

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»

О.А. Сазыкина

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Рекомендовано Редсоветом университета
в качестве учебного пособия для студентов очной и заочной форм
обучения по направлениям 080500 «Менеджмент» (бакалавр
менеджмента) и 080200 «Менеджмент» (магистр менеджмента)

Пенза 2013

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
С14

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Управление
бизнесом», **С.М. Васин** (ПГУ);
кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Менеджмент и маркетинг»,
В.А. Юдина (Пензенский филиал Фи-
нансового университета при Прави-
тельстве РФ)

Сазыкина О.А.

С14 Современный стратегический анализ: методы и технологии:
учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 152 с.

В учебном пособии предлагается содержание учебных занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ». Каждая тема включает теоретические аспекты и контрольные вопросы, задания для выполнения на практических занятиях.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям 080500 «Менеджмент» (бакалавр менеджмента) и 080200 «Менеджмент» (магистр менеджмента).

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2013
© Сазыкина О.А., 2013

ВВЕДЕНИЕ

“Сравнивать надо не свои успехи
в прошлом и настоящем,
а свои успехи с успехами конкурентов”.
Дональд Кресс

Целью преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование теоретических и прикладных профессиональных знаний в области стратегического анализа деятельности предприятия как способа определения и развития его конкурентных преимуществ.

Задачами дисциплины являются:

- изучение методологических принципов и основных методов проведения стратегического анализа,
- формирование основ стратегического мышления, как для понимания существующих проблем развития предприятия, так и для создания перспективных стратегических разработок.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к профессиональному циклу (базовая часть), обеспечивает логическую взаимосвязь между общенаучными и специальными учебными дисциплинами. Курс «Современный стратегический анализ» обеспечивает подготовку специалистов в области теоретических и методологических основ управления на высшем руководящем уровне предприятия, необходимых для дальнейшей профессиональной работы. Курс «Современный стратегический анализ» логически взаимосвязