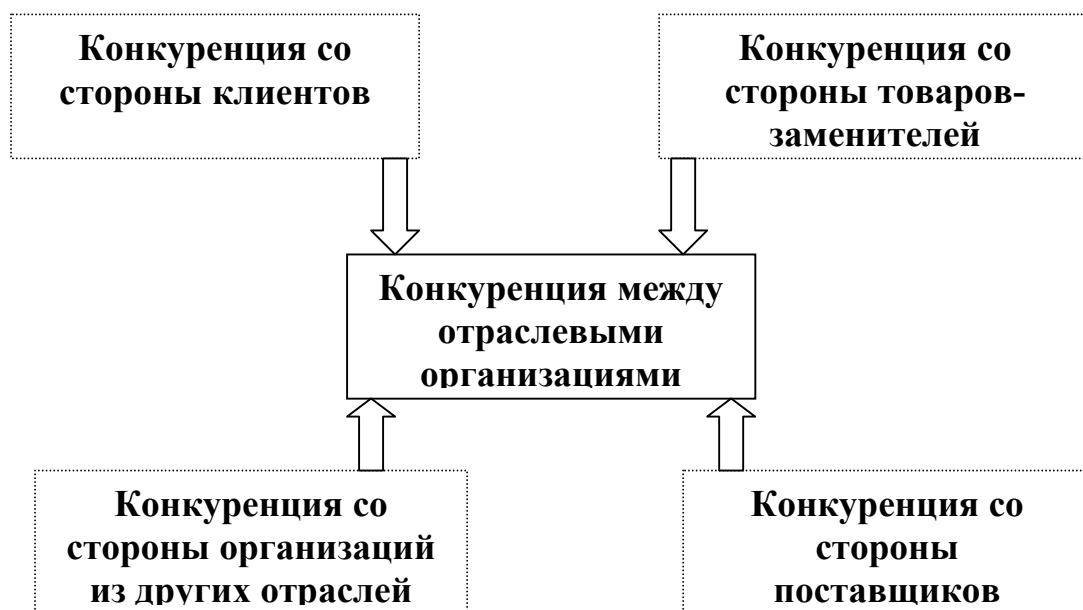


Рис. 3.3. Модель пяти сил конкуренции

Наиболее интенсивная конкуренция имеет место между конкурентами в отрасли. Как правило, борьба идет за величину очной доли (особенно на этапе отраслевого роста), так как в большинстве случаев именно этот параметр в долгосрочном периоде определяет прочие.

В некоторых случаях продукция, производимая организацией, имеет сходное функциональное назначение с продукцией, производимой другими организациями из этой или другой отрасли. В таких случаях возникает конкуренция со стороны товаров-заменителей. Важным понятием здесь является "переключение", то есть переход среднестатистического потребителя с одного товара на другой со сходным функциональным назначением. Вероятность переключения коррелирует со стоимостью переключения и является функцией ряда параметров. В тех случаях, когда происходит монотонное переключение потребителей (именно так обычно и бывает) с одного товара на его товар-заменитель, используют графическое представление, описывающее этот процесс во времени в виде так называемых логистических замещающих S-кривых. На рис. 3.4. изображена гипотетическая S-кривая. По оси X - время, по оси Y - емкость рынка товаров с заданным функциональным назначением. Кривая S отображает процесс переключения во времени. Важно отметить, что S - кривая нормирована по отношению к общей емкости рынка.

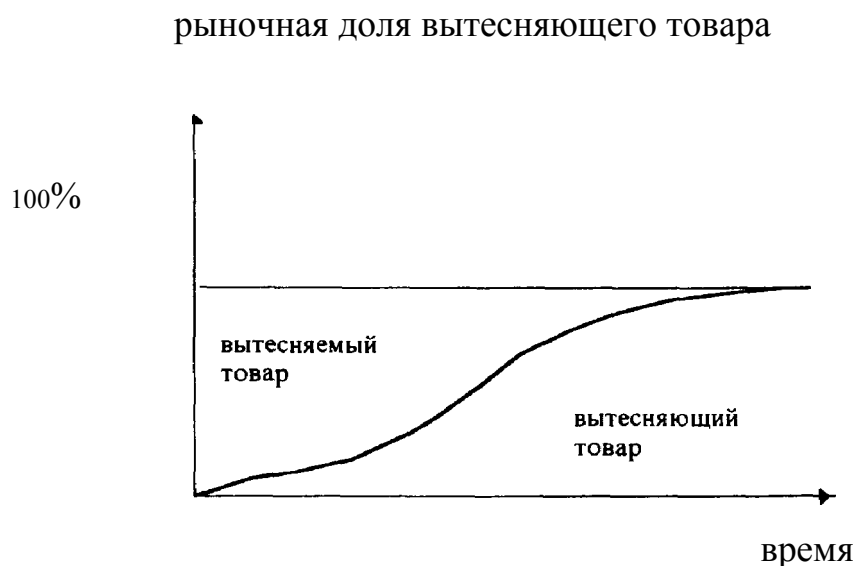


Рис. 3.4. Замещающая S-кривая гипотетического рынка товара с заданным функциональным назначением.

Конкуренция со стороны потенциальных конкурентов возникает тогда, когда имеется вероятность, что организации из других отраслей могут войти в данную. Угроза со стороны потенциальных конкурентов коррелирует с величиной входного барьера в отрасль, спецификой отношений в отрасли. "Высоту" входного барьера могут определять следующие параметры:

- производственный и маркетинговый эффекты масштаба и освоения;
- существующие предпочтения потребителей, наличие каналов сбыта и каналов поставок или стоимость их создания;
- жесткость государственного регулирования. Высота входного барьера может быть выражена в денежном эквиваленте. Решение о вхождении в отрасль определяется на Основании сопоставления высоты входного барьера и предполагаемых прибылей в долгосрочный период. Некоторые составляющие, определяющие высоту входного барьера, могут значительно изменяться во времени. Например, истечение сроков действия важнейших патентов имеет тенденцию снижать высоту входного барьера; напротив, вложения в рекламу, создание сбытовых сетей и т. д., осуществляемые отраслевыми организациями, повышают входной барьер.

Конкурентная сила поставщиков обязана своим происхождением тому, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья и комплектующих, технологий, кадров, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования. Сила влияния поставщика на потребителя определяется рядом факторов, среди которых:

- баланс спроса-предложения;
- доля закупок потребителя у поставщика от общего объема закупок;
- степень специализированности закупаемых объектов;
- возможность потребителя приступить к производству аналога или товара-заменителя, производимого поставщиком;
- заинтересованность конкурентов потребителя в данном поставщике;

- наличие товаров-заменителей у закупаемых товаров, производимых другими поставщиками и т. д .

Влияние всех перечисленных факторов может быть представлено в денежном эквиваленте, отражающем стоимость переключения на другого поставщика. Чем она выше, тем больше конкурентная сила поставщика, и наоборот.

Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос.

Интенсивность конкуренции является функцией ряда параметров, часть из которых рассмотрена ниже.

Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними: чем больше количество отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции. Для оценки степени концентрации отраслевых фирм можно пользоваться, например, индексами Херфиндаля, Розенблюта, коэффициентом Джини. Для оценки интенсивности конкуренции как функции распределения рыночных долей можно, например, использовать величину, прямо пропорциональную частному от деления среднеквадратичного отклонения рыночных долей конкурентов на среднеотраслевую рыночную долю отраслевой организации . Чем выше значение этой функции, тем менее интенсивна конкуренция, и наоборот.

Темп развития рынка: интенсивность конкуренции тем выше, чем медленнее развивается рынок.

Степень дифференцированности товара: чем менее товар подвержен возможности дифференциации, тем интенсивность конкуренции выше. Это связано прежде всего с акцентированием ценовой компоненты конкурентной борьбы из-за низкой стоимости переключения потребителей с товара одной организации на товар другой.

Сложность (стоимость) выхода из бизнеса: чем выше стоимость выхода, тем интенсивнее конкуренция.

Вхождение сильных компаний из других отраслей увеличивает интенсивность конкуренции. Это связано прежде всего с тем, что сильные компании, вошедшие в новые для них сферы бизнеса, настроены и в этих отраслях завоевать лидирующие позиции. При этом их намерения, как правило, подкреплены мощными финансовыми возможностями.

5. Оценка конкурентных позиций отраслевых компаний.

«Стратегическая группа конкурентов».

Оценку позиций отраслевых компаний можно проводить по-разному, в зависимости от преобладающего типа отраслевой конкуренции (олигополистическая или монополистическая конкуренция) .

В случае олигополистического рынка целесообразно выбрать параметры оценки, описать по ним основные отраслевые

организации, после чего провести необходимый анализ. Это можно сделать, так как их число по определению невелико (2 - 7).

В случае монополистической конкуренции целесообразнее применить так называемую "методику картирования стратегических групп".

Данная методика позволяет представить общую картину конкуренции, оценить место каждой организации в ней. Методика наиболее эффективна тогда, когда количество конкурентов велико, и невозможно тщательно проанализировать каждую организацию отдельно.

Стратегическая группа состоит из организаций со сходными конкурентными стратегиями и занимаемыми на рынке позициями. Алгоритм построения карты следующий:

- выделение параметров, по которым различаются отраслевые организации, например, цена/качество (высокая, средняя, низкая), размах деятельности (локальный, региональный, национальный, глобальный),

степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ширина продуктовой линии (широкая, средняя, узкая) и т. д.;

- нанесение на карту с соответствующими осями точек, соответствующих организациям;

- отнесение организаций, расположенных относительно близко друг к другу, к различным стратегическим группам, и их графическое выделение.

В процессе выбора осевых параметров следует учитывать, что они не должны сильно коррелировать, быть информативными, то есть служить исходными данными для анализа. В тех случаях, когда могут быть выбраны несколько пар слабо коррелирующих параметров, следует построить карту для каждой пары.

Карта стратегических групп может помочь в предсказании конкурентных позиций компаний, находящихся в группах, при изменении внешних условий. Для одних групп эти изменения благоприятны, для других - нейтральны, для третьих - губительны.

Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна отраслевая конкуренция между ними. Наиболее сильная конкуренция имеет место между организациями, входящими в одну стратегическую группу. Меньшая конкуренция имеет место между организациями данной группы и организациями из наиболее приближенных к ней стратегических групп. В тех случаях, когда стратегические группы далеко друг от друга, конкуренция между ними может оказаться ничтожной. На рис. 3.5. приведена карта стратегических групп для гипотетической отрасли.

При оценке конкуренции важно уметь оценивать изменения ее параметров в будущем. Особенно важно для конкретной организации знать или предполагать, какие действия могут предпринять ее ближайшие конкуренты. Было бы странно надеяться на победу, не занимаясь разведкой и не оценивая поведение и планы противника. Прогнозирование действий конкурентов может осуществляться на основе составления их стратегических

профилей. Ниже приведены некоторые параметры, по которым может составляться профиль организации.

Масштаб конкуренции: локальный, национальный, международный, глобальный.

Стратегические намерения: оставаться доминирующим лидером; обогнать отраслевого лидера; быть в числе 5 лидирующих; войти в десятку лидеров; обогнать конкретного конкурента; сохранить имеющуюся позицию; выжить.

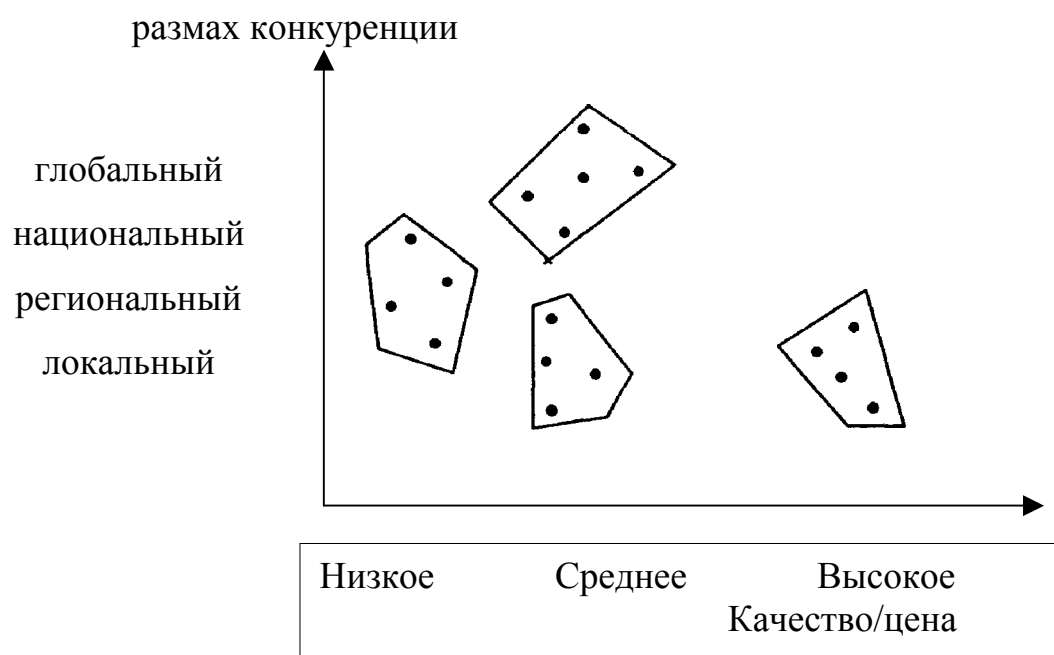


Рис. 3.5. Карта стратегических групп для организаций из гипотетической отрасли.

Цели в отношении рыночной доли: агрессивное расширение за счет приобретения организаций и внутреннего роста; расширение посредством внутреннего роста; расширение через приобретение организаций; сохранение рыночной доли (рост пропорционально росту рынка); потеря рыночной доли и увеличение прибыльности.

Почти всегда можно определить, кто является лидером; нередко значительно сложнее сказать, кто им будет далее, так как сегодняшние

лидеры не всегда автоматически остаются ими в дальнейшем, хотя имеют на это большие шансы по сравнению с другими отраслевыми организациями.

Для того, чтобы оценивать перспективные позиции организаций с точки зрения влияния объективных факторов, можно использовать понятие выгодного или невыгодного позиционирования, определяемого текущим расположением организации на карте стратегических групп и движущими силами отрасли. Здесь следует понять, каково влияние (благоприятное, нейтральное, негативное) движущих сил отрасли на КС и КП организации.

6. Определение конкурентоспособности продукта.

Конкурентоспособность фирмы во многом определяет конкурентоспособность продукта.

В общем виде показатель конкурентоспособности товара определяется отношением полезного эффекта (Э) к суммарным затратам, которые включают расходы на приобретение, эксплуатацию товара и именуется ценой потребления (Ц). Поэтому условие предпочтения одного из товаров всем иным выражается формулой:

$$K = \frac{Э}{Ц} \rightarrow \text{MAX} \quad (3.1)$$

Оценка конкурентоспособности товара включает следующие этапы:

- анализ рынка и выбор наиболее соответствующего образца товара в качестве базы для сравнения;
- определение набора сравниваемых параметров;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара.

Выбор образца является одним из наиболее ответственных моментов анализа конкурентоспособности. Ошибка на этом этапе может привести к искажению результатов всей работы. Образец должен принадлежать к той же группе товаров, что и анализируемое изделие, быть наиболее представленным для данного рынка, завоевавшим наибольшее число покупательских предпочтений.

При *определении набора подлежащих оценке и сравнению параметров* конкурентоспособности товара исходят из того, что часть параметров характеризует потребительные свойства товара (его потребительную стоимость), а другая часть – его экономические свойства (стоимость). Потребительные свойства каждого товара, из которых складывается его полезный эффект определяются набором “жестких” и “мягких” потребительных параметров.

“Жесткие” параметры описывают важнейшие функции товара и связанные с ними основные характеристики, заданные конструктивными принципами изделия. Наиболее представительной группой “жестких” параметров являются технические, которые в свою очередь подразделяются на параметры назначения (классификационные, технической эффективности, конструктивные), эргономичности, а также параметры соответствия международным и национальным стандартам нормативам, законодательным актам и т.д. – все это регламентируемые параметры.

“Мягкие” параметры характеризуют эстетические свойства товара (дизайн, цвет, упаковку и т.п.). В настоящее время, когда рынок заполнен разнообразными товарами, в том числе такими, у которых “жесткие” параметры в значительной степени схожи, возрастает значение “мягких” параметров, придающих товарам своеобразие и привлекательность. Данная тенденция имеет место не только в случае товаров массового спроса, но и на рынках товаров производственного назначения.

Определение набора потребительных параметров товара – ключевой момент анализа его конкурентоспособности. Далее устанавливают иерархию этих параметров, выдвигая на первый план те, которые имеют наибольшую значимость (“вес”) для потребителя. Определение “веса” каждого параметра поручают сформированной на предприятии группе экспертов, располагающих надежной рыночной информацией. Для уточнения выработанной ими позиции получают дополнительные сведения одним из “полевых” методов исследования рынка.

Обладающие наибольшим “весом” параметры (приоритетные с точки зрения конкурентоспособности) в первую очередь становятся объектами тщательного исследования. Такой подход не исключает анализ второстепенных параметров, тем более, что в ряде случаев именно они могут оказаться весьма важными для рыночного успеха товара.

По аналогичной схеме определяется набор экономических (стоимостных) параметров товара, характеризующих его основные экономические свойства или, иными словами, затраты покупателя на приобретение и использование изделия на протяжении всего периода его эксплуатации (потребления).

Величины экономических параметров определяются ценой изделия (C_1), расходами на его транспортировку (C_2), установку (C_3), обучение персонала (C_4), эксплуатацию (C_5), ремонт (C_6), техническое обслуживание (C_7), налоги (C_8), страховые взносы (C_9) и т.д.. В совокупности эти расходы составляют цену потребления (C) – объем средств, нужных потребителям в течение всего срока службы товара:

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + \dots + C_m = \sum_{i=1}^m C_i \quad (3.2.)$$

где слагаемые (экономические параметры) и их конкретные значения индивидуальны для каждого товара.

Цена потребления представляет собой один из важнейших показателей конкурентоспособности уже хотя бы потому, что сумма затрат, связанных с эксплуатацией изделий, значительно превосходит покупную цену.

Расчет интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара, основан на сравнении его параметров с параметрами существующего (или разрабатываемого) товара, наиболее полно отражающими потребности покупателей.

Информацию о характере требований покупателей дают рыночные исследования. Такая информация может быть прямой, как результат целенаправленного сбора соответствующих сведений, и косвенной –

позволяющей получить необходимые сведения по размерам сбыта и доле рынка наиболее конкурентоспособных, т.е. соответствующих потребительским запросам, товаров. Косвенная информация очень важна, так как содержит элемент обобщения. Кроме того, она более доступна и более приемлема для предприятия – экспортера, не имеющего на внешнем рынке специализированных информационных служб. Поэтому именно на ней следует сконцентрировать внимание, выбрав в качестве образца для дальнейшего сравнительного анализа товар, превалирующий на данном рынке.

Чтобы оценить соотношение параметров нашего изделия и параметров образца, необходимо эти данные количественно определить. Каждый “жесткий” параметр имеет определенную величину, выраженную в некоторых единицах – кВт, мм и т.д. По этой величине покупатель видит, насколько свойство изделия выраженное данным параметром, удовлетворяет его потребность. Степень удовлетворения выражают в форме процентного отношения фактической величины параметра к той величине, при которой потребность удовлетворяется на 100%. Аналогичный расчет проводят по всем количественным параметрам, получая для каждого параметрический индекс.

Параметрические индексы можно определить и для “мягких” параметров, которые труднее поддаются количественной характеристике. Для этого используют органолептические методы, т.е. субъективное восприятие человеком некоторого свойства объекта и выражения результата в цифровой (бальной) форме. Более точна оценка группы экспертов, ориентирующихся не столько на эмоциональное восприятие товара, сколько на свой опыт внешнеторговой работы и понимание (часто интуитивное) роли того или иного свойства в удовлетворении потребности. Эти методы называют квалиметрическими. Обобщая полученные мнения, строят общую количественную оценку “мягкого” параметра, которую соотносят с подобной оценкой соответствующего параметра товара фирмы-конкурента.

Оценку степени удовлетворения потребности покупателя потребительскими свойствами изделия производят с помощью сводного параметрического индекса I_n , который рассчитывается по формуле:

$$I_n = \sum_{j=1}^n a_j i_j,$$

где n – число анализируемых количественных параметров;

a_j – вес j -го параметрического индекса;

i_j – параметрический индекс j –го параметра.

Следует иметь в виду, что ни i_j , ни I_n не должны превышать 100%, так как потребность, удовлетворенная более чем на 100% - это экономически нецелесообразная растрата ресурсов, не имеющая значения для потребителя. Параметрический индекс любого регламентируемого параметра может иметь только 2 значения – 0 или 1, в зависимости от того, соответствует ли данный параметр всем требуемым нормам и стандартам.

После расчета параметрических индексов и “весов” каждого экономического параметра определяют сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам ($I_э$), который выглядит следующим образом

$$I_э = \sum_{i=1}^m a_i j_i, \quad (3.4)$$

где m - число анализируемых экономических параметров ,

a_i – вес i –го параметрического индекса;

j_i – параметрический индекс i -го параметра

Сводные индексы конкурентоспособности по потребительным и экономическим параметрам I_n и $I_э$ дают интегральный показатель относительной конкурентоспособности (K) изделия по отношению к образцу. Этот показатель отражает различие между потребительскими эффектами сравниваемых товаров:

$$K = \frac{I_n}{I_э} \quad (3.5)$$

Если $K > 1$, анализируемое изделие превосходит по конкурентоспособности образец, если $K < 1$ – уступает, если $K = 1$ – находится на одинаковом уровне. Наша задача – получить $K \geq 1$. Это можно сделать целенаправленно увеличивая I_n и уменьшая $I_э$, улучшая соответствующие потребительные и экономические параметры изделия.

Тема 4. Методы анализа и прогнозирования развития среды организации.

План

- 1. Сущность SWOT- анализа.**
- 2. Составление профиля среды.**

1. Сущность SWOT- анализа.

В теории и практике стратегического планирования существуют специальные методы, применяемые для анализа среды. Метод SWOT (англ. SWOT)- сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats)- является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии компании.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны - это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны - пассивы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

Томпсон и Стрикланд предложили набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон фирмы, а также список угроз и возможностей, заключенных во внешней среде.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;

- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности фирмы;

- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- мучение с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- ниже среднего маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис.4.1.).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны компании. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные

возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей должны быть рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения фирмы.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование сильных сторон для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, компания должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис.4.1. Матрица СВOT

Для успешного анализа окружения методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию фирмы. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности в матрице возможностей (рис.4.2.).

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность фирмы (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что фирма сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у фирмы имеется достаточно ресурсов.

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рис.4.2. Матрица возможностей

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис.4.3.). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние,

тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис.4.3. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению; при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

3. Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис.4.4.) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				
...				

Рис. 4.4. Таблица профиля среды.

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Таким образом, анализ среды — это очень важный и в то же время очень сложный этап стратегического планирования, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между ними и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

**Тема 5. Определение направления развития компании:
разработка стратегического видения и миссии фирмы,
установления целей**

План

1. Стратегическое видение, миссия фирмы.

2. Определение целей, стоящих перед организацией.

1. Стратегическое видение, миссия фирмы.

Когда идет речь о целевом начале в поведении и, соответственно, о целевом начале в управлении фирмой, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение предприятием своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического планирования.

Роль миссии фирмы состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают фирму изнутри, и тех, кто воспринимает ее извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или даже подчинить интересы «внутренних», по отношению к фирме людей, интересам «внешних». Определяя то, для чего создана и существует фирма, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия — это философия и предназначение фирмы. Философия определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми фирма намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение

определяет действия, которые она намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. В узком понимании миссия — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует фирма, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования, в котором проявляется отличие данной фирмы от ей подобных.

Речь идет об основополагающем документе, в котором фирма описывает область своей деятельности, свой базовый рынок, излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует свою систему ценностей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности фирмы.

- Внутри фирмы он дает персоналу понимание целей и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры.

- Во внешней сфере он способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть и какого восприятия со стороны клиентов, торговцев, служащих, акционеров и общества в целом она добивается.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

- состояние среды обитания;

- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

- отличительные особенности, которыми обладает фирма.

Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены:

- целевые ориентиры, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность фирмы, и то, к чему ей необходимо стремиться в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности, отражающая то, какой продукт фирма предлагает покупателям, и то, на каком рынке она осуществляет реализацию своего продукта;
- философия, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в компании;
- возможности и способы осуществления деятельности, отражающие то, в чем сила компании, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии она выполнит свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает компания.

В середине 70-х компания Polaroid так определила свой бизнес: "Разработка и продвижение быстрой фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей в США и Западной Европе в любви, дружбе, добрых воспоминаниях и юморе". Компания McDonald's сделала это следующим образом: "Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату".

Официально сформулированная миссия компании Hewlett-Packard Co. такова: "Мы - главный разработчик и производитель электронной продукции, измерительных систем и компьютерной техники. Основной целью деятельности HP является обеспечение всем необходимым наших клиентов во всем мире с целью повышения эффективности их деятельности". Миссия компании MCI Communication: "Миссией MCI является лидерство в сфере глобальных телекоммуникационных услуг".

Миссия может быть эффективна лишь тогда, когда:

- она действительно может помочь организации стать лучше;
- в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами организации ее будущего;
- ее разделяют большинство сотрудников организации.

Долгосрочная цель компании Federal Express: "Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире"; компании General Elektrik: "Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает компания; компании Black & Decker: "Продолжить интенсивные продуктовые инновации и глобализацию".

2.Определение целей, стоящих перед организацией.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования компании, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени она стремится, фиксируется в виде ее целей.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. В основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла.

Долгосрочная цель компании Federal Express: "Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире"; компании General Elektrik: "Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает компания"; компании Black & Decker: "Продолжить интенсивные продуктовые инновации и глобализацию".

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Иногда в компаниях не производится распределение целей на долгосрочные и краткосрочные, а формулируются цели высшего порядка, называемые стратегическими. Ниже приведены некоторые стратегические цели компании Nike:

- утвердить и усилить позиции компании как производителя спортивных принадлежностей номер один в Америке, уделяя особое внимание следующим основным видам спорта, нужды которых удовлетворяет компания: бег, баскетбол, теннис, футбол, бейсбол; а также таким товарам, как детская спортивная обувь;
- занять прочные позиции на новых динамичных рынках: туристического инвентаря, велосипедов;
- развиваться на рынке спортивного инвентаря для взрослых американцев;
- интенсифицировать усилия компании по производству товаров для нужд женщин;
- двигаться в направлении расширения числа обслуживаемых международных рынков;
- повышать прибыльность за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой фирме устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров, желательное

состояние которых выступает в виде целей, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых компании устанавливают свои цели:

1. В сфере доходов:

- прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в рамках компании, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки вывода нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

2. В сфере работы с клиентами это работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;

- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности это оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

В любой крупной компании, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей обусловлена тем, что, с одной стороны, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения, а, с другой стороны, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Накопленный в хозяйственной практике большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми, они не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности фирмы.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что они должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают

разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение фирмы. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность фирмы, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

Процесс установления миссии и целей состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели фирмы. Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;

- установление целей для компании в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Таким образом, установленные цели определяют направление движения фирмы. Однако очень часто от выбора средства достижения цели зависит то, удастся ли ей благополучно добиться желаемых результатов. Следовательно, данное обстоятельство предопределяет важность и необходимость следующего этапа стратегического планирования - выбора стратегии фирмы.

Тема 6. Сущность стратегии и "стратегического набора"

План

- 1. Понятие стратегии. Определение стратегии различными авторами.**
- 2. Уровни стратегии в организации**
- 3. Классификация стратегий.**

1. Понятие стратегии. Определение стратегии различными авторами.

Если установление целей отвечает на вопрос, *к чему* организация будет стремиться, если план действий по достижению целей отвечает на вопрос, *что* надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, *каким* из возможных способов, *как* организация будет идти к достижению цели.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда к пониманию стратегии. *Первое* понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная посылка неверна даже для плановой экономики.

При *втором* понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

В теории стратегического управления известно достаточно много различных определений понятия «стратегия».

Так, по мнению Кеннета Андрюса стратегия – это последовательность целенаправленных решений, которые:

- определяют и раскрывают задачи компании и ее цели;
- обуславливают разработку принципиальных планов и политики, направленных на достижение этих целей;
- определяют рамки деловой активности компании; разновидность экономической и человеческой организации, которой она является или стремиться стать, а также природу экономического и неэкономического вклада, который она стремиться сделать в пользу своих владельцев, работников, клиентов и общественности.

Как считает Джеймс Брайан Куин, стратегия – это способ поведения или план, который:

- интегрирует основные цели организации, нормы и действия в одно целое:

- помогает направлять и размещать ресурсы организации уникальным и неповторимым образом, который базируется на ее относительных внутренних преимуществах и недостатках, ожидаемых изменениях в окружении и связанных с ними действиях думающих оппонентов.

По мнению Генри Минцберга, стратегия – это 5Р:

PLAN (План) – сознательно выбранная последовательность действий

PLOY (Хитрость) – «маневр» с целью превзойти оппонента

PATTERN (Направление) – направление в потоке действий

POSITION (Позиция) – размещение в окружении

PERSPECTIVE (Мировоззрение) – внутренне присущий способ восприятия мира

По определению Б. Карлофа, стратегия является "обобщенной моделью действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании".

А. Чандлер утверждает, что стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Приведенные выше определения указывают на то, что стратегия - это координирующий, объединяющий фактор между целями и ресурсами фирмы.

2.Уровни стратегии в организации.

В стратегическом управлении выделяются четыре уровня стратегии в организации:

- корпоративный;
- сферы бизнеса;
- функциональный;
- линейный.

Первый уровень - корпоративный - присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, то есть в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена, которые несут главную ответственность за анализ обобщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления.

Второй уровень - сферы бизнеса - уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных на данный момент.

Следует отметить, что для компаний, занимающихся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают.

Третий - функциональный - уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т. д.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение стратегии функционального уровня заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы.

Четвертый - линейный - уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Операционные (линейные) стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. Стратегический план уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана, как правило, первого верхнего уровня.

Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов. Классическими примерами могут быть признаны различия в интересах, например, таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение НИОКР.

Следует отметить, что на разработку стратегических планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: STEEP - факторы; общие перспективы отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшими руководителями уровней управления; КС и КП организации; история организации и т. д.

3. Классификация стратегий в теории стратегического управления.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень "агрессивности" поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Предлагается классифицировать все стратегии по таким признакам:

1. В зависимости от срока их реализации:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

2. В зависимости от стратегии жизненного цикла товаров фирмы:

- маркетинговые стратегии на стадии внедрения товара на рынок;

- маркетинговые стратегии на стадии роста;
- маркетинговые стратегии на стадии насыщения рынка;
- маркетинговые стратегии на стадии спада.

3. В зависимости от общеэкономического состояния фирмы и ее маркетинговых направлений различают три вида базовых стратегий фирмы:

- стратегия выживания;
- стратегия стабилизации;
- стратегия роста.

Стратегия выживания - исключительно защитная стратегия, которая применяется в условиях глубокого кризиса экономической деятельности фирмы, когда фирма находится на грани банкротства. Основная цель этой стратегии состоит в выходе из кризисного состояния путем пересмотра и перестройки всего маркетингового комплекса фирмы (товарной, ценовой политики, системы товародвижения и продвижения товаров).

Стратегия стабилизации применяется в условиях быстрого или неожиданного падения базовых показателей фирмы или при условиях, когда развитие фирмы имеет колебательный характер. Эта стратегия предусматривает выравнивание показателей с их последующим повышением и переход к стратегии роста.

Стратегия роста предусматривает рост объемов продаж, дохода, капитала и других показателей фирмы.

Стратегии роста делятся на такие разновидности:

- стратегия интенсивного (органического) роста;
- стратегия интеграционного роста;
- маркетинговая стратегия диверсификации.

Стратегии интенсивного (концентрированного) роста связаны с изменением продукта и(или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск

возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

К стратегиям интегрированного роста относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри.

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

Дальнейшее подразделение стратегий роста приведено в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Разновидности стратегии роста

Маркетинговая стратегия роста		
Маркетинговые стратегии интенсивного роста	Маркетинговые стратегии интеграционного роста	Маркетинговые стратегии диверсификации
Углубление на рынок Развитие рынка Развитие товара	Прямая и обратная вертикальная интеграция	Горизонтальная диверсификация Концентрическая диверсификации Конгломеративная диверсификация

4. По признакам конкурентных преимуществ (по М. Портеру):

- стратегия ценового лидерства;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования (концентрации).

5. В зависимости от конкурентного положения фирмы и ее маркетинговых направлений:

- стратегии рыночного лидера;
- стратегии для организаций, следующих за лидером;
- стратегии слабых организаций

6. В зависимости от соотношения относительной рыночной доли фирмы и темпа роста ее рынка сбыта (по матрице Бостонской группы) или в зависимости от конкурентоспособности СХП и привлекательности его рынка сбыта (по матрице «Дженерал Электрик»):

- стратегия развития;
- стратегия поддержки;
- стратегия сбора урожая;
- стратегия элиминации.

7. В зависимости от степени "агрессивности" поведения организации в конкурентной борьбе:

- наступательные стратегии;
- оборонительные стратегии.

Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество

План

1. Глобальные стратегии обеспечения конкурентного преимущества.

- 1. Наступательные стратегии и конкурентное преимущество.**
- 2. Оборонительные стратегии и конкурентное преимущество.**
- 3. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.**

1. Глобальные стратегии обеспечения конкурентного преимущества.

В современной теории стратегического управления выделяют три основные стратегии, позволяющие обеспечить компании конкурентный успех на рынке (табл.7.1.):

1. лидерство в сфере затрат (стратегия ценового лидерства);
2. стратегия дифференциации;
3. стратегия концентрации (рыночной ниши).

Стратегия ценового лидерства ориентирует предприятия на всесторонне уменьшение затрат производства и оборота для того, чтоб достичь наименьшего уровня затрат по отрасли.

Структура стратегии ценового лидерства имеет такой вид:

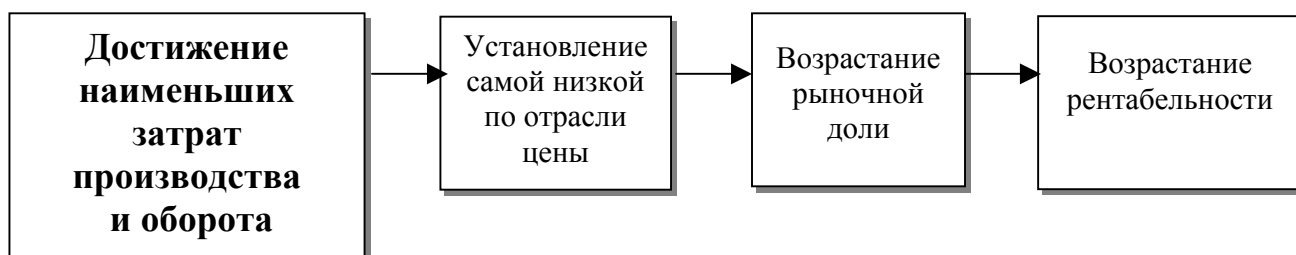


Рис.7.1. Структура стратегии ценового лидерства.

Таблица 7.1.

Сравнительная характеристика глобальных стратегий

Стратегия	Пути реализации	Преимущества	Недостатки
Ценовое лидерство	Экономия на масштабах производства Упрощение дизайна Повышение эффективности процесса производства	Создаются высокие входные барьеры на рынок сбыта фирмы	Возможность сужения рынка сбыта Возможность ценовой войны Сложность поддержания низких затрат на протяжении длительного времени
Дифференциация	Придание товару таких качеств, которые отличали бы его от конкурентных товаров и были важными для потребителя	Создается определенный высокий имидж товара и фирмы	Возможность функциональной конкуренции Большие затраты Более высокая цена на дифференцированный товар может быть неприемлемой для потребителя
Концентрация	Сосредоточение на одном сегменте Создание имиджа высокого профессионализма	Большее понимание потребностей сегмента Имидж Возможность концентрации усилий	Возможность сокращения целевого сегмента Возможность видовой конкуренции

Преимущества стратегии ценового лидерства

- 1) предприятия с наименьшими затратами получают прибыль даже тогда, когда конкуренты попадают в зону убытков в результате сильной конкурентной борьбы;
- 2) низкие затраты обеспечивают преимущества поставщиков, поскольку увеличение цены на материально-технические ресурсы в наименьшей степени ощущает на себе ценовой лидер;
- 3) низкие цены производителя обеспечивают ему преимущества по отношению к торговым посредникам, которые заинтересованы в низкой цене;
- 4) низкие затраты создают высокие входные барьеры на рынках сбыта;
- 5) в случае появления на рынке товаров-заменителей лидер по затратам имеет больше возможностей для переориентации, чем конкуренты.

Риск стратегии ценового лидерства:

- 1) принципиальные технологические изменения могут уменьшить значение данной отрасли;
- 2) конкуренты могут достичь аналогичного уровня затрат;
- 3) концентрация на затратах ведет к несвоевременному реагированию на изменения в окружающей среде;
- 4) непредусмотренное увеличение затрат, например, стоимости сырья и энергии, может привести к уменьшению разницы в ценах по сравнению с конкурентами.

Стратегия дифференциации предусматривает достижение предприятием определенных конкурентных преимуществ в удовлетворении определенных аспектов потребностей потребителей. Термин «дифференциация» происходит от английского слова «different», что означает «разный, отличный, различный, непохожий». Таким образом, применяя стратегию дифференциации, предприятие достигает конкурентных преимуществ в качестве товара, его сервисном обслуживании, имидже либо других сферах. Основная идея дифференциации состоит в том, что товар

предприятия должен отливаться от товаров конкурентов и быть несколько неповторимым с точки зрения потребителя. При этом цена и затраты имеют второстепенное значение, и, как правило, отличаются высоким уровнем.

Необходимые условия для реализации стратегии дифференциации: значительные исследования, соответствующий дизайн, использование материально-технических ресурсов высокого уровня, интенсивная работа с потребителями.

Преимущества стратегии дифференциации:

- 1) создается определенный имидж товара и предприятия, что снижает чувствительность потребителя к цене;
- 2) приверженность потребителей и неповторимость товара создают высокие входные барьеры на рынок сбыта;
- 3) приверженность потребителей создает своеобразную защиту от товаров-заменителей;
- 4) высокая цена дает возможность получения высокой прибыли.

Риск стратегии дифференциации:

- 1) характеристика товара, на котором основана дифференциация, может утратить свое значение в связи с изменением системы ценностей потребителя;
- 2) увеличение цены и отрыв от ценового лидера могут стать очень значительными;
- 3) возникновение фирм-последователей, имитирующих стратегию дифференциации, уменьшают ее эффект.

Стратегия концентрации предусматривает специализацию деятельности предприятия на одном (или немногих) сегментах рынка и завоевание на них ценового лидерства либо дифференциации.

Сегментами рынка (объектами концентрации) в стратегии концентрации могут быть:

- определенная группа потребителей;
- определенный вид товара;

- определенный географический рынок.

Необходимое условие применения стратегии концентрации – предприятие должно обслуживать избранный сегмент рынка более эффективно, чем конкуренты, которые противостоят на общем уровне.

Преимущества стратегии концентрации:

- 1) ее использование не требует значительных финансовых затрат и больших размеров предприятия;
- 2) даже занимая незначительную рыночную долю, предприятие может получать большие прибыли.

Риск стратегии концентрации:

- 1) возможность сужения сегмента рынка, на который ориентируется предприятие;
- 2) конкуренты могут найти в рамках сегмента подсегменты и усилить специализацию;
- 3) разница в ценах между товарами специализированных предприятий и предприятий, которые ориентируется на общий рынок, может стать настолько значительной, что уменьшит преимущества специализации.

Все выше изложенное может быть представлено в виде матрицы (так называемая Матрица Портера) (рис.7.2).

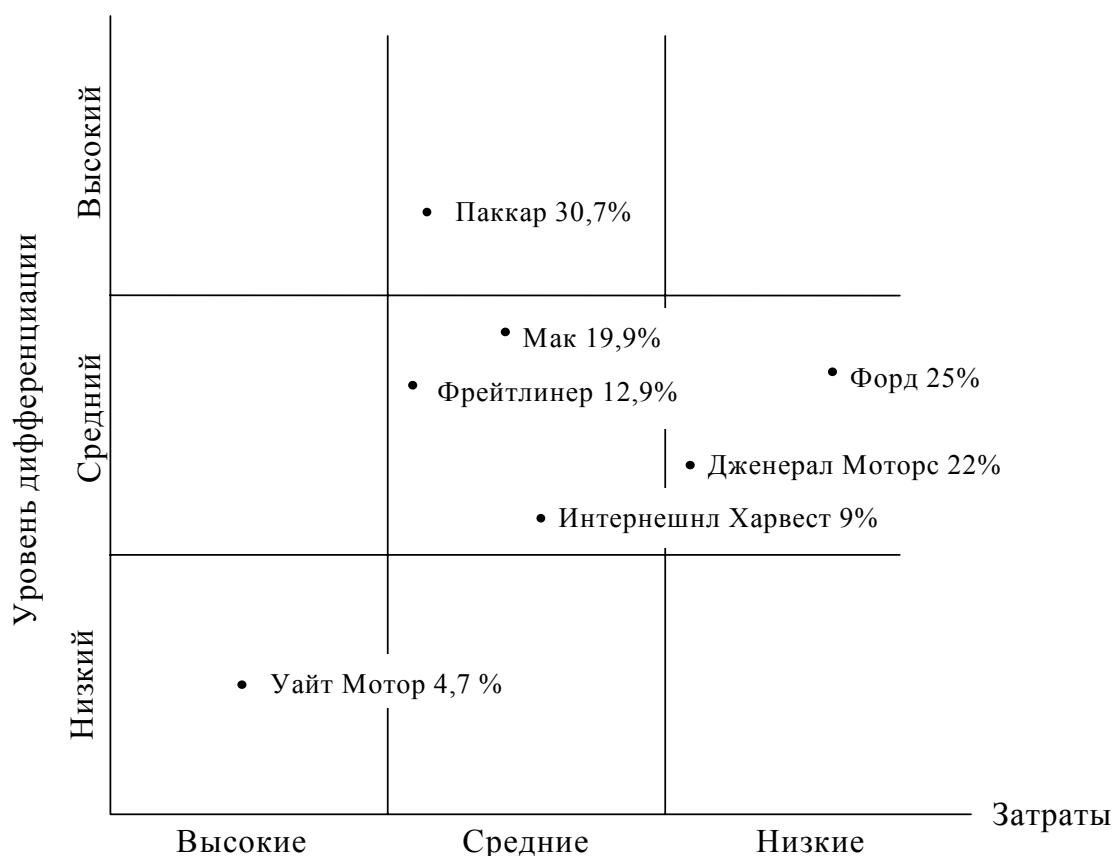
Стратегическая цель	Конкурентные преимущества	
	Цена	Дифференциация
Вся отрасль	Ценовое лидерство	Лидерство в дифференциации
Один сегмент рынка	Концентрация на цене	Концентрация на дифференциации

Рис.7.2. Матрица Портера

Практическое применение модели Портера Ф.Котлер демонстрирует на примере американского рынка грузовых автомобилей (рис.7.3.). Рассмотрим конкурентные предложения семи фирм-производителей – «Паккар», «Мак», «Фрейтлинер», «Форд», «Дженерал Моторс», «Интернешнл Харвест», «Уайт Мотор».

Три первые места по уровню рентабельности в отрасли занимают фирмы «Паккар» - 30,7%, «Форд» - 25 %, «Дженерал Моторс» - 22 %.

Это объясняется тем, что фирмы «Паккар», «Форд» и «Дженерал Моторс» имеют конкурентные преимущества на рынке грузовых автомобилей: «Паккар» является лидером в дифференциации, а «Форд» и «Дженерал Моторс» имеют самые низкие в отрасли затраты.



Цифры указывают уровень рентабельности фирмы в отрасли

Рис. 7.3. Стратегическое положение фирм на рынке грузовых автомобилей США (по Ф.Котлеру)

Три фирмы – «Мак», «Фрейтлинер» и «Интернешнл Харвест» находятся в центре матрицы, то есть они имеют средний уровень дифференциации и средний уровень затрат, и потому у них небольшая рентабельность. Для повышения рентабельности этих фирм им необходимо сосредоточить свою деятельность на одной из трех стратегий Портера.

Например, в фирме «Интернешнл Харвест» есть три стратегические возможности:

во-первых, снизить затраты производства и оборота – тогда их конкурентами будут «Форд» и «Дженерал Моторс»;

во-вторых, повысить уровень дифференциации своих товаров – тогда ее конкурентом будет лишь фирмы «Паккар»;

в-третьих, найти рыночную нишу и стать там ценовым лидером либо лидером в дифференциации.

2. Наступательные стратегии и конкурентное преимущество.

Конкуренцию можно сравнить с войной. Подобная аналогия породила отдельные термины в СУ, например - наступление, оборона, "партизанское нападение" и т. д.

Величины конкурентных преимуществ в процессе конкуренции изменяются. Если у фирмы А имеется конкурентное преимущество перед фирмой В, то фирма В вынуждена принять действия по повышению своего конкурентного преимущества, либо по его снижению у фирмы А. Конкурентное преимущество определенного вида, как правило, имеет свой жизненный цикл. Для продления его стадии зрелости организация вынуждена принимать определенные действия, которые могут носить либо упреждающий характер, либо реагирующий. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего

характера относят к категории наступательных стратегий. Оборонительными стратегиями называют мероприятия, носящие характер реакции.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- наступление на сильные стороны конкурента;
- наступление на слабые стороны конкурента;
- многоплановое наступление;
- захват стратегических рубежей;
- партизанские нападения;
- упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

- возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Эти возможности могут быть реализованы различными способами, например, такими, как:

- снижение цен;
- использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства);
- наделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

Однако адекватность тех или иных действий должна определяться "запасом прочности" организации. Например, снижение цены на товар может иметь смысл лишь тогда, когда при сходных ценах рентабельность продаж конкурента ниже таковой у наступающей организации.

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

- развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;

- работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;
- концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента и, вероятно, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Практика показывает, что наступления на слабые стороны обычно оказываются более удачными по сравнению с наступлениями на сильные стороны.

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. К примеру, это могут быть такие одновременно предпринятые действия, как: снижение цены; увеличение рекламных затрат; улучшение условий для дистрибьюторов; запуск новых товаров; и т. д. Подобную стратегию могут себе позволить лишь достаточно мощные отраслевые организации.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте, и принуждение конкурента к намерстыванию упущенного.

Партизанское нападение - удел малых организаций, его основной принцип - "удар - отскок". Идеология стратегии - нанесение внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента. При ее реализации важен фактор внезапности. Однако организации не могут слишком часто использовать эту стратегию, так как по своей природе она не может создать долгосрочное конкурентное преимущество. Примеры партизанского нападения: выдвижение официальных обвинений конкурента в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, недобросовестной рекламе.

Упреждающие действия - мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побоятся повторить. Приведем несколько примеров. Наращивание производственных мощностей сверх существующих на данный момент потребностей в надежде на рост спроса - мероприятие рискованное, но если спрос растет, как предполагалось, организация получает большие шансы резко увеличить свою рыночную долю. Организация может пойти на снижение рентабельности с целью привязать к себе прочными контрактами лучших поставщиков и дистрибьюторов. В случае возрастания емкости рынка она имеет возможность получения конкурентных преимуществ за счет наличия достаточно мощной сбытовой сети и надежных поставщиков.

3. Оборонительные стратегии и конкурентное преимущество

Если организация подверглась нападению, она вынуждена прибегнуть к оборонительным стратегиям. Существует несколько основных путей защиты. Первый - неуклонное укрепление конкурентной позиции:

- расширение продуктовой линии с целью ликвидации вакантных ниш для атакующих;
- запуск продуктов с параметрами, близкими к таковым у товаров конкурентов;
- поддержание низких цен на товары, которые максимально соответствуют товарам конкурентов;
- заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров;
- предоставление дилерам значительных скидок с целью снижения их заинтересованности в сотрудничестве с конкурентами;
- бесплатное или недорогое обучение персонала организаций-потребителей по эксплуатации и продвижению товара фирмы;
- мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством: предоставления дополнительных скидок тем

потребителям, которые могут использовать товары конкурентов; использование бесплатных образцов и купонов; распространение слухов о грядущем снижении цен на продукцию или появлении новых моделей, что будет способствовать снижению вероятности переключения потребителей на товары конкурентов;

- сокращение сроков поставки запасных частей потребителям;
- увеличение сроков гарантии;
- активное патентование перспективных технологий;
- участие в разработке и освоении новых технологий;
- минимизация числа поставщиков, работающих также и с конкурентами.

Второй путь - четкое информирование конкурентов о намерении предпринять серьезные ответные меры в случае нападения. Цель - убедить потенциальных агрессоров не осуществлять нападения. На потенциальных агрессоров можно воздействовать, например, следующим образом:

- делать заявления на высшем уровне о намерении сохранить рыночную долю компании;
- делать заявления об имеющихся планах модернизации производственных мощностей с целью достойно отреагировать на прогнозируемый рост спроса;
- распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- делать публичные заявления о намерении держать конкурентоспособные цены;
- резко и сильно реагировать на действия слабых конкурентов с целью создания имиджа организации, которая сможет за себя постоять.

4. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество

Любая организация является поставщиком и потребителем. Она интегрирована в систему трансформации сырья в конечные, доставленные потребителям товары и услуги. Предположим, что по заданным критериям можно рассчитать "длину пути" между сырьем и доставленным потребителям товаром, а также - что определенная доля этого пути принадлежит организации. Стратегия, связанная с увеличением доли длины пути, принадлежащей в этом процессе организации, называется стратегией вертикальной интеграции и предполагает движение назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция), и движение вперед, то есть к доставленному потребителям товару (прямая вертикальная интеграция). Основная мотивация для организации в осуществлении стратегии вертикальной интеграции - укрепление ее КП за счет ослабления конкурентной силы поставщиков и потребителей. С точки зрения модели "национального ромба" М. Портера, вертикальная интеграция - способ укрепления связи "организация - поддерживающие отрасли".

Рассмотрим несколько примеров вертикальной интеграции. Организация производит товар, закупая комплектующие. Осуществляя стратегию обратной вертикальной интеграции, она переходит к производству части комплектующих и, реализуя стратегию прямой вертикальной интеграции, занимается созданием собственной сбытовой сети. Организация, занимавшаяся добычей и продажей нефти, иницируя стратегию прямой вертикальной интеграции, приступает к переработке нефти и продаже бензина.

Нередко одним из мотивов вертикальной интеграции является желание расширить бизнес в связи со стабилизацией рыночной ситуации и невозможностью увеличения рыночной доли. В таких ситуациях организация

уже не имеет возможности расти "вширь" и предпочитает начать рост "в длину".

Помимо достоинств, стратегия вертикальной интеграции» имеет недостатки. Прежде всего, она требует инвестиций. Во-вторых, она увеличивает риск для всей организации, так как при ее реализации организация вступает в новые сферы бизнеса. В-третьих, сильно вертикально-интегрированные фирмы бывают часто завязаны в единый технологический цикл, и при появлении прорывных технологий они имеют наибольшие трудности с перестройкой процесса. В-четвертых, оптимальные объемы производства для различных этапов "пути" могут сильно различаться, что не позволит организации максимально использовать преимущества эффектов масштабов.

Тема 8. Корпоративные стратегии

План

- 1. Определение "стратегической зоны хозяйствования".
«Портфель» предприятия.**
- 2. Стратегии диверсификации.**
 - 2.1. Стратегия связанной диверсификации.**
 - 2.2. Стратегия несвязанной диверсификации.**
- 3. Стратегии откачки капитала и ликвидации.**
- 4. Стратегии изменения курса и реструктуризации.**
- 5. Особенности стратегического управления диверсифицированной организацией.**

1. Определение "стратегической зоны хозяйствования". «Портфель» предприятия

Категория "стратегическое хозяйственное подразделение" (СХП) – strategic business unit (англ.) - впервые была использованная во время работы консультативной фирмы "Мак-Кинси" над проблемами фирмы "Дженерал Электрик". СХП - это отдельная зона бизнеса фирмы, отвечающая за определенный вид ее рыночной деятельности. СХП может охватывать важное подразделение фирмы, несколько товарных групп или даже один товар или товарную марку, производимую фирмой.

Стратегическое хозяйственное подразделение характеризуется такими параметрами:

- определенный вид продукции, включающий товары и/или услуги;
- специфические потребности, которые должны быть удовлетворены;
- определенная группа потребителей;
- конкурентные преимущества фирмы.

СХП - это первичная зона стратегического планирования фирмы. Миссия предусматривает существование определенных приоритетов среди СХП.

Множество фирм работает в различных видах бизнеса, имеет диверсифицированную направленность. Но совсем не обязательно, чтобы эти виды бизнеса отделялись в организационные подразделения. Так, одно организационное подразделение может охватывать несколько видов бизнеса, и наоборот, один вид бизнеса может охватывать несколько подразделений. Что же касается стратегического хозяйственного подразделения, то предполагается обязательное выделение его в организационное подразделение в структуре фирмы.

Стратегические хозяйственные подразделения зачастую разделяются по товарному принципу. Например, фирма "Вольво" включает такие стратегические хозяйственные подразделения: производство автомобилей, автобусов, грузовых автомобилей, двигателей и тому подобное. Когда фирма "Мак Кинси" разрабатывала свою знаменитую матрицу деятельности фирмы "Дженерал Электрик", она выделила в ее составе 49 стратегических хозяйственных подразделений: гидравлическое оснащение, гибкие диафрагмы, радиолампы, топливное оснащение и пр.

Примером корпорации, объединяющей разные по направлениям виды бизнеса, выделяя их в СХП, является компания "Скандинавские воздушные линии". В ее состав входят такие СХП:

1. служба пассажирских перевозок;
2. служба грузовых перевозок;
3. гостиничное хозяйство;
4. служба сервиса;
5. отдел наладки навигационного оборудования.

Основные черты стратегического хозяйственного подразделения таковы:

- 1) СХП охватывает определенный вид бизнеса (или несколько взаимосвязанных видов бизнеса), отграниченный от других в рамках фирмы;

- 2) СХП имеет свой круг конкурентов, которых он стремится догнать и превзойти;
- 3) каждым СХП руководит отдельный менеджер, отвечающий за его стратегическое развитие.

Основная задача стратегического управления в отношении стратегического хозяйственного подразделения такова: определить конкурентное состояние этого подразделения на рынке и направления его стратегического развития. Для этого преимущественно используется инструментарий матричного анализа (матрицы И. Ансоффа, Бостонской консультативной группы, "Мак Кинси - Дженерал Электрик", стратегическая модель Портера и тому подобное). Методика матричного анализа будет рассмотрена далее.

Совокупность всех стратегических хозяйственных подразделений в рамках фирмы составляет **портфель бизнеса фирмы**.

Стратегическое управление портфелем бизнеса фирмы призвано служить таким целям:

1. определение конкурентных позиций стратегических хозяйственных подразделений фирмы;
2. распределение стратегических ресурсов между стратегическими хозяйственными подразделениями фирмы;
3. определение направлений стратегического развития стратегических хозяйственных подразделений (от преимущественного развития до исключения из состава портфеля бизнеса);
4. определение приоритетов развития портфеля бизнеса;
5. уменьшение стратегической уязвимости портфеля бизнеса фирмы;
6. достижение равновесия между долго- и краткосрочными перспективами развития фирмы.

2. Стратегии диверсификации

2.1. Стратегия связанной диверсификации

Стратегия диверсификации предполагает включение в портфель сфер бизнеса организации новых сфер бизнеса посредством:

- приобретения организаций;
- создания организаций "с нуля";
- создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергетические эффекты, проявляющиеся в снижении интегральных корпоративных издержек и возникающие за счет многофункционального использования ресурсов. В СУ синергетические эффекты называют стратегическими соответствиями (СС) и определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга. В СУ выделяются следующие СС:

- маркетинговые (единый клиент; единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, сходные торговые марки, послепродажный сервис);
- производственные (единые производственные мощности, сходные технологии, НИОКР);
- управленческие (единые системы управления и обучения, менеджеры).

Пример маркетингового СС. Стоимость создания торговой марки всегда составляет значительную долю в нематериальных активах организации. Так, стоимость торговых марок компаний Кока-Кола и Мальборо оценивается более чем в тридцать миллиардов долларов каждая. Если организация располагает признанной торговой маркой, то она может использовать ее для продвижения нового товара, и в любом случае она затратит на продвижение значительно меньшие ресурсы по сравнению с

другой организацией, не имеющей подходящей торговой марки и приступившей к продвижению аналогичной продукции при прочих равных условиях.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная.

Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных СС между сферами бизнеса, в него входящих. Связанно диверсифицированные организации называются концернами.

Например, компания Gillette имеет в своем портфеле следующие сферы бизнеса, имеющие СС: лезвия и бритвы; зубные пасты и щетки; канцелярские принадлежности; кофеварки, будильники, электрические зубные щетки и т. д. Компания Jonson and Jonson имеет следующие сферы бизнеса: гигиенические и парфюмерные продукты для детей; лекарства; стоматологическое оборудование; ветеринарные препараты; предметы женской гигиены; бандажные и перевязочные материалы, и т. д.

Организации могут иметь множество сфер бизнеса; при этом между некоторыми существуют СС, между другими - отсутствуют. Для того, чтобы внести ясность в вопрос классификации корпораций, существует понятие "преобладающего типа диверсификации на данном стратегическом уровне", под которым подразумевается преобладающий тип диверсификации на уровне анализируемых подсистем одного порядка в организации.

2.2. Стратегия несвязанной диверсификации

Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом. Снижение риска связано с тем фактом, что различные отрасли могут единовременно

находиться на различных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

Доходность конгломерата в целом в значительной степени зависит от способности управленческого ядра предвидеть перспективы отраслевых конъюнктур и умения выгодно распоряжаться компонентами портфеля сфер бизнеса конгломерата; поэтому менеджеры высшего уровня должны иметь исключительно высокую специализированную квалификацию.

Примеры несвязанно-диверсифицированных компаний. Union Pacific Corp.: железнодорожные перевозки; добыча нефти и газа: ОВЛС- и СВЧ-оборудование; сухопутные перевозки; нефтепереработка; недвижимость; и др. Westinghouse Electric Corp.: энергораспределительное оборудование; недвижимость; коммерческие теле- и радиовещание; транспортеры; офисная мебель; электроника для нужд обороны и др.

Как показывает практика, в периоды общеэкономического спада наибольшие шансы на выживание имеют корпоративные структуры типа концерна, то есть организации, чьи портфели имеют значительные стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса. Это связано с тем, что, с одной стороны, общеэкономический спад негативно сказывается практически на всех сферах бизнеса; с другой, минимизация затрат становится в таких случаях первоочередной задачей, с решением которой концерны справляются лучше, чем конгломераты.

Следует отметить, что разновидностью стратегии диверсификации является стратегия международной диверсификации, которая предполагает функционирование диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков.

3. Стратегии откачки капитала и ликвидации

В некоторых случаях изменения во внешней среде или внутренние перемены могут приводить к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным

решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возникают несколько возможностей. Первая - продать более не привлекательную организацию. Вторая - ликвидировать. Третья - дождаться банкротства.

При рассмотрении первой альтернативы следует попытаться найти организацию, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, т. е. организацию, с которой данная сфера бизнеса имеет наибольшие СС.

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организации и распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости цельной организации. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях львиную долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует надежда на выживание организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

4. Стратегии изменения курса и реструктуризации

Как правило, основным мотивом реализации стратегий изменения курса и реструктуризации является желание управленческого ядра корпорации улучшить эффективность функционирования портфеля в целом или даже сохранить его существование.

Подход к реализации **стратегии изменения курса** зависит от причин неудовлетворительного функционирования портфеля, или глубины кризиса, вызванного, например, высокими издержками в отдельных элементах портфеля сфер бизнеса; нахождением слишком большого числа сфер бизнеса

в непривлекательных отраслях; слабостью корпоративного менеджмента; и т. д. В зависимости от причин могут иметь место следующие подходы:

- концентрирование на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
- реализация стратегии "снятия урожая" в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
- введение режима экономии во всех сферах;
- ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;
- смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;
- проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, то есть устранение одних сфер из портфеля и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

- диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;
- для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
- совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;
- появились новые технологии, продукты, и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;
- имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких находящихся в портфеле;

основные сферы бизнеса в портфеле теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив его развития.

5. Особенности стратегического управления диверсифицированной организацией

При разработке и реализации СУ в диверсифицированных организациях имеются некоторые особенности .

При разработке корпоративной стратегии следует учитывать:

- возможные изменения стратегических планов в отдельных сферах бизнеса;
- целесообразность добавления новых сфер бизнеса в портфель посредством связанной или несвязанной диверсификации;
- целесообразность удаления невыгодно позиционированных сфер бизнеса;
- целесообразность создания альянсов (с целью повышения прибыльности портфеля) с иными фирмами, политическими партиями, союзами, группами потребителей, поставщиками.

В процессе разработки корпоративной стратегии одной из важнейших задач является трансформация СС в видимые конкурентные преимущества отдельных сфер бизнеса и портфеля в целом, т. к. СС не обеспечивают конкурентные преимущества автоматически. Поэтому корпоративная стратегия должна предусматривать практические пути трансформации СС в конкурентные преимущества, основанные на максимизации трансформации затрат между сходными элементами в структурах издержек сфер бизнеса в портфеле.

Стратегический план должен предусматривать механизм корпоративной стратегической координации различных сфер бизнеса. При его разработке следует обращать внимание на следующие вопросы:

- координация закупки сырья, проведения НИОКР, использования производственных мощностей, сетей сбыта, транспортных мощностей;
- координация стратегий связанных сфер бизнеса с целью унификации и укрепления общекорпоративного подхода к клиентам и поставщикам;
- координация действий по защите и нападению с целью укрепления общекорпоративных позиций и усиления давления на конкурентов;
- координация действий по обмену опытом, перетоку технологий между корпоративными сферами бизнеса;
- координация планов диверсификации с целью укрепления СС в существующих сферах бизнеса;
- координация планов по откатке капитала из неперспективных сфер бизнеса в портфеле;
- координация планов создания и развития общекорпоративной культуры-

Существуют значительные различия между стратегическим управлением корпорацией типа "концерн" (портфель со значительными СС между его элементами) и корпорацией типа "конгломерат" (портфель, элементы которого имеют между собой слабо выраженные СС). Различия основываются на том факте, что управление конгломератом основывается на чисто финансовом подходе (т.е. на основе анализа финансовых показателей эффективности использования капитала в отдельных элементах портфеля), так как различные сферы бизнеса конгломерата ничего не связывает, кроме единых владельцев и менеджеров корпоративного уровня. Для управления конгломератом на корпоративном уровне требуются менеджеры высочайшей квалификации с навыками управления портфелем слабо связанных между собой сфер бизнеса.

Стратегическое управление концерном предполагает применение принципов управления однородной сферой бизнеса плюс управление стратегическими соответствиями с привлечением элементов портфельного менеджмента.

Тема 9. Стратегический анализ диверсифицированных компаний

- 1. Матрица Бостонской консультационной группы (матрица роста)**
- 2. Матрица «Мак Кинси – Дженерал Электрик» (матрица привлекательности рынка)**
- 3. Матрица Хоуфера**

Методологический инструментарий маркетингового управления портфелем бизнеса предприятия включает такие основные модели (табл.9.1):

- матрицу Бостонской консультативной группы (матрица роста);
- матрицу «Дженерал Электрик - Мак-Кинси » (матрица привлекательности рынка).

Цель применения всех этих моделей одинакова: определить конкурентное состояние стратегических хозяйственных подразделений и стратегии их развития. Отличаются эти модели между собой, во-первых, факторами, которые лежат в их основе. Во-вторых, методикой определения состояния стратегических хозяйственных подразделений фирмы и стратегий их дальнейшего развития.

Таблица 9.1.

Инструментарий стратегического анализа портфеля бизнеса фирмы

Методологический инструментарий	Факторы, составляющие основу модели	Стратегические альтернативы, предлагаемые моделью
Матрица Бостонской консультативной группы	Относительная рыночная часть стратегических хозяйственных подразделений Темпы роста рынков сбыта фирмы	Стратегия развития Стратегия поддержки конкурентных преимуществ Стратегия сбора урожая Стратегия элиминации
Матрица Джeneral Електрик – Мак Кинси	Конкурентоспособность стратегических хозяйственных подразделений Привлекательность рынков сбыта фирмы	Стратегия роста Стратегия конкурентных преимуществ Стратегия сбора урожая Стратегия выборочного развития Поиск ниши Стратегия элиминации

1. Матрица Бостонской консультационной группы (матрица роста)

Матрица роста была разработана американской консультативной фирмой «Бостон консалтинг групп» в конце 1960-х годов.

В основе матрицы лежит такое утверждение: «с увеличением рыночной доли уменьшаются удельные затраты производства и возрастает прибыль в

результате экономии на масштабах производства». Это утверждение исходит из эффекта исследовательской кривой.

Эффект исследовательской кривой (или кривой исследования) формулируется так: «с каждым удвоением объемов производства удельные затраты снижаются на 10-30%». Впервые этот эффект открыл американский военный служащий в 1926 г. На основе статистического анализа он сделал вывод, что затраты на производство единицы продукции снижаются на 20% каждый раз, когда объем производства увеличивается вдвое.

Чем более сложной и наукоемкой является продукция, тем выше эффект.

Рисунок 9.1. иллюстрирует действие эффекта исследовательской кривой в случае снижения удельных затрат на 20%: если общие затраты производства и оборота равняются 100 денежным единицам при объеме производства 1000 штук, то при увеличении объема производства вдвое (2000 штук) удельные затраты уменьшаются на 20% и составят 80 ден. единиц. При дальнейшем удваивании объема производства (4000 штук) удельные затраты составят 64 денежные единицы (80 единиц уменьшились на 20%) и т.д.

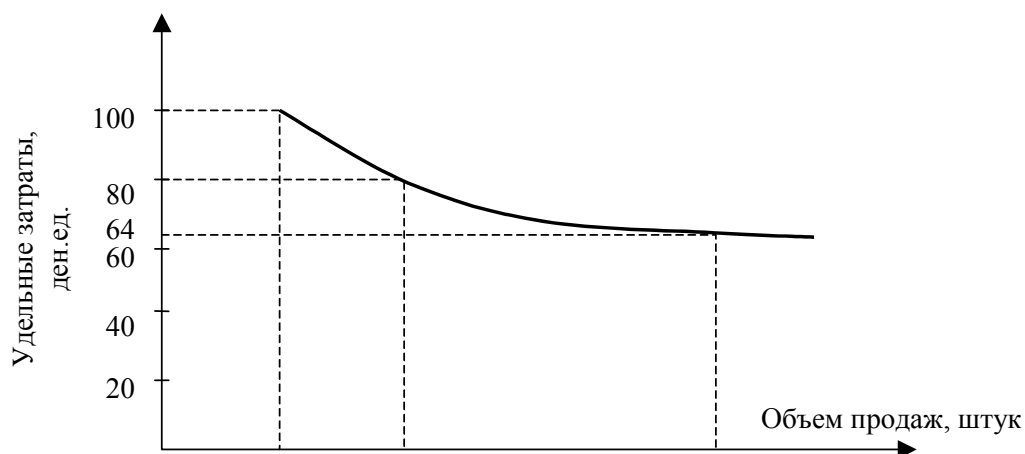


Рис.9.1. Эффект исследовательской кривой

На снижение затрат влияют такие факторы:

1. в случае увеличения объема сбыта снижается доля постоянных затрат в себестоимости продукции;
2. повторение процесса труда ведет к экономии живого труда;

3. поставщики предоставляют определенные скидки при закупке больших партий сырья и материально-технических ресурсов;
4. возможность применения прогрессивных технологий.

Эффект исследовательской кривой, таким образом, проявляется в экономии на объемах производства.

Но не следует преувеличивать значения такой экономии:

Во-первых, реализация потенциальной возможности экономии зависит от эффективности менеджмента предприятия;

Во-вторых, снижение затрат не всегда обеспечивает преимущества по отношению к конкурентам, особенно это касается престижных товаров, которые имеют низкую эластичность спроса.

Этапы построения матрицы Бостонской консультативной группы

1. На основе стратегического анализа определяем диапазон изменения размера рынков сбыта предприятия (рис.9.2..). например, если прогноз развития рынков сбыта установил, что максимальное возрастание рынков сбыта предприятия составляет 30%, а максимальное уменьшение – 10%, то диапазон изменения размера рынков сбыта находится в границах от –10% до 30%. Этот диапазон мы откладываем на вертикальной линии матрицы.

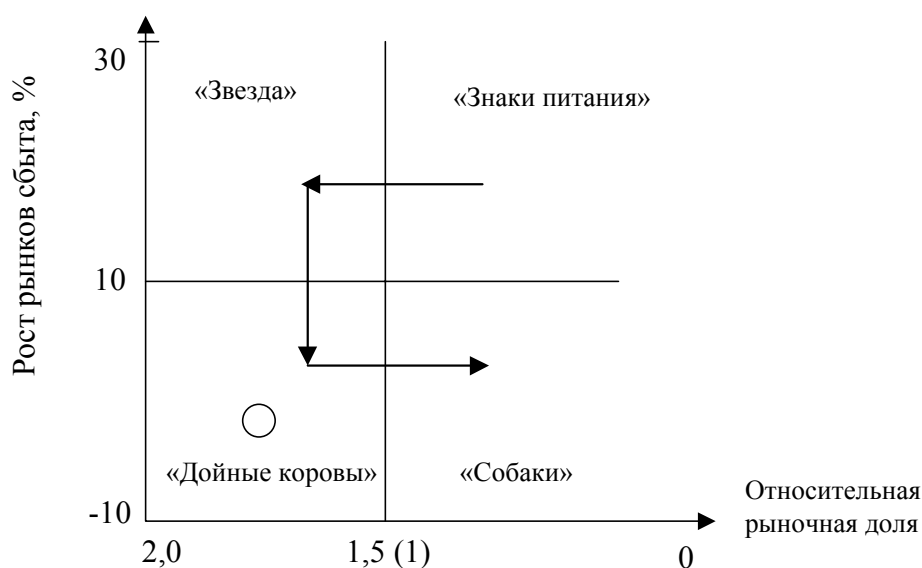


Рис.9.2. Матрица Бостонской консультативной группы (стрелки указывают направление развития успешных СХП)

2. На горизонтальной линии матрицы откладываем диапазон изменения относительной рыночной части стратегических хозяйственных подразделений предприятия (в направлении от наибольшего к наименьшему).

3. Поле матрицы, которое мы получили, необходимо разделить на четыре квадрата.

Горизонтальная линия разделения для матрицы проходит через среднее для предприятия в целом значение изменения росту рынка. В нашем примере в диапазоне от -10 до 30% среднее значение равняется 10%. $(-10 + 30) / 2 = 10$.

Вертикальная линия разделения поля матрицы проходит через те значения относительной рыночной части, с которого начинает действовать эффект исследовательской кривой. Если, например, вертикальная линия разделения проходит через значение 1,5, то это означает, что преимущества, связанные с экономией удельных затрат, начинают выявляться тогда, когда рыночная доля предприятия превышает рыночную долю наибольшего конкурента в 1,5 раза.

Существует другой подход к проведению вертикальной линии разделения поля матрицы: она проходит через значение относительной рыночной доли, которое равняется единице.

4. Каждое стратегическое хозяйственное подразделение оценивается с позиций будущих темпов роста отрасли и доли рынка. Полученные данные вписываются в соответствующий квадрант.

«Знаки вопроса» – это СХП, которые действуют на быстрорастущем рынке сбыта, но не имеют на нем конкурентных преимуществ (их рыночная доля невелика). Как правило, эти СХП производят товары, которые находятся на начальной стадии жизненного цикла и поэтому требуют больших финансовых затрат. Важнейший вопрос, который необходимо решить со «знаками вопросов» - есть ли возможность у предприятия увеличить их рыночную долю. На основании анализа сильных и слабых позиций предприятия менеджер ищет возможность получения конкурентных

преимуществ «знаками вопроса». Если такой возможности нет, то необходимо исключить «знак вопроса» из состава портфеля бизнеса предприятия, поскольку большие финансовые затраты не увенчаются рыночным успехом.

Основные стратегии «знаков вопроса»:

- интенсификация усилий – вложение средств в развитие СХП;
- исключение СХП из состава портфеля бизнеса предприятия.

«Звезды» - это те СХП предприятия, которые являются рыночными лидерами. Они приносят предприятию определенную прибыль, но требуют еще больших капиталовложений. Предприятие может и не иметь «звезд» в составе своего портфеля бизнеса. Если рост рынка замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

Основная стратегия «звезд» - стратегия поддержания конкурентных преимуществ.

«Дойные коровы» - такие СХП предприятия, товары которых достигли фазы зрелости и приносят большие прибыли при незначительных потребностях в финансировании (поскольку рынок сужается, а не растет). «Дойная корова» может получиться из «звезды», если рынок ее сбыта сужается, но предприятие не утрачивает конкурентных преимуществ. Высокая рыночная доля «дойной коровы» является причиной преимуществ предприятия в сфере затрат, за счет больших прибылей этих подразделений осуществляется финансирование «звезд» и «знаков вопроса». Чем больше у предприятия «дойных коров» в составе портфеля бизнеса, тем более высоки у него финансовые возможности. Но если предприятие начнет утрачивать конкурентные преимущества на рынке «дойных коров», возникнет необходимость вкладывать большие средства в укрепление их рыночных позиций, иначе такая «дойная корова» может превратиться в «собаку».

Стратегические альтернативы «собак»:

1. стратегия «сбора урожая»;
2. стратегия элиминации (исключения);

3. стратегия развития (очень редко, если рынок имеет перспективу к увеличению).

В соответствии с матрицей Бостонской консультативной группы, выделяют четыре основные разновидности маркетинговых стратегий (табл.9.2.):

Таблица 9.2.

Маркетинговые стратегии в соответствии с матрицей
Бостонской консультативной группы

Стратегия	Объем необходимых инвестиций	Сущность	Применяется для:
Интенсификация усилий (BUILD)	Наибольший	Вложение средств в маркетинговую деятельность с целью повышения рыночной доли стратегического хозяйственного подразделения	Перспективных «знаков вопроса» Перспективных «Собак»
Поддержка конкурентных преимуществ (HOLD)	Большой	Вложение средств в маркетинговую деятельность с целью сохранения рыночной доли стратегического хозяйственного подразделения	«Звезд» Сильных «дойных коров»
Сбор урожая (HARVEST)	Незначительный	Уменьшение маркетинговых усилий	Слабых «дойных коров» Неперспективных «знаков вопроса» «Собак»
Элиминация (DIVEST)	Нулевой	Исключение стратегического хозяйственного подразделения из состава портфеля бизнеса фирмы	Неперспективных «знаков вопроса», «собак»

1. стратегия развития;
2. стратегия поддержания конкурентных преимуществ;

3. стратегия «сбора урожая»;

4. стратегия элиминации

Стратегия развития, интенсификации усилий (BUILD) – состоит в выделении финансовых средств для определенного СХП предприятия для интенсификации маркетинговых усилий с целью повышения его рыночной доли.

Используется для перспективных «знаков вопроса», «собак».

Стратегия поддержания конкурентных преимуществ (HOLD) – состоит в отстаивании СХП своих рыночных позиций с целью сохранения достигнутой рыночной доли. Предполагает вложение определенных средств, но меньших, чем в предыдущей стратегии.

Используется для: «звезд», «дойных коров».

Стратегия «сбора урожая» (HARVEST) – предполагает уменьшение маркетинговых усилий относительно слабых стратегических хозяйственных подразделений предприятия, которые утрачивают свои рыночные позиции и не имеют возможности их возобновить, но еще могут приносить определенную прибыль некоторое время.

Используется для:

1. слабых «дойных коров», которые утрачивают рыночную долю и требуют слишком больших капиталовложений для их отстаивания;
2. «знаков вопроса», которые не могут перейти в «звезду»;
3. «собак».

Стратегия элиминации (DIVEST) – состоит в исключении СХП из состава портфеля бизнеса фирмы. Применяется для тех СХП, которые утратили свои рыночные позиции и попали (либо имеют перспективу попасть) в зону убытков.

Используется для:

1. «собак»
2. «знаков вопроса».

Стратегические хозяйственные подразделения предприятия в своем развитии проходят определенные стадии жизненного цикла и изменяют постепенно свое положение в матрице Бостонской консультативной группы: «знак вопроса» превращается в «звезду» (в случае получения определенных конкурентных преимуществ), «звезда» превращается постепенно в «дойную корову» (в случае уменьшения ее рынка сбыта), и, наконец, «дойная корова» превращается в «собаку» (в случае потери конкурентных преимуществ). Вот почему стратегическое положение СХП предприятия необходимо рассматривать в динамике. Если прогнозируемое развитие СХП неприемлемо для предприятия либо не приносит ожидаемых результатов, то следует заменять его стратегию в соответствии с рекомендациями матрицы Бостонской консультативной группы.

Характеристики стратегического положения СХП и их возможных стратегических альтернатив приведены в табл.9.3.

Значение и преимущества матрицы Бостонской консультативной группы:

1. матрица дает возможность сравнить конкурентные позиции СХП в составе портфеля бизнеса предприятия;
2. она дает возможность рационально распределять те финансовые ресурсы, которые имеет предприятие (первичное предназначение этой матрицы состояло в определении потребностей и направлений финансирования диверсифицированных предприятий);
3. матрица дает возможность определения стратегий дальнейшего развития СХП предприятия;
4. ей свойственна определенная простота использования: определение рыночной доли и темпов роста рынка не требует значительных усилий.

Таблица 9.3.

Стратегическое положение и стратегические альтернативы СХП фирмы в соответствии с матрицей Бостонской консультативной группы

Темпы роста рынка сбыта	Относительная рыночная доля	
	высокая	низкая
Высокие	<i>ЗВЕЗДЫ</i> Рыночные лидеры Перспективный рынок сбыта Приносят прибыль Требуют значительных инвестиций <i>Стратегические альтернативы:</i> Поддержание достигнутых позиций	<i>ЗНАКИ ВОПРОСА</i> Перспективный рынок сбыта Небольшая прибыль Незначительная рыночная доля Требуют значительных инвестиций <i>Стратегические альтернативы:</i> Стратегия развития, интенсификации усилий Стратегия «сбора урожая» Стратегия элиминации
Низкие	<i>ДОЙНЫЕ КОРОВЫ</i> Высокая прибыль Небольшая потребность в инвестировании Рынок сбыта уменьшается <i>Стратегии альтернативы</i> Поддержание конкурентных преимуществ Стратегия «сбора урожая»	<i>СОБАКИ</i> Неперспективный рынок сбыта Низкая прибыль Низкая конкурентоспособность Слабые рыночные позиции <i>Стратегии альтернативы</i> Элиминация Стратегия развития

Пример разработки маркетинговых стратегий на основе матрицы Бостонской консультационной группы

Допустим, что рыночные позиции стратегических хозяйственных подразделений фирмы «Х» и темпы роста ее рынков сбыта отражены в матрице Бостонской консультационной группы (рис.9.3.).

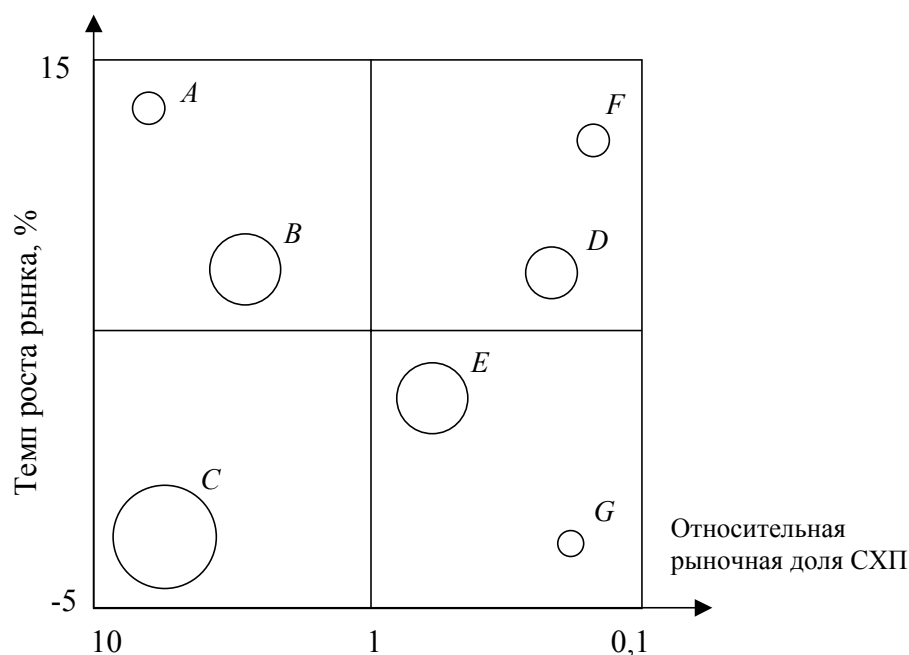


Рис.9.3. Матрица Бостонской консультационной группы по фирме «Х»

Проанализируем рыночные позиции стратегических хозяйственных подразделений фирмы.

Фирма имеет в своем составе 7 стратегических хозяйственных подразделений – А, В, С, D, E, F, G.

Стратегические хозяйственные подразделения А и В действуют на перспективных рынках сбыта и занимают на них стабильные рыночные позиции. Это - «звезды».

Стратегическое хозяйственное подразделение С действует на сужающемся рынке сбыта, но имеет на нем стабильные рыночные позиции. Это – «дойная корова».

Стратегические хозяйственные подразделения F, D действуют на перспективных рынках сбыта, но имеют небольшую рыночную долю. Это – «трудные дети».

Стратегические хозяйственные подразделения E и G действуют на неперспективных рынках сбыта и имеют слабые рыночные позиции. Это – «собаки».

В целом рыночное положение фирмы «Х» характеризуется как удовлетворительное и перспективное, поскольку:

1. фирма имеет существенный источник финансирования благодаря тому, что стратегическое хозяйственное подразделение С относится к категории «дойных коров» и имеет наибольший удельный вес в общем объеме продаж фирмы;
2. фирма имеет стратегические хозяйственные подразделения, которые действуют на растущих, перспективных рынках сбыта – СХП А и В.

Отрицательными чертами рыночного положения фирмы следует считать:

- наличие двух стратегических хозяйственных подразделений, принадлежащих категории «трудных детей» - СХП D и F;
- наличие двух стратегических хозяйственных подразделений, действующих на неперспективных рынках сбыта и относятся к категории «собаки» - СХП E и G.

Учитывая рыночные позиции стратегических хозяйственных подразделений фирмы и перспективность ее рынков сбыта, можно предложить такие стратегические решения:

1. Поддерживать развитие нового товара А с целью увеличения его рыночной доли – стратегия «BUILD».

2. Поддерживать существующие рыночные позиции стратегических хозяйственных подразделений В и С - стратегия “HOLD”.

3. Инвестировать развитие стратегического хозяйственного подразделения D с целью повышения его рыночной доли – стратегия “BUILD”.

4. Уменьшение инвестиций и маркетингового внимания к стратегическому хозяйственному подразделения E – стратегия “сбора урожая”.

5. Исключение из портфеля бизнеса фирмы стратегических хозяйственных подразделений F и G , относящихся к соответственно неперспективным “знакам вопроса” и “собакам” – стратегия элиминации.

Прогнозируемое состояние стратегических подразделений фирмы «Х» с учетом предложенных маркетинговых стратегий приведено на рис.9.4.

Недостатки матрицы Бостонской консультационной группы:

1. Матрица учитывает только два фактора: рыночную долю и темп роста рынка, другие важные факторы, способные влиять на стратегическое положение и развитие предприятий (качество товаров, затраты на маркетинг, интенсивность инвестиций и т.п.) остаются без внимания.

2. Матрица предлагает несколько стратегических альтернатив по каждой своей части, и неправильный выбор стратегии может привести к негативным последствиям.

Рассмотрим негативные последствия, которые могут возникнуть в результате двойственности стратегий в разных стратегических зонах хозяйствования предприятия:

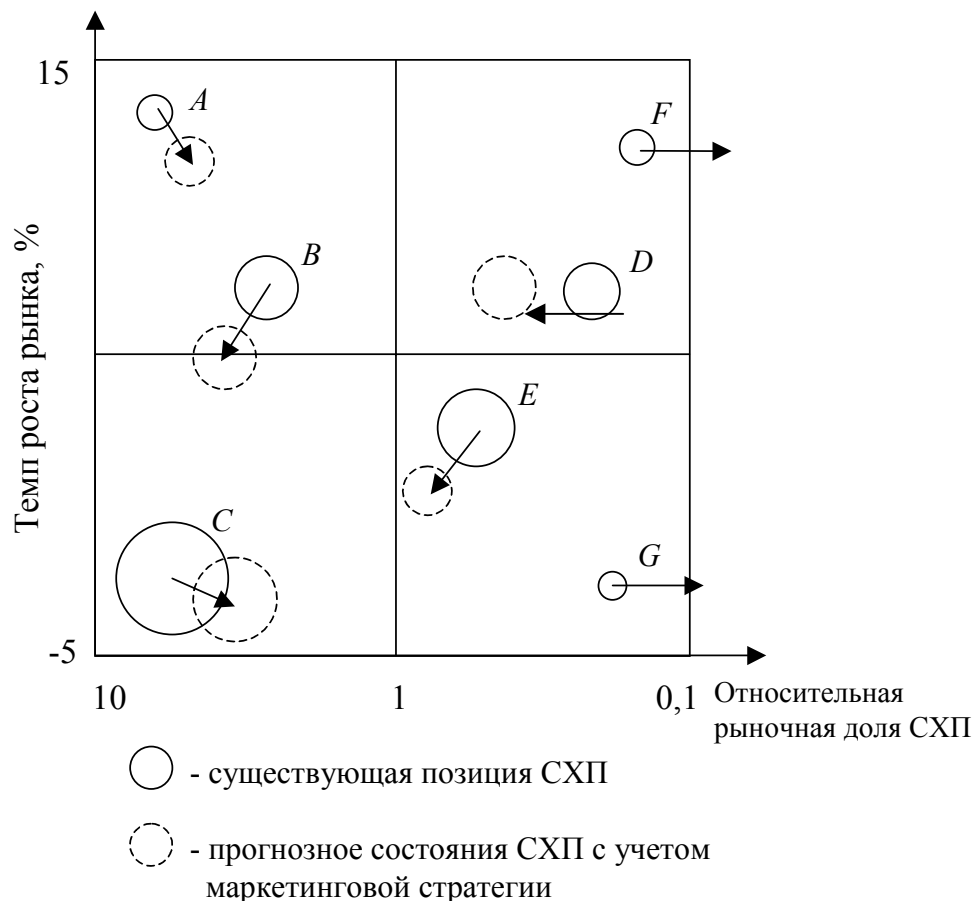


Рис.9.4. Прогнозируемое состояние портфеля бизнеса фирмы «Х» с учетом предложенных маркетинговых стратегий ее стратегических хозяйственных подразделений.

- «дойные коровы»: незначительное вложение средств в их развитие (стратегия «сбора урожая») может привести к ухудшению их рыночных позиций; слишком большой объем финансирования (стратегия развития) может привести к отвлечению инвестиций от быстро растущего бизнеса («звезд» или «знаков вопроса»);
- «звезды»: слишком большое внимание к ним может привести к тому, что предприятие будет уделять незначительное внимание другим перспективным видам деятельности, что приведет к их упадку;
- «знаки вопроса»: предприятия может осуществлять стратегию их развития, а рынок может непредвиденно уменьшиться, вследствие чего будут напрасно затрачены и средства, и время.
- «собаки»: применяя стратегию их развития, можно улучшить их рыночные позиции, но можно и зря затратить усилия

Матрица «Мак Кинси – Дженерал Электрик» (матрица привлекательности рынка)

Эта матрица была разработана в семидесятых годах консультативную фирмой Мак Кинси для компании «Дженерал Электрик» и потому имеет двойное название «Мак Кинси – Дженерал Электрик». Она отличается большей сложностью, чем матрица Бостонской консультационной группы. Основой матрицы являются два фактора – привлекательность рынка и конкурентоспособность стратегического хозяйственного подразделения.

Показатели, отражающие суть привлекательности рынка и конкурентоспособности СХП приведены в табл. 9.4.

Таблица 9.4.

Показатели, отражающие сущность факторов «привлекательность рынка»
и «конкурентоспособность»
(при построении матрицы «Мак Кинси – Дженерал Электрик»)

Фактор	
Привлекательность рынка	Конкурентоспособность СХП
Показатели	Показатели
Емкость рынка ▪ национальное производство; ▪ сальдо экспорта – импорта. Темпы роста рынка Рентабельность Уровень конкуренции ▪ количество конкурентов ▪ концентрация конкурентов ▪ рыночная доля наибольших конкурентов Размер необходимых инвестиций Риск рынка Наличие и доступность материально-технических ресурсов Государственное регулирования рынка	1. Качество товара 2. Абсолютная рыночная доля 3. Относительная рыночная доля 4. Привлекательность ассортимента 5. Эффективность каналов сбыта 6. Эффективность рекламной деятельности 7. Уровень цены 8. Финансовые ресурсы 9. Производственные возможности

Этапы построения матрицы:

1. Формируются показатели по факторам «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность» в зависимости от специфики определенного СХП предприятия.

2. Для каждого показателя в рамках каждого из двух факторов определяются коэффициенты значимости.

Присваивая коэффициенты значимости, мы принимаем значение фактора за единицу (1,00), и коэффициент значимости каждого показателя в рамках этого фактора определяем, исходя из удельного веса в этом факторе (т.е. на основании того влияния, которое оказывает определенный показатель на размер фактора). Коэффициенты значимости изменяются от 0,01 до 0,99.

Существует также практика определения весомости значимости показателей не в коэффициентах, а в процентах: вес фактора принимается за 100 процентов, а вес показателя определяется в соответствии с его удельным весом в процентах.

3. Для каждого показателя в рамках каждого из двух факторов определяется ранг. Ранг устанавливается, исходя из диапазона от 1 до 5 (либо от 1 до 10). Он характеризует состояние показателя на уровне предприятия. Низшим считается ранг «1», наивысшим – «5» или «10».

4. По каждому показателю определяется общая оценка путем умножения коэффициента значимости этого показателя на его ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}$$

где O_{ij} – общая оценка i -показателя j -фактора;

K_{ij} – коэффициент значимости i -показателя j -фактора

P_{ij} – ранг i -показателя j -фактора

5. Общие оценки суммируются в рамках каждого фактора и таким образом мы получаем общую оценку по фактору:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}$$

где O_j - общая оценка j -фактора;

n - количество показателей в рамках j -фактора

6. Строим поле матрицы.

На горизонтальной линии откладываем фактор конкурентоспособности в границах от «5» до «1» в диапазоне ранга от «1» до «5», либо в границах от

«10» до «1» (в соответствующем диапазоне ранга), на вертикальной линии откладываем фактор привлекательности рынка в границах от «1» до «5» (либо до «10»)

7. Поле матрицы делим на 9 квадратов. Линии деления проходят соответственно через значения 2,33 и 3,67 (в случае изменения ранга от «1» до «5»).

8. Положение каждого стратегического хозяйственного подразделения в матрице определяем, откладывая его обобщенную оценку по факторам конкурентоспособности и привлекательности рынка.

9. Положение каждого СХП показывает на поле матрицы в виде круга, диаметр которого соответствует размеру рынка. Заштрихованным сегментом указываем рыночную долю нашего предприятия.

10. Для каждого стратегического хозяйственного подразделения формируется маркетинговая стратегия.

Рассмотрим частично матрицу, которую построила консультационная фирма «Мак Кинси» для компании «Дженерал Электрик».

В составе «Дженерал Электрик» было выделено 49 стратегических хозяйственных подразделений. В нашем примере мы рассмотрим определения места гидравлического электрооборудования в матрице.

На первом этапе были определены показатели факторов «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность» по гидравлическому электрооборудованию.

Показатели привлекательности рынка гидравлического электрооборудования: емкость рынка, годовой темп роста рынка, прибыльность, уровень конкуренции, технологическая укомплектованность, склонность к инфляции, энергетическая укомплектованность, склонность к изменениям окружающей среды.

Показатели конкурентоспособности гидравлического электрооборудования: рыночная доля фирмы, темп роста рыночной доли, качество товара, имидж товарной марки, эффективность системы

товаропродвижения, эффективность рекламы, производственные возможности, производственная эффективность, общие затраты, материально-техническое обеспечение, научно-исследовательское обеспечение, кадровое обеспечение.

На следующих этапах были определены коэффициенты значимости и ранг каждого показателя в рамках соответствующего фактора. Ранг был присвоен в рамках от «1» до «5».

Далее умножением коэффициента значимости на ранг определили общую оценку по каждому показателю и по каждому фактору.

Результаты расчетов представлены в табл.9.5.

Следующий этап предусматривает построение поля матрицы:

1. на вертикальной линии откладываем привлекательность рынка в диапазоне от «1» до «5»;
2. на горизонтальной линии откладываем конкурентоспособность в рамках от «5» до «1»;
3. поле матрицы делим на 9 квадратов (рис.9.5.);

Таблица 9.5.

Определение показателей, необходимых для построения матрицы «Мак
Кинси» по СХП «гидравлическое электрооборудование»
фирмы «Дженерал Электрик»

Показатели	Коэффициент значимости	Ранг	Общая оценка
<i>По фактору «привлекательность рынка»</i>			
Емкость рынка	0,20	4	0,80
Годовой темп роста рынка	0,20	5	1,00
Прибыльность	0,15	4	0,60
Уровень конкуренции	0,15	2	0,30
Технологическая укомплектованность	0,15	4	0,60
Склонность к инфляции	0,05	3	0,15
Энергетическое обеспечение	0,05	2	0,10
Склонность к изменениям окружающей среды	0,05	3	0,15
Всего	1,00	x	3,7
<i>По фактору «конкурентоспособность»</i>			
Рыночная доля	0,10	4	0,40
Темп роста рыночной доли	0,15	2	0,30
Качество товара	0,10	4	0,40
Престижность товарной марки	0,10	5	0,50
Эффективность системы товаропродвижения	0,05	4	0,20
Эффективность рекламы	0,05	3	0,15
Производственные возможности	0,05	3	0,15
Производственная эффективность	0,05	2	0,10
Совокупные затраты	0,15	3	0,45
Материально-техническое обеспечение	0,05	5	0,25
Научно-исследовательская обеспеченность	0,10	3	0,30
Кадровое обеспечение	0,05	4	0,20
Всего	1,00	x	3,4

Конкурентоспособность СХП

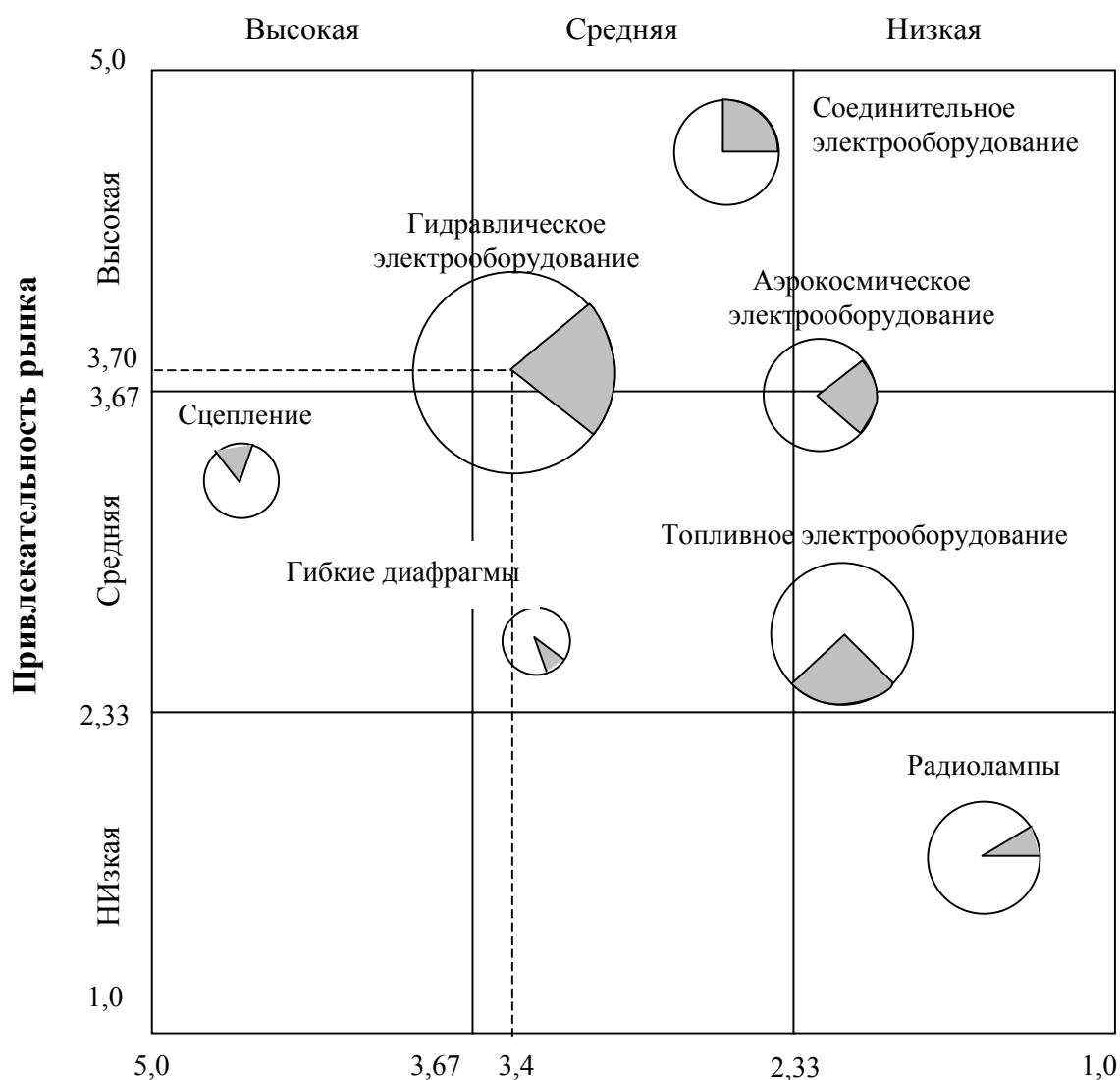


Рис.9.5. Построение матрицы «Мак Кинси» для компании «Дженерал Электрик» (фрагмент)

Для того, чтобы показать положение СХП гидравлического электрооборудования в матрице, мы откладываем обобщенную оценку по факторам «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность» (соответственно 3,7 и 3,4 – из табл.9.5.) на соответствующих линиях матрицы.

Положения СХП гидравлического электрооборудования в матрице показываем в виде круга, размер (диаметр) которого адекватен размеру,

(емкости) рынка гидравлического оборудования. Заштрихованным сегментом указываем долю рынка компании «Дженерал Электрик»: на рынке гидравлического электрооборудования она составляет 14%.

Аналогично были определены положения всех СХП «Дженерал Электрик» в матрице (гибкие диафрагмы, радиолампы, объединяющее, аэрокосмическое, топливное электрооборудование и др.).

Виды маркетинговых стратегий по матрице «Мак Кинси». При формировании стратегии поле матрицы делится на три зоны (рис.9.6.).

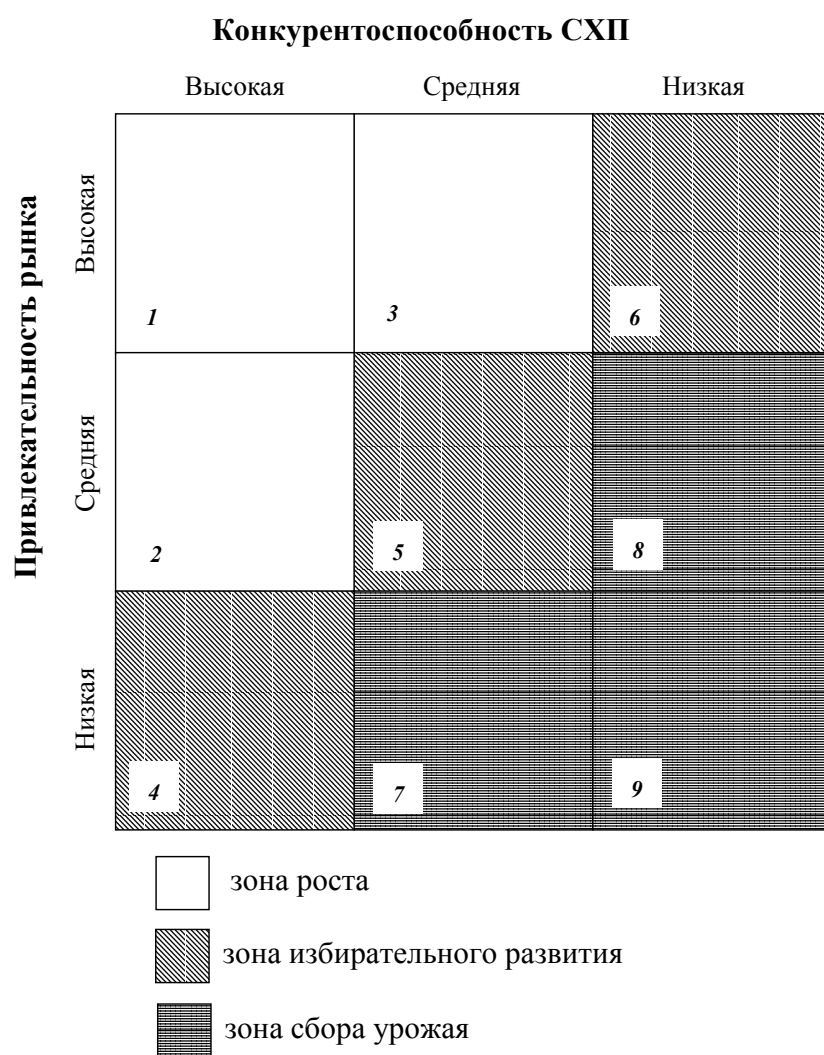


Рис.9.6. Выделение стратегических зон в матрице «Мак Кинси»

Первая стратегическая зона охватывает квадраты 1, 2, 3 – зона роста:

- квадрат 1 включает СХП, действующие на очень перспективном рынке и имеют на нем сильные конкурентные позиции;
- квадрат 2 включает те СХП, которые имеют также сильные конкурентные позиции, однако действуют на рынке средней привлекательности;
- квадрат 3 включает средние по конкурентному положению СХП, действующие на привлекательном рынке.

Для первой зоны рекомендуется стратегия роста, вложение инвестиций в расширение производства.

Вторая стратегическая зона (зона выборочного развития), охватывает квадраты 4, 5, 6:

- квадрат 4 включает СХП большой конкурентоспособности, действующие на малопривлекательном рынке;
- квадрат 5 включает средние по уровню конкурентоспособности и по уровню привлекательности рынка сбыта стратегические хозяйственные подразделения предприятий;
- квадрат 6 включает конкурентоспособные СХП, действующие на высокопривлекательном рынке сбыта.

Для второй стратегической зоны рекомендуется стратегия выборочного развития, ориентированная на получение максимальной прибыли, а также поиск стратегических возможностей перехода этих СХП в первую зону.

Третья стратегическая зона (зона сбора урожая) охватывает квадраты 7, 8, 9:

- квадрат 7 включает средние по уровню конкурентоспособности СХП, действующие на непривлекательном рынке сбыта;
- квадрат 8 включает конкурентоспособные СХП, действующие на рынке средней привлекательности;
- квадрат 9 включает неконкурентоспособные СХП на непривлекательном рынке сбыта.

Для третьей зоны рекомендуется стратегия сбора урожая – после использования последних возможностей СХП необходимо перейти к их ликвидации.

Более детальные стратегические рекомендации по каждому квадрату матрицы «Дженерал Электрик» представлены в табл.9.6.

Преимущества матрицы «Мак Кинси – Дженерал Электрик»:

1. по сравнению с матрицей Бостонской консультативной группы представляет собой более детальный метод стратегического анализа;
2. дает возможность определить стратегическое положение СХП предприятий;
3. предлагает стратегические альтернативы развития СХП предприятий;
4. указывает направления приоритетного инвестирования портфеля бизнеса предприятия.

Недостатки матрицы Мак Кинси:

1. определение факторов конкурентоспособности СХП и привлекательности рынка требует сбора и анализа большого числа показателей;
2. построение модели зависит от определения коэффициента значимости и ранга, который определяется методом экспертных оценок, поэтому возможна разная оценка СХП с позиций разных специалистов (влияние субъективного фактора);
3. иногда трудно определить стратегию для СХП, находящихся в середине модели (т.е. охватывают квадраты 4,5,6).

Таблица 9.6.

Детальные стратегические рекомендации по каждому квадрату
матрицы «Дженерал Электрик»

Привлекательность рынка	Конкурентоспособность СХП		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	Стратегия защиты позиций:	Стратегия развития:	Стратегия избирательного развития:
	концентрация усилий на поддержании конкурентных преимуществ; большие инвестиции, расширение производства.	усиление слабых позиций; поиск сфер, где можно занять лидирующие позиции; определение конкурентных преимуществ.	специализация на ограниченных преимуществах; поиск средств укрепления слабых позиций; элиминация.
Средняя	Стратегия развития	Стратегия избирательного развития	Стратегия сбора урожая
	инвестирование наиболее прибыльных сегментов повышение прибыли путем экономии на масштабах производства.	поиск путей получения конкурентных преимуществ; инвестирование в те сегменты, где прибыльность высока, а риск мал.	поиск возможностей увеличения рыночной доли без большого риска; уменьшение инвестирования.
Низкая	Стратегия избирательного развития	Стратегия сбора урожая	Стратегия элиминации
	защита рыночной доли; концентрация на привлекательных сегментах; краткосрочные перспективы.	краткосрочные перспективы; минимальные вложения.	приостановка инвестирования; снятие с производства в случае перехода в зону убытков.

3 .Матрица Хоуфера

Широко известным инструментом портфельного менеджмента является матрица Хоуфера, или матрица жизненных циклов отраслей и конкурентной позиции организации. Эта матрица предназначена для оптимизации портфеля сфер бизнеса по параметру «стадия жизненного цикла отрасли». По горизонтальной линии откладываем показатели конкурентной позиции сферы бизнеса («сильная», «средняя» и «слабая»). По вертикальной линии откладываем детализированные этапы жизненного цикла отрасли – внедрение, рост, замедление роста, насыщение, закат. Всего в матрице 15 квадрантов (рис. 9.7.) Сферы бизнеса в матрице изображаются в виде кругов, размеры которых отражают соответствующие доли сфер бизнеса в портфеле, а сегменты – величины рыночных долей сфер бизнеса в соответствующих отраслях. Применение данной матрицы может помочь избежать такой ситуации, когда слишком много сфер бизнеса в портфеле окажутся в отраслях на стадиях насыщения и упадка или на стадиях внедрения и роста.

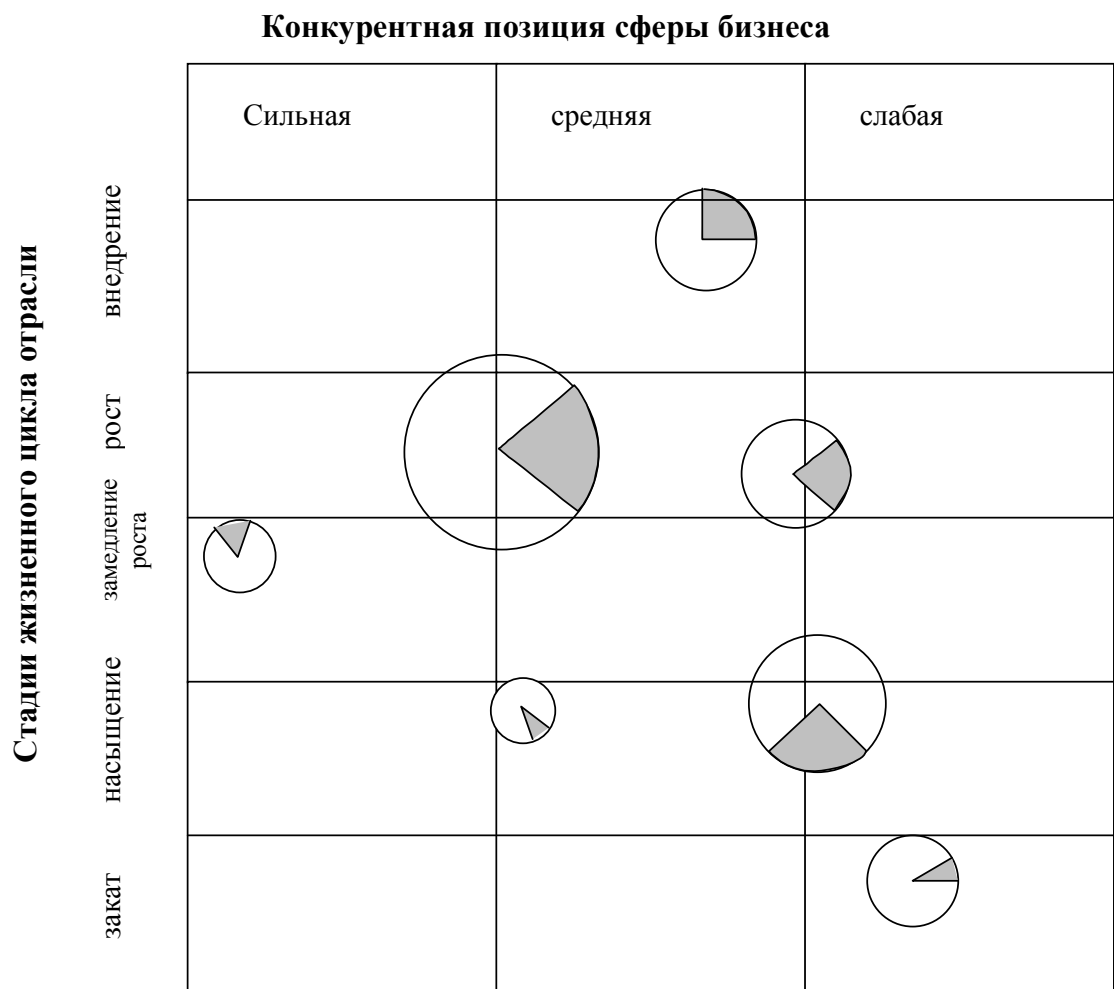


Рис.9.7. Построение матрицы Хоуфера для гипотетического портфеля

Тема 10. Функциональные стратегии. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией, которая складывается в среде организации

План

- 1. Функциональные стратегии фирмы. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия.**
- 2. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией, которая складывается на рынке.**
 - 2.1. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции.**
 - 2.2. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли.**

1. Функциональные стратегии фирмы. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия

Как уже отмечалось ранее, к функциональным стратегиям относятся маркетинговая стратегия, стратегия НИОКР, производственная стратегия, финансовая стратегия, стратегия работы с персоналом и др. Роль этих стратегий заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Функциональные стратегии должны не только преследовать свои достаточно узкие цели, но и быть скоординированными, взаимоувязанными и взаимодополняющими.

По определению американских исследователей, удельный вес маркетинговой стратегии в общей стратегии фирмы составляет около 80%. В

этой связи представляется целесообразным детальнее рассмотреть особенности разработки маркетинговой стратегии фирмы.

В процессе формирования маркетинговой стратегии можно выделить входящие и исходящие элементы (рис. 10.1.).

Входные элементы - это те факторы, анализ которых предшествует разработке маркетинговой стратегии. Следовательно, речь идет о факторах маркетинговой среды и цели фирмы.

Исходными элементами маркетинговой стратегии являются стратегические решения относительно маркетингового микса, то есть комплекса компонентов маркетинга, включающего четыре составляющие - товар, цену, сбыт и продвижение.

Основное назначение маркетинговой стратегии состоит в том, чтобы согласовать маркетинговые цели фирмы с ее возможностями, требованиями потребителей, использовать слабые позиции конкурентов и свои конкурентные преимущества.

Процесс формирования маркетинговой стратегии иллюстрирует рис.10.2.

Несмотря на то, что базовая цель функционирования всех фирм-производителей на рынке одинакова (получение прибыли), не существует единой маркетинговой стратегии относительно ее достижения, которая была бы приемлемой для всех фирм.

Рассмотрим, например, маркетинговые стратегии четырех фирм-производителей, действующих на рынке автопокрышек – *Goodyear Tire & Rubber Co, Michelin, Uniroyal Goodrich, Armstrong Rubber*.

Фирма *Goodyear Tire & Rubber Co* является мировым лидером на указанном рынке. Она вкладывает большие средства в этот целевой рынок, несмотря на незначительный темп его роста и большой уровень конкуренции. Ее маркетинговая стратегия состоит в поддержании рыночного лидерства. Для этого она инвестирует планы модернизации с целью

снижения затрат и повышения качества автопокрышек и затраты, связанные с привлечением внимания потребителей и дилеров к своим товарам.

Michelin зарекомендовала себя на рынке как изобретатель наиболее прочных автопокрышек. Следовательно, она применяет стратегию дифференциации, основанную на высоком качестве для достижения маркетинговой цели - создать имидж производителя наиболее высококачественных товаров.

Uniroyal Goodrich в своей деятельности применяет стратегию диверсификации: стремясь уменьшить свою зависимость от рынка автопокрышек, фирма развивает производство химикатов для сельского хозяйства и синтетических материалов.

Фирма *Armstrong Rubber* избрала стратегию концентрированного маркетинга, сориентированного на специфическую рыночную нишу - автопокрышки для фермерского оснащения.

Приведенный пример показывает, что одна и та же цель может быть достигнута реализацией различных маркетинговых стратегий. Разнообразие маркетинговых стратегий объясняется различием в их составных элементах - в конкурентных позициях фирм, их маркетинговых целях, финансовых, производственных, технологических возможностях и кадровом обеспечении.

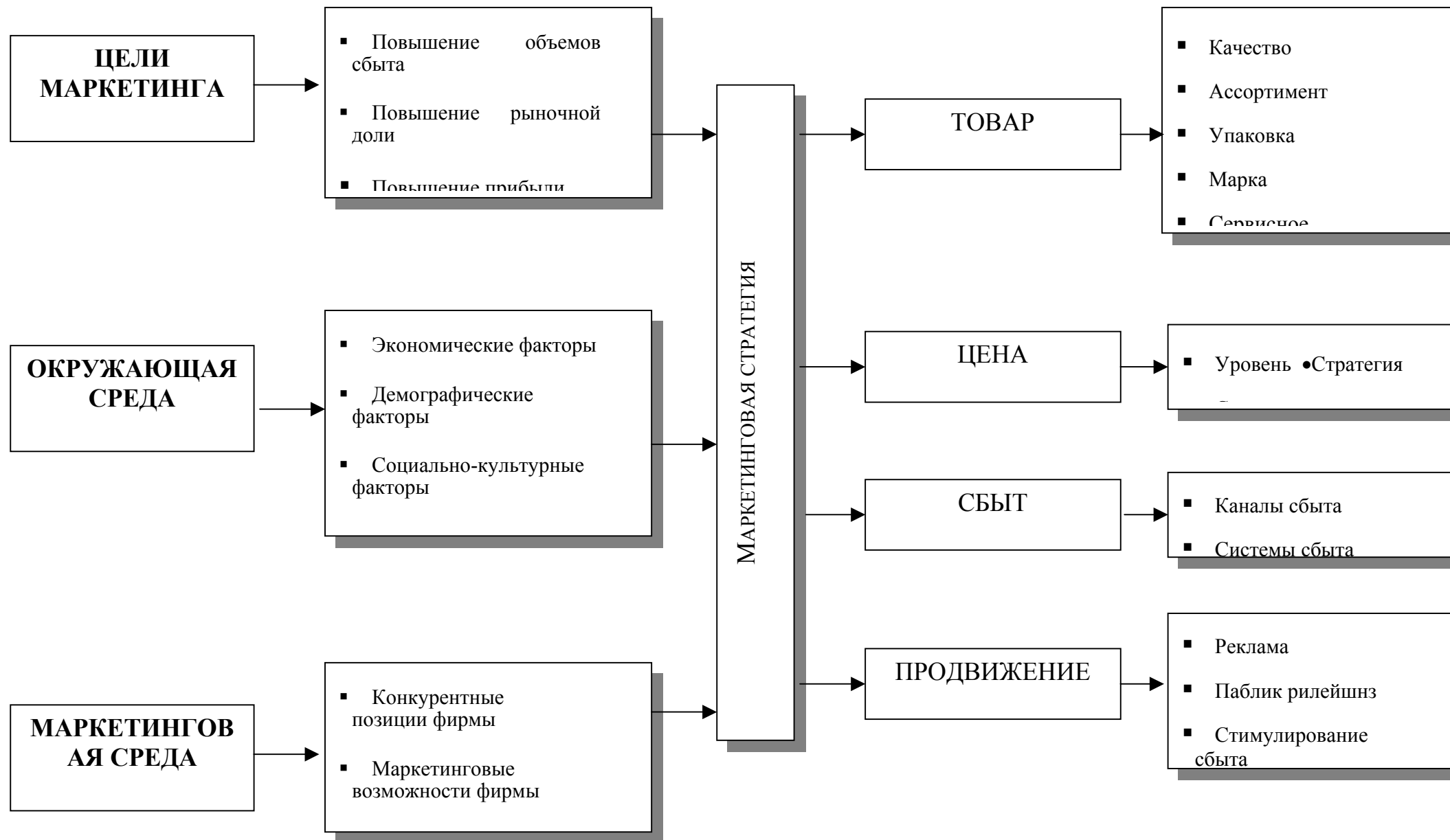


Рис. 10.1. Элементы маркетинговой стратегии

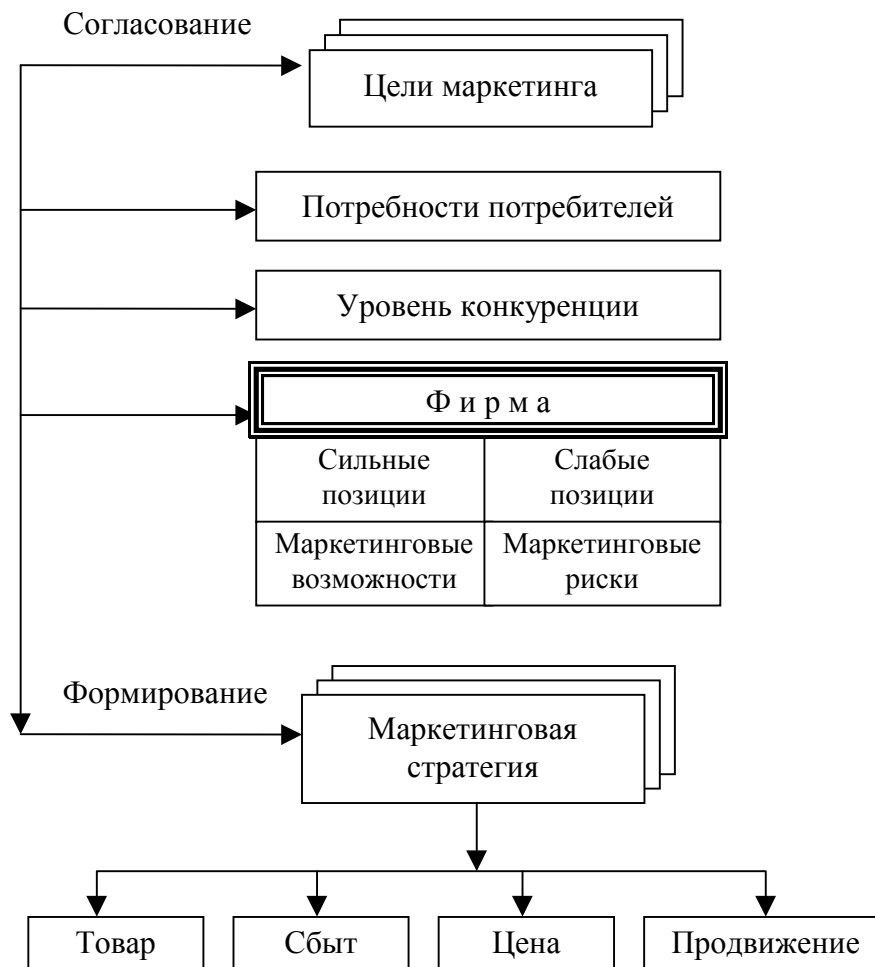


Рис.10.2. Процесс формирования маркетинговой стратегии

2. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией, которая складывается на рынке

2.1. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции

Стратегии для лидеров. Текущее отраслевое лидерство определяется прежде всего величиной рыночной доли. Отраслевые лидеры, как правило, хорошо известны: IBM, McDonalds, Gillette, Хегох, AT&T и др. Целью стратегий для лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера.

Доминантный отраслевой лидер - организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций, и вероятность ее значительного снижения минимальна.

Можно выделить три стратегии для лидеров.

Первая -перманентная стратегия нападения, базирующаяся на принципе "лучшая защита - нападение", или - "есть только два вида движения: вперед и назад". Данная стратегия подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера, новых товаров и т. д. В тех случаях, когда их рыночная доля не достигает критического, с точки зрения антимонопольного законодательства, значения, они стремятся развиваться быстрее рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю.

Вторая - стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей» компании. Стратегия может потребовать:

- увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, улучшения качества обслуживания, увеличения затрат на НИОКР;
- вывода на рынок товаров под собственной торговой маркой, сходных с таковыми у конкурентов;
- изыскания путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;
- расширения продуктовой линии с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
- поддержания высокой конкурентоспособности продукции;
- расширения производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;

- осуществления значительных инвестиций в развитие технологий;
- осуществления патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
- заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

К данной стратегии наиболее часто прибегают организации, достигшие отраслевого доминирования и не желающие подвергаться риску попасть под действие антимонопольного законодательства, а также организации, которые стремятся получать максимальные прибыли именно сегодня в связи с тем, что долгосрочные перспективы отрасли либо не определены, либо недостаточно привлекательны, и масштабные инвестиции достаточно рискованны.

Третья - стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа организации, не прощающей попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация делает намеки своим конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны. Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов снижения цены, еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

Стратегии для организаций, следующих за лидером. Такие организации могут быть разделены на две группы - агрессоры и спокойные последователи. Первые не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других отраслевых организаций рыночные доли. Вторые хотят сохранить имеющееся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями.

Функциональные стратегии организаций, занимающих вторые места, в значительной степени определяется параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности. Первая - увеличение рыночной доли, вторая - уход из отрасли. Первая

возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии. Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштабов являются одним из ключевых факторов успеха; основные проблемы, с которыми они сталкиваются - недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштабов, сложность завоевания признания у потребителей, невозможность широко рекламироваться, сложности в получении необходимых капиталов и др.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, организации могут прибегать к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Первая - стратегия вакантной ниши, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

Вторая - стратегия специализации, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

Третья - стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Четвертая - стратегия спокойного следования, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. При этой стратегии организации обычно реагируют, а не иницируют.

Пятая - стратегия роста посредством приобретений. Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияний и приобретений менее сильных конкурентов.

Шестая - стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном товаров и т. д.

Статистика показывает, что прибыльность организаций в отраслях с незначительными эффектами масштабов слабо коррелирует с их размерами.

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических альтернатив. Первая - оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

Вторая - стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

Третья - стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Четвертая - стратегия снятия урожая, подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. Здесь применяются достаточно стандартные процедуры : расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, цены поднимаются, снижаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, уменьшаются затраты на его профилактику, снижается уровень зарплаты сотрудников и т. д. Основная задача этих мероприятий - максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Существует несколько индикаторов целесообразности применения стратегии снятия урожая :

- долгосрочные перспективы отрасли непривлекательны;

- снижение усилий по поддержанию КП не приведет к резкому падению продаж;
- восстанавливать бизнес слишком дорого или невыгодно;
- сохранять рыночную долю организации становится все сложнее и дороже;
- организация может использовать получаемые в результате реализации финансовые ресурсы в более перспективной для нее сфере;
- данная сфера бизнеса не является основной в портфеле;
- данная сфера бизнеса не имеет важных стратегических соответствий в портфеле.

Пятая - комбинированные усилия предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части вышеперечисленных мероприятий.

В некоторых случаях перед организацией возникает вопрос: сможет ли она выжить в сложившихся условиях и пережить кризис? В таких случаях ей предстоит прибегнуть к реализации стратегии глобальной экономии. Ниже перечислены возможные причины, порождающие необходимость применения стратегии глобальной экономии:

- общеэкономический спад;
- резкое увеличение банковских процентных ставок по кредитам;
- политическая и экономическая нестабильность;
- внезапное снижение рыночного спроса;
- ужесточение государственного регулирования;
- внутриорганизационный финансовый кризис, вызванный, например, досрочным отзывом заемных оборотных средств или непролонгацией кредита.

Наиболее распространенной причиной возникновения кризиса является неадекватная оценка перспектив организации, например, завышенные перспективные объемы реализации и недооценка влияния конкурентов.

Стратегия может реализовываться посредством:

- принятия серьезных внутренних мер по экономии с целью сокращения затрат и повышения эффективности;
- увеличения валового дохода;
- выделения слабых элементов портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии откачки капитала или стратегии снятия урожая;
- комбинированных усилий.

Сокращение затрат необходимо для повышения рентабельности продаж. Помимо обычных мероприятий по сокращению затрат - таких, как сокращение штата, прекращения инвестиций и т. д., необходимо организовать тщательный контроль за расходованием быстроликвидных ресурсов

Увеличение валового дохода позволит решить вопрос текущей платежеспособности, что в кризисной ситуации особенно важно. Оно может осуществляться посредством снижения или увеличения цены (в зависимости от ценовой эластичности спроса), интенсификации усилий по продвижению, привлечения дополнительного торгового персонала и т. д.

Продажа сфер бизнеса становится актуальной тогда, когда требуются финансовые ресурсы для поддержания определенных сфер бизнеса и имеется возможность продажи части активов портфеля, например, оборудования, зданий, патентов, запасов и т. д.

Наиболее часто допускаемой ошибкой при реализации стратегии глобальной экономии является ее запоздалое применение.

2.2. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли.

Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат.

На **стадии молодости** не завершилось формирование "правил игры", то есть закономерностей, по которым будет функционировать отрасль. Технологические ноу-хау, разработанные новаторскими организациями, тщательно охраняются. Входные барьеры относительно низки, поэтому войти в отрасль могут как крупные, так и мелкие организации. Параметры рынка, такие, как емкость, структура сегментов, темп роста и др., могут быть оценены лишь экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности тех или иных технологий, предпочтений потребителей. Отсутствуют стандарты, и различные организации пытаются найти "свой путь" в сфере технологий, продвижения и сбыта. Экономия на эффектах масштабов и освоении не достигнута. Велика вероятность возникновения сложностей с обеспечением сырьем и комплектующими. Наибольшую сложность представляет начальный этап организации продаж, так как изначально может быть задействована лишь новаторская часть потребителей, составляющая менее 20% всех потребителей. Потребители могут также ожидать появления более совершенных моделей и откладывать момент совершения покупки.

Перед организациями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две наиболее важные проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Анализ опыта фирм, действующих в молодых отраслях, позволяет сделать следующие замечания.

Организация, которая выбрала оптимальную стратегию создания конкурентных преимуществ, приобретает статус первопроходца, дающий ей преимущества перед последователями.

Организации следует пытаться захватить наиболее емкую среднестатистическую потребительскую нишу, так как ее обслуживание позволит снизить издержки за счет эффектов масштабов; при этом недопустимо совершать ошибки в сфере прогнозирования местоположения

такой ниши, так как особенно велик риск инвестиций в средства производства.

Изначально организации следует уделять особое внимание формированию фирменной торговой марки (бренду).

На **стадии роста** конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. Можно сказать, что при значительных темпах прироста емкости рынка отрасль как система не является устойчивой, то есть находится в неравновесном состоянии. Незначительные внешние и внутренние возмущения могут вызывать значительные изменения параметров системы.

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если организация недооценит перспективный спрос, она не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же она его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. Особенно актуальна эта задача для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

Именно на этом этапе происходит процесс формирования связей "организация - поставщик" и "организация потребитель"; при этом конкурентная сила поставщиков достаточно велика, так как именно они могут определить успех одних и неудачу других отраслевых организаций. Поэтому важно сформировать прочные долгосрочные отношения, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде. Возможные действия здесь - заключение долгосрочных, быть может эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями на выгодных для них условиях.

Наибольшим препятствием к сохранению конкурентного преимущества на этой стадии являются успокоенность и отсутствие необходимых усилий в совершенствовании технологии, создании новых товаров.

Организация должна спешить воспользоваться благами эффектов масштабов и освоении, стремиться закрепить отношения с важнейшими поставщиками, активно развивать сбытовую сеть, заниматься поиском новых сегментов потребителей, осваивать новые географические территории.

Ей всегда следует помнить о том, что возможно вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости отраслевого рынка и изменением характера конкуренции. Отраслевые организации переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции.

В отрасли на стадии зрелости резко усиливается конкуренция, что вызвано, в основном, значительным усложнением процесса привлечения новых потребителей. Конкуренция сосредотачивается на переманивании клиентов конкурентов за счет предоставления им более выгодных условий. На этой стадии происходит значительное снижение отраслевой прибыльности, что также способствует интенсификации конкурентной борьбы.

Отрасль на **этапе заката** имеет следующие характерные черты:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- усиливается международная конкуренция;
- снижается среднеотраслевая прибыльность;
- в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На этой стадии организации могут проводить корректировки ранее применявшихся стратегий следующими возможными способами.

Первый - сужение номенклатуры производимой продукции. На этом этапе возрастает роль ценового фактора, поэтому организации необходимо получить полный доступ к эффектам масштабов.

Второй - фокусирование внимания на технологических и организационных инновациях. Данный подход может позволить достичь снижения себестоимости за счет более совершенных производственных и организационных технологий. Например, японские фирмы, в частности, Тойота, разработали организационную технологию "точно в срок", которая позволила резко поднять эффективность производства.

Третий - фокусирование внимания на оптимизации издержек за счет лучших закупочных цен, перехода на менее дорогие комплектующие и т. д.

Четвертый - увеличение продаж уже существующим клиентам. На данном этапе увеличение продаж уже существующим клиентам организации может оказаться более предпочтительным по сравнению с захватом клиентов конкурентов.

Пятый - покупка организаций-конкурентов по приемлемым ценам. В некоторых случаях можно достаточно недорого приобрести активы организации, находящейся в невыгодном положении.

Шестой - выход на международные рынки.

Наиболее широко распространенная ошибка при работе на этом этапе - нежелание признать факт заката отрасли и необоснованное ожидание улучшений.

В таблице 10.3. приведены характеристики этапов классического жизненного цикла отрасли и возможных стратегий.

Таблица 10.3.

Характеристики стадий классического жизненного цикла отрасли и возможные стратегии.

Стадия жизненного цикла отрасли	Характеристики	Возможные стратегии
зарождение	«правила игры» не сформированы; точно не известна доминантная технология, параметры рынка и потребности клиентов, поставщики; отсутствуют отраслевые стандарты, отраслевые лидеры; будущее организации определяется в большей степени адекватностью выбора стратегии	Начало нового бизнеса посредством создания бизнеса «с нуля», создания совместного предприятия, покупки организации
рост	идет формирование отрасли; основной акцент в конкурентной борьбе - захват рыночной доли; основная сложность - планирование перспективных объемов производства и производственных мощностей, борьба за поставщиков	1. концентрация усилий 2. прямая и обратная вертикальная интеграция
замедление роста	отрасль сформировалась; определились лидеры, последователи и т. д.; акцент в конкурентной борьбе сместился на качество, сервис, цены; достигнута экономия на эффектах масштабов и освоений	1. создание инновационных организаций

зрелость	снижается отраслевая прибыльность; конкуренция усиливается и приобретает новые формы, так как привлечение новых потребителей возможно только посредством переманивания их у конкурентов	1. связанная диверсификация 2. несвязанная диверсификация 3. создание инновационных организаций
закат	увеличивается конкурентная сила поставщиков; возрастает роль качества, сервиса, цены; вероятно, усиливается международная конкуренция, число слияний и поглощений организаций	1. оборонительная стратегия 2. стратегия агрессивной защиты 3. немедленный выход посредством продажи или ликвидации 4. стратегия снятия урожая

Тема 11. Стратегии конкуренции на международных рынках

План

- 1. Причины выхода фирм на мировой рынок.**
- 2. Сравнение многонациональной и глобальной форм конкуренции на международном рынке.**
- 3. Виды международных стратегий.**
- 4. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество.**
- 5. Стратегические альянсы (объединения).**
- 6. «Сокровищницы» и перекрестное финансирование.**

1. Причины выхода фирм на международный рынок.

Основными причинами выхода фирм на мировой рынок являются: желание освоить новые рынки, получить доступ к месторождениям природных ресурсов других стран или необходимость достижения более низких издержек. В любом из перечисленных случаев стратегия выхода на мировой рынок должна четко соответствовать сложившейся ситуации. Особое внимание следует уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на мировом рынке отличаются от условий национального. Кроме того, к основным отличиям рынка одной страны от другой следует добавить четыре характерные особенности международных операций: разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.

Различия в уровне производственных издержек в разных странах.

Различный уровень оплаты труда, производительности труда, инфляции, налоговых ставок, затрат на электроэнергию, различия в государственном регулировании — все это порождает различия в величине производственных издержек в разных странах. В некоторых странах уровень производственных издержек достаточно низок, что достигается за счет дешевой рабочей силы, законодательства, способствующего развитию производства или уникальных природных ресурсов. В подобной ситуации в этих странах размещается много иностранных предприятий, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж. Компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, обычно имеют конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Конкурентная выгода от размещения производств в странах с низкими издержками производства особенно очевидна в государствах с дешевой рабочей силой, таких, как Тайвань, Южная Корея, Мексика, Бразилия и другие, ставшие промышленными «драконами» в производстве трудоемких товаров.

Колебания обменных курсов . Колебания обменных курсов усложняют для отдельных стран использование преимуществ низкого уровня производственных издержек. Обменные курсы могут изменяться на 20— 40% ежегодно. Эти колебания могут в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать производство. Устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний размещение своих филиалов за границей, а девальвирующий доллар может ликвидировать большинство преимуществ, которое дает размещение их производств за рубежом, и даже подтолкнуть иностранные компании к размещению заводов в США.

Торговая политика национальных правительств разных стран.

Национальные правительства принимают разного рода меры для

регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран. Правительства разных стран могут вводить импортные тарифы и квоты, устанавливать местные требования к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулировать цены на импортные товары. Кроме того, иностранные фирмы могут столкнуться с огромным количеством правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, предварительного одобрения требующих значительных капитальных затрат проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории.

Некоторые правительства предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Другие же правительства, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии компаниям, обеспечивают им более легкий выход на рынок и предоставляют техническую помощь.

2. Сравнение многонациональной и глобальной конкуренции

Формы международной конкуренции разных отраслях существенно различаются. На одном конце спектра форм конкуренции находится форма, которую можно назвать многонациональной, так как в этом случае конкуренция в каждой стране по сути дела протекает независимо от конкуренции в других странах. Например, банковские услуги предоставляются и во Франции, и в Бразилии, и в Японии, но условия конкуренции в банковской сфере в этих странах различны. Более того, репутация, круг клиентов и конкурентная позиция банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция, действие

эффективной стратегии фирмы и достигнутых с ее помощью конкурентных преимуществ на одном рынке ограничивается пределами именно этого рынка и не распространяется на другие страны, где выступает данная фирма. При многонациональной конкуренции нельзя говорить о международном рынке, речь идет только о наборе самостоятельных национальных рынков. В число отраслей, где конкуренция имеет такую форму, входят многие типы розничной торговли, производство пива, продуктов питания (кофе, хлебные изделия, замороженные продукты, консервы), страхование жизни, производство простых металлоизделий, пошив одежды.

На противоположном конце спектра- глобальная конкуренция, при которой цены и конкурентные условия разных рынков тесно взаимосвязаны между собой и термин мировой, "глобальный" рынок действительно имеет смысл. В глобальных отраслях конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на (и подвергается влиянию от ее позиции в других странах. Компании-конкуренты борются друг с другом на рынках различных стран, но наибольшей остроты эта борьба достигает на тех рынках, где объемы продаж велики и присутствие на которых стратегически важно для обеспечения сильной позиции в глобальной отрасли. В условиях глобальной конкуренции конкурентное преимущество фирмы обеспечивается её деятельностью на всех рынках. Конкурентные преимущества, которые фирма получила, действуя на своем национальном рынке, дополняются теми преимуществами, которые появляются при проведении международных операций (наличие заводов в странах с дешевой рабочей силой, способность удовлетворять спрос потребителей за счет собственных международных операций, а также репутация фирмы, которая распространяется за пределы одной страны). Сила позиций фирмы в условиях глобальной конкуренции прямо пропорциональна тому набору конкурентных преимуществ, которые он имеет в своей стране. Глобальная конкуренция существует в таких отраслях, как выпуск гражданских самолетов, телевизоров, автомобилей,

часов, копировальной аппаратуры, телекоммуникационного оборудования, шин.

В отрасли могут быть сегменты, характеризующиеся глобальной конкуренцией, одновременно с чисто национальными сегментами, где конкурентная борьба осуществляется в рамках одной страны. Например, в гостиничном деле сегмент, который составляют недорогие гостиницы, характеризуется конкуренцией только в пределах каждой страны, так как в основном они обслуживают жителей данной страны. На сегменте, который составляют гостиницы для деловых встреч и роскошные гостиницы, конкуренция имеет глобальный характер. Такие компании, как Nikki, Marriott, Sheraton, Hilton, владеют сетью гостиниц во многих странах и используют распространенную по всему миру систему бронирования, придерживаются общего уровня качества и стандартов обслуживания для обеспечения комфорта останавливающихся в этих гостиницах клиентов: бизнесменов и состоятельных туристов.

На основе приведенных соображений и с учетом культурных и политических различий стран вырабатывается оптимальная стратегия для фирмы, действующей на мировом рынке.

3. Виды международных стратегий

Существует шесть стратегических возможностей деятельности фирмы на мировом рынке. Она может:

1. Передавать иностранным фирмам право на использование ее собственных технологий или на производство и распространение ее продукции (в этом случае доходы от международной деятельности равны размеру получаемых по соглашению роялти).
2. Укреплять национальное производство (в одной стране) и вывозить товары на зарубежные рынки используя как собственные сбытовые каналы, так и контролируемые иностранными компаниями каналы.

3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность, чтобы она отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран.

Стратегические шаги в одной стране не зависят от действий фирмы в другой стране; согласование между собой стратегий компании на разных рынках имеет второстепенное значение по сравнению с необходимостью приспособить стратегию к условиям конкретной страны.

4. Следовать глобальной стратегии низких издержек, когда фирма стремится обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. Компания направляет свои усилия на то, чтобы ее уровень издержек был более низок, чем у конкурентов в рамках мирового рынка.

5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций. Стратегические шаги фирмы координируются во всех странах для достижения однотипной дифференциации в мировом масштабе.

6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии фирмы является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке. Стратегические действия компании скоординированы в рамках мирового рынка для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах на основе низких издержек или дифференциации.

Продажа лицензий имеет смысл в том случае, когда фирма, обладающая ценными технологическими ноу-хау или патентами на уникальную продукцию, не имеет организационных структур на зарубежных рынках и ресурсов для самостоятельного выхода на рынок. Предоставляя

иностранным фирмам права на использование технологий или патентов, компания по крайней мере имеет возможность получать доход за счет роялти.

Использование заводов внутри страны в качестве производственной базы для экспорта товара на иностранные рынки является прекрасной первоначальной стратегией для достижения роста продаж на мировом рынке. Это минимизирует и риск, и потребность в финансовых ресурсах, а также является безопасным способом зондирования международного рынка. Придерживаясь стратегии экспорта, производитель может ограничить свою вовлеченность в деятельность на чужом рынке, заключая соглашения с зарубежными оптовыми фирмами, специализирующимися на импорте, и передавая им функции по обеспечению сбыта и маркетингу в своих странах и регионах мира. Если становится более выгодным установить контроль над этими операциями, фирма может организовать свои сбытовые сети на некоторых или всех целевых иностранных рынках. Другими словами, за счет расположения производств в своей стране и разумной экспортной стратегии фирмы снижают до минимума свои прямые инвестиции в иностранные государства. Такие стратегии получили большое распространение среди корейских и итальянских компаний: товар разрабатывается и производится на территории этих стран, и только сбытовая деятельность осуществляется за границей.

Можно ли придерживаться такой стратегии в течение длительного времени? Ответ зависит от того, насколько производство конкурентоспособно в отношении затрат. В некоторых отраслях фирмы получают дополнительную экономию на масштабах производства и за счет накопления производственного опыта, используя преимущества централизованного размещения выпуска продукции на одном или нескольких заводах-гигантах, чьи возможности по выпуску продукции намного превышают потребности.

Сильной стороной многонациональной стратегии является то, что она соответствует местным условиям страны. Такая стратегия необходима, когда существуют серьезные национальные различия в потребностях покупателей и их привычках); когда покупателям в данной стране необходима исключительно специфическая продукция, когда спрос на продукцию существует на сравнительно небольшом количестве национальных рынков, когда национальные правительства вводят требования о необходимости соответствия товаров, продаваемых на местном рынке, жестким техническим условиям, производственным стандартам и когда торговые ограничения национального правительства так диверсифицированы и сложны, что мешают разработке единого скоординированного подхода для деятельности в разных странах. Тем не менее многонациональная стратегия имеет и свои недостатки: она не подразумевает тесную стратегическую координацию по странам и недостаточно увязана с конкурентными преимуществами. Основной целью данной стратегии является соответствие местным условиям страны, а не обеспечение компании конкурентного преимущества над другими фирмами в мировом масштабе или над национальными компаниями конкретной страны. Глобальная стратегия, более единообразная в различных странах, позволяет фирме концентрироваться на обеспечении конкурентного преимущества как над международными, так и над конкурентами. Если различия между странами невелики и могут быть учтены при разработке глобальной стратегии, то она является предпочтительной, так как дает возможность объединить усилия фирмы по обеспечению конкурентного преимущества на мировом рынке за счет низких издержек или дифференциации.

4. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество

В глобальной стратегии существуют два метода, с помощью которых фирма может добиться конкурентного преимущества или компенсировать

различные невыгодные условия в своей стране. Первый метод базируется на способности фирмы, действующей на мировом рынке, осуществлять свою деятельность (научные разработки, производство комплектующих, сборку, создание центров распределения и центров по обслуживанию потребителей, продаже и маркетингу и т. д.) в разных странах таким образом, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна фирма, действующая только на внутреннем рынке.

Размещение хозяйственности деятельности. Используя размещение для достижения конкурентного преимущества, глобальная фирма должна учитывать два момента: 1) концентрировать ли осуществляемую деятельность в одной или двух странах или рассредоточить ее по разным странам; 2) в каких странах размещать ту или иную деятельность. Хозяйственные подразделения обычно размещаются в одном или двух местах в том случае, если это дает существенную экономию на масштабах производства, если для осуществления наилучшей координации предпочтительнее размещение взаимосвязанных видов деятельности в одном месте или если за счет сосредоточения деятельности в одном месте значительно снижаются издержки производства в результате накопления производственного опыта. В некоторых отраслях экономия на масштабах при производстве комплектующих и сборке настолько велика, что компания создает один крупный завод, продукцию которого поставляет на мировой рынок. Там, где существующая практика "материалы — точно в срок" приводит к существенному снижению издержек и/или где сборочные предприятия имеют длительные договорные отношения с основными поставщиками, заводы по выпуску комплектующих изделий могут группироваться вокруг сборочных предприятий.

Рассредоточение хозяйственной деятельности является более выгодным, чем ее концентрация по нескольким причинам. Деятельность, связанная с

обслуживанием покупателя, такая, как распределение продукции среди дилеров, продажа и реклама, а также послепродажное обслуживание обычно должны осуществляться в непосредственной близости к потребителю. Это означает необходимость обеспечения физической возможности осуществлять подобную деятельность на рынках всех стран, где глобальная фирма имеет много клиентов (кроме тех случаев, когда есть возможность быстрого обслуживания потребителей в сопредельных странах из близко расположенного центра). Например, фирмы, которые занимаются производством оборудования для бурения нефтяных скважин и добычи угля, осуществляют свою деятельность во многих странах, обеспечивая потребности клиентов в быстром ремонте оборудования и технической помощи. Крупные международные финансовые компании имеют многочисленные зарубежные филиалы для обслуживания зарубежных операций транснациональных корпораций, являющихся их клиентами. Компании, которые активно осуществляют рассредоточение своей деятельности, ориентированной на потребителя, могут получить значительное преимущество на мировых рынках над своими конкурентами, осуществляющими централизацию подобной же деятельности, за счет обслуживания клиентов. Это как раз и является одним из факторов, определяющих успех большой шестерки аудиторских фирм по сравнению с другими фирмами (фирмами второго круга). Рассредоточение деятельности также создает конкурентное преимущество в тех случаях, когда высокие транспортные расходы, отсутствие экономии на масштабах производства и торговые барьеры делают проведение операций из одного центра слишком невыгодным. Многие компании часто осуществляют рассредоточение деятельности, чтобы застраховаться от колебаний курсов обмена валют, перерывов в поставках (связанных с забастовками, техническими неполадками и задержками транспорта) и неблагоприятных политических событий. Такой риск будет наиболее вероятным в случае концентрации деятельности.

Классической причиной для размещения производства в одной стране являются более низкие производственные затраты. Хотя глобальные фирмы имеют весомые аргументы в пользу рассредоточения деятельности, ориентированной на покупателя, по нескольким странам, такие операции, как поставка материалов, изготовление комплектующих изделий, сборка готовой продукции, технологические исследования и разработка новых продуктов, часто могут быть оторваны от места реализации и осуществляться там, где это дешевле. Компоненты могут производиться в Мексике, технические исследования могут проводиться во Франкфурте, разработка новой продукции и ее испытание на атолле Фениксе, а заводы по сборке располагаться в Испании, Бразилии, на Тайване или в Южной Каролине. Необходимые средства могут быть получены в любом месте, где для этого имеются наилучшие условия. Тем не менее низкая себестоимость может быть не единственным соображением для размещения. Исследовательский центр может быть размещен в той стране, где имеется в достаточном количестве технически подготовленный персонал. Центр по обслуживанию клиентуры или торговый центр может быть размещен в стране, удобной для установления тесных связей с основными клиентами. Сборочный завод может быть размещен в стране в ответ на решение правительства о более свободном импорте компонентов, произведенных на крупных заводах, расположенных в другом месте.

Координация деятельности и стратегические решения. Координируя свою деятельность в разных странах, компания может создать условия для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества несколькими способами. Если компания находит способ более эффективной сборки продукции на бразильском заводе, то полученные знания и опыт могут быть переданы на сборочный завод в Испании. Знания, полученные в ходе маркетинговых исследований в Великобритании, могут быть использованы для представления продукта в Новой Зеландии и Австралии. Компания может перенести производство из

одной страны в другую для того, чтобы воспользоваться колебаниями курса валют, усилить воздействие на правительство той или иной страны, учитывать уровни заработной платы, затраты на электроэнергию, а также торговые ограничения. Компания может поднять репутацию своей торговой марки, последовательно используя одни и те же характеристики для дифференциации своей продукции во всем мире.

Компания, конкурирующая на мировом рынке, может выбрать, где и когда бросить вызов соперникам. Она может решить нанести ответный удар агрессивным конкурентам на рынке страны, где соперники имеют наибольшие объемы продаж или наибольшую чистую прибыль, с целью подорвать финансовые возможности конкурента, а затем вступить с ним в конкурентную борьбу на рынках других стран.

Компания может решить начать войну на основе снижения цен против слабых конкурентов на их местных рынках, захватывая большую долю рынка и компенсируя краткосрочные потери из прибыли, заработанной на рынках других стран.

5. Стратегические альянсы (объединения)

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции. Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости.

Исторически фирмы индустриально развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с фирмами в менее развитых

странах, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию — такие соглашения были часто необходимы для получения доступа на рынки менее развитых стран. В последнее время ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в деятельность на мировом рынке. Как японские, так и американские компании создавали альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского Сообщества и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран.

Однако альянсы имеют свои недостатки. Эффективная координация между независимыми компаниями, которые имеют различную мотивацию и, может быть, противоречащие друг другу цели, является сложной задачей, требующей многочисленных встреч большого количества людей, чтобы определить, что необходимо разделить, что оставить в своей собственности и каким образом соглашение будет действовать. Союзникам, возможно, придется преодолеть языковой и культурный барьер. Затраты времени, которое необходимо менеджерам фирм на встречи, достижение взаимного доверия, координацию, велики.

6. «Сокровищницы» и перекрестное финансирование.

«Сокровищницы» и важнейшие рынки. "Сокровищницами" являются рынки стран, где компания имеет устойчивое положение и получает значительную прибыль. Япония является, например, наиболее прибыльным рынком для японских компаний, так как торговые барьеры, созданные японским законодательством, эффективно защищают его от иностранных конкурентов. Защищенные от угрозы конкуренции со стороны иностранных компаний на своем внутреннем рынке, японские фирмы могут без опасений назначать высокие цены для своих покупателей, тем самым обеспечив себе получение значительных доходов на внутреннем рынке. В большинстве

случаев наиболее крупным и стратегически важным в отношении прибыли рынком является внутренний рынок компании, но для ТНК не менее важны также рынки тех стран, на которых они имеют сильные конкурентные позиции, большие объемы продаж и привлекательный уровень прибыли.

Наличие "сокровищниц" является ценным конкурентным фактором в глобальной отрасли. Компании с большими и защищенными прибыльными рынками имеют конкурентное преимущество, которого нет у компаний, не имеющих надежного прибыльного рынка. Компании, у которых имеется несколько прибыльных рынков, занимают более благоприятное положение, чем компании с единственной "сокровищницей". Обычно глобальные фирмы с многонациональными рынками могут успешно победить в конкурентной борьбе национальные компании, единственным источником прибыли которых является внутренний рынок. Для защиты от глобальных фирм компаниям нет необходимости конкурировать на всех или даже на большинстве зарубежных рынков, но они должны включаться в конкурентную борьбу на важнейших рынках. Важнейшие рынки — это национальные рынки, которые:

- являются "сокровищницами" для ключевых конкурентов;
- обеспечивают большие объемы продаж;
- имеют престижных потребителей, чей бизнес стратегически важен;
- обеспечивают исключительно высокую норму прибыли за счет слабого давления со стороны конкурентов.

Чем больше число важнейших рынков, на которые рассчитывает компания, тем больше у нее возможностей использовать перекрестное финансирование в качестве защиты от конкурентов, претендующих на глобальное доминирование.

Конкурентная сила перекрестного финансирования. Перекрестное финансирование является мощным оружием конкурентной борьбы. Оно включает использование прибыли, полученной на рынках одной или _нескольких стран, для поддержания _ конкурентного наступления на

главных соперников для достижения более высокого уровня проникновения на важнейший рынок, Типичное наступление предполагает выравнивание с конкурентом (или почти выравнивание) по качеству продукции и уровню сервиса, затем установление достаточно-низких цен для переманивания клиентов у конкурента. Хотя снижение цены может повлечь снижение прибыли (или даже, убытки) на важнейшем рынке, атакуемом фирмой, компания,] бросившая вызов, все равно получает приемлемую валовую прибыль за счет превышающих средний уровень прибылей на ее основных рынках.

Перекрестное финансирование является наиболее эффективным, когда глобальная фирма с многочисленными "сокровищницами» агрессивно стремится к долгосрочному доминированию на мировом рынке. И местный конкурент, и международный, конкурент, не координирующий свои стратегии, адаптированные к условиям разных рынков, уязвимы для конкурентов, стремящихся к мировому господству. Глобальная стратегия может одержать превосходство над чисто местной стратегией по той причине, что местный конкурент не может эффективно защищать свое место на рынке в течение длительного времени от глобальной фирмы, имеющей возможности перекрестного финансирования. Глобальная фирма может снижать цены для перетягивания клиентуры местной компании, завоевывая в это время долю рынка, обеспечивая узнаваемость своей товарной марки и поддерживая стратегическое наступление за счет прибылей, полученных на других важнейших рынках. Такая фирма может либо снизить цену до такого уровня, что это обеспечит ей проникновение на рынок и быстрое завоевание его доли, либо незначительно снизить цену, постепенно, в течение нескольких лет внедряясь на рынок, чтобы не встревожить местные фирмы и не вызвать ответных протекционистских действий со стороны правительства данной страны. Подвергшаяся подобному нападению местная компания должна в качестве краткосрочной ответной меры прибегнуть к немедленному и, возможно, драматичному для себя снижению цены и, если позволяет

ситуация, обратиться за помощью к государству, имея в виду введение тарифных барьеров, импортных квот и антидемпинговых санкций.

В долгосрочной перспективе местная компания должна найти пути обеспечения более равных условий для конкуренции. Это трудная задача, особенно когда данной фирме приходится устанавливать цену так, чтобы покрывались полные издержки на единицу продукции и обеспечивалась норма прибыли, в то время как глобальная фирма может устанавливать цену таким образом, чтобы только покрывались дополнительные затраты на реализацию товаров на рынке местной компании. Наиболее долгосрочным стратегическим средством защиты для местной компании является образование стратегических альянсов с иностранными фирмами или переход к глобальной стратегии и конкуренции на международном уровне, хотя в некоторых случаях можно в течение длительного времени постепенно сокращать затраты в своем бизнесе, чтобы выжить, ориентируясь только на деятельность на внутреннем рынке. Однако, как правило, работа только на национальном рынке является рискованной стратегией в отраслях, где много глобальных конкурентов.

Имея некоторую защиту от наступления компаний с глобальной стратегией за счет возможности перекрестного финансирования, компании, ориентирующиеся на многонациональную стратегию, уязвимы из-за недостатка конкурентных преимуществ и возможно более высоких затрат. Глобальные фирмы с большими объемами производства и заводами, производство на которых доведено до совершенства, обычно имеют более низкие производственные затраты по сравнению с многонациональными компаниями, имеющими множество мелких заводов с короткими производственными циклами в разных странах. Для защиты от конкуренции со стороны глобальных фирм компании с многонациональной стратегией должны обеспечить себе преимущества за счет дифференциации и фокусирования, базирующихся на учете национальных особенностей каждого рынка. Такой способ защиты соответствует рынкам, имеющим

достаточно много национальных особенностей, препятствующих использованию глобальной стратегии. Но если международный конкурент сможет удовлетворить необходимые местные требования рынка в рамках глобальной стратегии и при этом сохранить преимущество в издержках, тогда глобальная стратегия может одержать верх над многонациональной стратегией.

Тема 12. Формирование портфеля стратегий.

Разработка стратегического плана

План

- 1. Выбор стратегии фирмы.**
- 2. Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий.**
- 3. Характеристика отдельных инструментов стратегического управления, привлекаемых в ходе формирования портфеля стратегий.**
 - 3.1. "Сильные" и "слабые" сигналы в стратегическом управлении.**
 - 3.2. Стратегическое управление спросом и предложением.**

1.Выбор стратегии фирмы.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии фирмы.

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится фирма и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом. Они считают, что существуют внешние и внутренние факторы, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

- размах деятельности и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;

- общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
- структура и направленность деятельности за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели фирмы;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску, как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Можно с полной уверенностью сказать, что следующий этап выбора стратегии фирмы - «анализ портфеля бизнесов» является основой стратегического планирования.

Заключительный этап выбора стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли

должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, высшее руководство может не хотеть пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы; может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска; может иметь личные симпатии или антипатии и т.д.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников также является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших

условий, обеспечивающим возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий. В связи с этим их необходимо по возможности учитывать при выборе новых стратегий и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль при выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что возможности и угрозы для фирмы, а также планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные

сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий.

1. Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий основан на концепции «семи детерминант» портфеля стратегий, утверждающей, что существует по крайней мере семь факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование портфеля стратегий, прогнозирование которых осуществляется в процессе формирования портфеля.

Первая детерминанта – конкуренция.

Вторая детерминанта – потребители.

Третья детерминанта – поставщики.

Четвертая – технологии.

Пятая – текущий конкурентный потенциал организации.

Шестая – государственное регулирование.

Седьмая – факторы макросреды.

В определении концепции «семи детерминант» особенно важен тот факт, что основной задачей, решаемой в процессе формирования портфеля стратегий, является прогнозирование параметров этих определяющих факторов. Такое прогнозирование может осуществляться с применением подходов «сильных» и «слабых» сигналов, на основе различных методов прогнозирования, таких как экстраполяционные методы, причинно-следственные методы, субъективные методы.

Укрупненный интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий выглядит следующим образом:

2. Прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (всех, кроме конкурентного потенциала, оцениваемого на момент проведения анализа);

3. Формирование нескольких вероятных портфелей стратегий с учетом миссии и целей организации, ее конкурентного потенциала, осуществленных прогнозов параметров шести факторов;
4. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий с привлечением математического моделирования, и выбор наиболее близкой к оптимальной.

В таблице 12.1 представлены возможные инструменты стратегического управления, привлекаемые в процессе реализации каждого этапа интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий.

Таблица 12.1.

Инструменты, применяемые на различных этапах интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий.

Этап	Возможные инструменты
1. прогнозирование шести из семи детерминант	1. прогнозирование на основе «слабых» сигналов 2. экстраполяционные методы 3. причинно-следственные методы (регрессионные и нейросетевые модели) 4. субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров)
2. формирование нескольких вариантов портфелей стратегий	1. классификация стратегий каждого вида и морфологическая карта стратегий 2. анализ внешней и внутренней среды организации 3. матричные методы анализа (матрицы: БКГ, Джеренал Электрик, Хоуфера) 4. подходы к управлению спросом и предложением
3. анализ эффективностей вероятных портфелей и выбор наиболее близкой к оптимальной	1. функционально-стоимостной анализ и его модификации 2. методы финансовой оценки (чистая текущая стоимость, внутренний коэффициент отдачи, период окупаемости, прибыльность) 3. математические модели

3. Характеристика отдельных инструментов стратегического управления, привлекаемых в ходе формирования портфеля стратегий.

3.1. "Сильные" и "слабые" сигналы в стратегическом управлении.

Организация находится во внешней среде. В соответствии с идеологией стратегического управления она должна стремиться предвидеть воздействия на нее со стороны внешней среды и пытаться заранее на них реагировать (минимизируя возможный ущерб или максимизируя возможную прибыль). Те проблемы, которые уже четко определились и понятны, в стратегическом управлении называются определенными по сильным сигналам, то есть по достоверным фактическим данным. Те проблемы, информация о которых не является относительно полной и/или достоверной, называются проблемами, определенными по слабым сигналам. На эти перспективные проблемы организация должна реагировать активно, то есть еще до их наступления.

Таким образом, стратегическое управление можно определить как менеджмент активного реагирования на слабые сигналы. Для того, чтобы организация могла своевременно идентифицировать и анализировать сигналы, она может использовать метод управления путем ранжирования стратегических задач, подразумевающий следующие мероприятия:

- установление постоянного наблюдения за всеми тенденциями во внешней среде: рыночными, технологическими, экономическими, социальными, политическими, экологическими;
- доведение до высшего руководства результатов анализа полученных тенденций с оценкой их важности для организации и срочности реагирования на них на регулярных совещаниях и по мере необходимости;

- распределение высшим руководством совместно с аналитиками всех задач, порождаемых тенденциями, на четыре категории: самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; важные. Но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения;
- передача сложных задач для изучения и принятия решения либо существующим подразделениям организации, либо, в случае необходимости, специальным группам;
- контроль за принятием решений со стороны высшего руководства с точки зрения возможных стратегических и тактических действий;
- периодический пересмотр и обновление высшим руководством списка проблем и их приоритетности.

3.2. Стратегическое управление спросом и предложением.

Одной из основ адекватности разрабатываемого плана является корректность оценки спроса, которая может осуществляться на базе ряда способов прогнозирования; например, на основе экстраполяционных методов, причинно-следственных методов, субъективных методов.

Экстраполяционные методы предполагают экстраполяцию кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее. Эти методы основаны на предположении, что будущие события полностью определяются прошлыми. Как уже говорилось ранее, экстраполяция плохо работает в условиях нестабильности и неопределенности внешних факторов; тем не менее, в некоторых случаях, в частности, в период, когда отрасль находится на этапе роста, экстраполяция может оказаться полезной. Анализ изменений исследуемой

величины от времени, например, объема продаж, предполагает выделение трех ее составляющих: тренда; сезонных колебаний; сезонных изменений. Тренд описывает наиболее общую тенденцию, сезонные колебания – зависимость спроса от времени года, случайные изменения – изменения с трудно определяемыми детерминантами. Большая часть экстраполяционных методов предполагает выделение тренда и сезонных колебаний.

Причинно-следственные методы базируются на выделении причинно-следственных связей между спросом и его детерминантами. Применение этих методов предполагает использование регрессионных математических методов, а также получившей в последнее время, особенно широкое распространение теории нейронных сетей.

В 1995-1996 гг. появилось большое количество работ, доказывающих, что применение нейросетевых моделей (НСМ) в большинстве случаев позволяет получить более достоверные результаты, чем применение регрессионных моделей.

Одним из серьезных достоинств НСМ является возможность учета как достоверных и однозначно определяемых данных, так и неопределенных, «мягких». Например, при прогнозировании перспективного объема продаж с помощью НСМ можно учитывать такие «мягкие» факторы, как интенсивность рекламы организации и ее конкурентов, выплаты государственным служащим заработной платы, время года, изменение рыночных долей отраслевых организаций, динамику политической ситуации и т. д.. НСМ допускают работу с нелинейными связями между параметрами, что дает им существенное преимущество перед линейными регрессионными моделями.

НСМ относятся к так называемым интеллектуальным системам, так как они обучаются, способны к выделению наиболее общих тенденций. Применение НСМ для моделирования сложных систем

показало, что они позволяют выявлять наиболее неочевидные, но существенные системные связи.

НСМ состоит из входных, внутренних и выходных нейронов. Количество входных определяется количеством учитываемых параметров, количество выходных - числом прогнозируемых параметров. Количество внутренних – структурой сети.

На рис. 12.1. приведен пример возможной структуры НСМ (5/3/1).

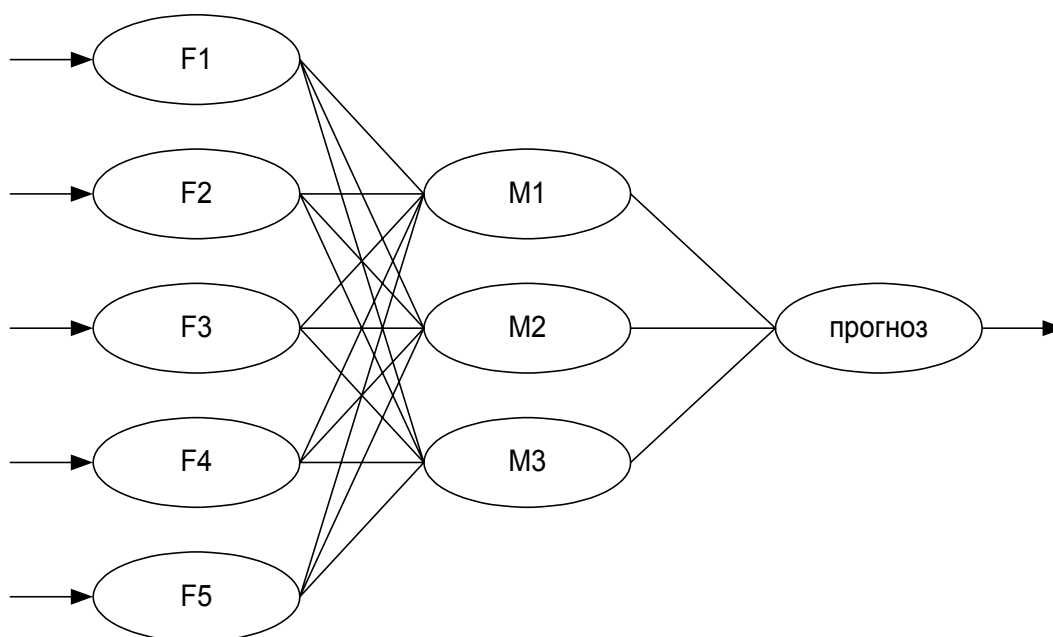


Рис. 12.1. НСМ со структурой 5/3/1.

F1-F5- входные нейроны. Их назначение – нормирование определенных входных факторов к диапазону $[0;1]$ и квантирование неопределенных входных факторов по определенным правилам. M1-M3 – модели внутренних нейронов.

Для каждого нейрона вход рассчитывается с помощью нелинейной функции (вид которой выбирает проектировщик НСМ по определенным правилам). Например, может использоваться функция вида « $y=1/(1=\exp(-x))$ », или гиперболический тангенс.

НСМ обучается следующим образом. На вход подаются векторы значений, на выходе производится их сравнение с реальным результатом, после чего производится корректировка весовых коэффициентов аддитивных функций. Корректировка ведется в направлении минимизации среднеквадратичного отклонения, предельное значение которого задается исследователем.

Например, для обучения НСМ, разработанной для прогнозирования продаж, в качестве входных параметров выступают объемы продаж за промежуток $[t-n; t]$, а так же прочие факторы («прошлое» и «настоящее»); в качестве выходного параметра – объем продаж за промежуток $[t; t+1]$ (будущее).

Для различных реальных систем и ситуаций требуется от нескольких десятков итераций до нескольких тысяч итераций для «обучения сети».

На практике НСМ наиболее часто используются для прогнозирования перспективных объемов продаж, биржевых цен, обменных курсов. В общем случае, - чем за больший период удастся собрать информацию, чем больше факторов учесть и адекватнее выбрать архитектуру НСМ, - тем более достоверными будут прогнозы.

Помимо прогнозирования, НСМ используют для выявления системных связей. Например, можно выбрать несколько факторов за достаточно длительный промежуток времени и, используя НСМ, определить, влияют ли они на исследуемую систему, а если да, то каким образом.

Для разработки и применения, относительно несложных НСМ в качестве основного неспециализированного продукта можно использовать Excel for Windows.

В процессе разработки НСМ приходится решать серьезную оптимизационную задачу, основные цели которой – определение оптимального баланса между сложностью внутренней структуры НСМ, скоростью обучения, количеством учитываемых факторов. В общем случае, существует оптимальное количество входных и внутренних нейронов с точки зрения точности и времени обучения. Более того, при существенном увеличении числа нейронов наблюдается снижение достоверности прогнозов и необоснованное увеличение сроков обучения.

Субъективные методы базируются, прежде всего, на особым образом спроектированных алгоритмах оценки субъективных мнений экспертов, менеджеров и т.д. Существует несколько таких методов.

Дельфийская методика предполагает проведение независимого опроса членов группы экспертов и дальнейшее циркуляционное ознакомление членов группы с мнениями коллег с целью достижения группового консенсуса.

Составление сценариев будущего предполагает составление ограниченного числа сценариев, основанных на различных предпосылках. Данная методика заставляет заинтересованных менеджеров заниматься моделированием и знакомиться с мнением коллег.

Суждения отдельных менеджеров – метод, базирующийся на интуиции профессионалов как источнике ценной информации о будущем.

Как показывает опыт, на практике целесообразно сочетать различные методы прогнозирования таким образом, чтобы нивелировать их недостатки и укреплять достоинства. Главная задача здесь правильно выбрать «портфель методов прогнозирования спроса».

Методы прогнозирования спроса не являются панацеей. И любая организация, как правило, сталкивается с проблемой оперативного реагирования на колебания спроса. Можно выделить два варианта

реагирования на колебания спроса: «следование за спросом » и «постоянный объем производства».

Подход «следования за спросом» предполагает изменение объема выходного продукта в соответствии с изменяющимся спросом. Для сервисных компаний это единственно возможный подход. Для производителей существует несколько возможностей: поддержание запаса готового продукта или полуфабрикатов, недогрузка производственных мощностей, гибкие условия работы с поставщиками и персоналом (многопрофильность персонала, сверхурочная работа, сокращенный рабочий день, временный штат).

Подход «постоянного объема производства» предполагает сохранение относительно стабильного объема выходного продукта во времени независимо от колебаний спроса. Производителей данный подход означает соблюдение правила: суммарный объем производства за конечный промежуток времени равен суммарному спросу на продукцию организации за тот же интервал. Этот подход тем более привлекателен, чем ярче выражена сезонная компонента спроса. Для организаций, оказывающих услуги, данный подход приемлем далеко не всегда, так как клиенты, вынуждаемые к ожиданию, могут переключиться на услуги конкурентов. При адекватно выбранном объеме производства в единицу времени подход позволяет минимизировать совокупные операционные расходы.

На практике часто применяют оба подхода одновременно, что нивелируют основной недостаток первого – необходимость реактивно реагировать на изменения спроса.

У организации часто имеются возможности влиять на спрос в требуемом им направлении. Первый и основной рычаг – управление ценой, например, в форме ценовой дифференциации как функции сезона

или объема потребляемых товаров/услуг. К такому методу часто прибегают авиакомпании, гостиничные фирмы.

Второй рычаг – управление деятельностью по продвижению в виде изменения интенсивности рекламно-информационной деятельности.

Третий рычаг – резервирование (чаще для услуг) или работа по предварительному заказу (чаще для производственных организаций).

Четвертый рычаг – ожидание в виде откладывания срока оказания услуги или поставки товара по отношению к среднему сроку выполнения заказа. У этого способа есть очевидный недостаток – решение проблем исполнителя за счет заказчика, что не прибавляет первому хорошей репутации.

Необходимо отметить, что выбор организацией способа управления спросом и предложением в значительной степени определяется ее стратегией в отношении каналов распространения. Таковых можно выделить три. Первая – стратегия «проталкивания товара», при которой производитель создает такие условия для дистрибьюторов и дилеров, при которых они заинтересованы продвигать товар из-за его высокой рентабельности и выгодных условий, предоставляемых производителем. Вторая стратегия – стратегия «подтягивания товара», при которой производитель создает такие условия для дистрибьюторов, при которых они вынуждены продвигать товар. Такие условия возникают тогда, когда конечный пользователь уже заинтересован в товаре из-за его высокой конкурентоспособности, широкой известности и т.д. Третья – комбинация двух предшествующих.

Тема 13. Реализация стратегии. Оценка ее эффективности.

План

1. Выполнение стратегии.

1.1. Задачи стадии реализации стратегии. Функции высшего руководства.

1.2. Организационная структура, как объект стратегических изменений.

1.3. Организационная культура, как объект стратегических изменений.

2. Оценка и контроль выполнения стратегии.

1. Выполнение стратегии.

1.1 Задачи стадии реализации стратегии.

Функции высшего руководства.

Ранее уже говорилось о том, сколь важную роль играет стадия выполнения стратегии в процессе осуществления стратегического управления предприятием. В развитие этого положения следует обратить внимание на то, что выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Важной особенностью стадии выполнения стратегии является то, что на ней могут возникнуть трудности в силу плохого выполнения даже очень хорошей стратегии. В то же время хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо в силу появления в среде непредвиденных изменений.

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

Четкая стратегия и хорошо продуманные программы поддержки бесполезны, если компания не в состоянии организовать адекватное исполнение планов. Как считает консультационная компания McKinsey, стратегия - один из семи элементов оптимальной организации управления. Первые три- стратегия, структура и системы- «железо», «несущие стены» фирмы. Оставшиеся- стиль, штат, навыки и ценностные ориентиры- ее «программное обеспечение». Первый из элементов программного обеспечения- стиль- означает, что сотрудники компании принимают и разделяют принятый в ней стиль поведения и образ мышления. Так, в компании McDonald's принято улыбнуться каждому клиенту, каждый сотрудник IBM отличается высоким профессионализмом. Второй элемент - штат - подразумевает, что компания наняла способных сотрудников, которые прошли хорошее обучение, и предоставила им соответствующие рабочие места. Третий- навыки - говорит о том, что сотрудники обладают необходимым для реализации стратегии компании профессионализмом. Четвертый- ценностные ориентиры- означает наличие общих ценностей работников компании. При наличии всех четырех элементов фирме, как правило, удастся успешно реализовать стратегию.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той

стратегии, которую будет реализовывать фирма. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутрифирменными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность на осуществление выбранной стратегии. Соответственно должно быть достигнуто по таким характеристикам предприятия как его структура, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению фирмой.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное «добро» на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;
- более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс их реализации.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько фирма готова к эффективному осуществлению стратегии.

В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, предприятия, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда компания меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки

возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование фирмы проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если она не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной фирмой. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутрифирменных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту фирмы. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность компании в целом.

Неизменяемое функционирование фирмы происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах компания может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им

сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

- составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
- провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
- устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
- закрепить проведенные изменения.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Таким образом, реализация выбранных стратегий является одним из наиболее важных этапов стратегического планирования, так как здесь осуществляется практическая апробация всех, намеченных ранее, мероприятий. Это, в свою очередь, предполагает наличие эффективной системы оценки и контроля выполнения стратегий.

1.2. Организационная структура, как объект стратегических изменений.

Анализ организационной структуры с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса. Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии? Второй: на

каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Для ответа на эти вопросы необходимо знать какие типовые организационные структуры могут применяться в управлении организацией, какие факторы определяют использование той или иной структуры, и. Наконец, какими преимуществами и недостатками обладает та или иная организационная структура

Существует пять типов организационных структур

Элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень – руководитель, и нижний уровень – исполнитель.

Преимущества структуры:

- позволяет быстро принимать решения, быстро реагировать на изменения в окружающей среде;
- позволяет обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности сотрудников.

Недостатки структуры: открывают простор для волюнтаризма руководителя.

Функциональная организационная структура предполагает выделение в организации сфер деятельности, таких как управление НИОКР, производством, маркетингом, персоналом, финансами и т.д.

Достоинства структуры:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшая пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса; эффективное достижение

эффектов масштабов и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки:

- сложность координации различных функциональных подразделений;
- достаточно велика вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями,
- способствует излишней специализации и узости управленческого мышления

Региональная (дивизионная) организационная структура используется крупными организациями, ведущими дела в отдаленных друг от друга территориях и вынужденными приспосабливаться к специфике конкретных регионов, регионов.

Достоинства структуры:

- возможность хорошей адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических регионов;
- делегирует ответственность за получение прибыли на низшие управленческие уровни;
- хорошая координация внутри региональных подразделений.

Недостатки:

- сложность сохранения единого имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии;
- при недостаточной координации возможно возникновение дублирующих работ, снижающих отдачу от стратегических соответствий.

Структура стратегических групп предназначена для особо широко диверсифицированных, крупных организаций, в которых число сфер бизнеса особенно велико. В этом случае для координации их работы создаются

специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководством. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты). Впервые эта структура была применена в компании General Electric.¹⁹⁰ сфер бизнеса были разделены на 43 стратегические группы (укрупненные корпоративные формирования, состоящие из связанно диверсифицированных сфер бизнеса).

Достоинства структуры:

- по-видимому, является единственно правильным решением для крупных, широко диверсифицированных компаний;
- в данной структуре в рамках стратегических групп решается задача максимального использования стратегического соответствия в организации;
- в ней достаточно четко распределены полномочия;
- она значительно упрощает работу корпоративных управленцев.

Недостатки:

- требует разработки исключительно четких процедур и должностных обязанностей;
- достоинства структуры проявляются только тогда, когда стратегические группы сформированы на основании критерия стратегического соответствия, а не на основе удобства управления ими.

Матричная организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление – управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление – управление отдельными проектами, программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре

устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Достоинства структуры:

- предоставляет относительно равные права субъектам во внутрифирменной конкуренции за ресурсы и внимание⁴
- позволяет эффективно использовать стратегические соответствия;
- объективно способствует кооперации между подразделениями.

Недостатки:

- сложна в управлении; трудно определять и поддерживать адекватный баланс между двумя линиями управления;
- может способствовать излишней бюрократии и препятствовать инновациям.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются следующие факторы:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

1.3. Организационная культура, как объект стратегических изменений.

Если организационная структура, устанавливая границы организационно выделенных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является *организационная культура*. Обычно она проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых

верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

- философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- доминирующие ценности, на которых базируется организация, которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- правила, по которым ведется «игра» в организации;
- климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какова атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации. Первую группу составляют задачи *интеграции внутренних ресурсов и усилий*. Ко второй группе относятся задачи, которые организации приходится решать в ходе *взаимодействия с внешней средой*.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией, к *первичным* факторам относятся следующие факторы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу *вторичных* факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации.
2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу.

2. Оценка и контроль выполнения стратегии.

В настоящее время бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется фирма к своим целям, а также

определения того, сумеет ли она их достичь, а если нет, то что она должна изменить в своем поведении. Для решения этой задачи существует заключительный этап стратегического планирования - оценка и контроль выполнения стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Система стратегического контроля включает в себя пять основных элементов. Первый — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует фирма. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние деятельности фирмы. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Существует четыре возможных подхода к построению такой системы. Первый подход — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты акции фирмы, доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров.

Второй подход — это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений компании. В этом случае отдельным структурным единицам устанавливаются цели, и после этого оценивается, насколько они выполняют поставленные им задания.

Третий подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п., т.е. устанавливаются подробные процедуры и правила поведения. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются

установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация.

Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в фирме. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов фирмы.

Третий элемент системы контроля - сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. С этой целью проводится комплекс мероприятий, который носит название «ревизия маркетинга». В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ задач и целей фирмы, которые должны отражать общую направленность ее деятельности. Затем проверяется правильность оценки внутренних возможностей. Внесенные поправки позволяют в целом пересмотреть маркетинговые возможности предприятия, определяемые как пересечение его целей, внутренних ресурсов и рыночных возможностей.

На следующем этапе ревизии маркетинга проверяется качество целевых рынков, в ходе которого заново изучается спрос на продукцию предприятия, проводится анализ сегментирования рынка, осуществляется оценка отбора целевых сегментов и правильности позиционирования отдельных продуктов на рынке.

Очередным шагом ревизии маркетинга является анализ качества системы планирования, которая направлена на проверку соответствия избранной генеральной стратегии фирмы ее целям и сложившейся рыночной ситуации. Кроме того, следует обратить особое внимание на процесс разработки действий, которые должны полностью согласовываться со стратегией и служить своеобразным путеводителем при продвижении фирмы к своим стратегическим целям.

Главный акцент в ходе ревизии маркетинга должен быть сделан на оценке качества планирования отдельных составляющих комплекса маркетинга. Результатом анализа продуктовой стратегии фирмы должна стать разработка мероприятий по оптимизации ряда предлагаемых услуг, решений в области создания продуктов-новинок. Ревизия ценовой стратегии позволяет объективно взглянуть на политику фирмы в области ценообразования, выявить степень ее соответствия общей стратегии маркетинга. Анализ стратегии в области систем доставки должен решать проблему выбора оптимального метода доведения услуг до потребителя. Оценка комплекса стимулирования дает возможность проконтролировать стратегию фирмы в отношении отдельных ее элементов, в том числе и с точки зрения оптимальности их бюджетов.

Четвертый, элемент системы контроля - оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям фирмы. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и провести корректировку в поведении фирмы. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Заключительным элементом системы контроля является проведение корректировки. Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо уже не сможет привести к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы фирмы надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо в функциональных системах обеспечения деятельности фирмы. Может

оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивации, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Таким образом, стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает его от управленческого и оперативного, так как стратегический контроль не интересуется правильностью осуществления стратегии или выполнения отдельных функций или операций. Он сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей.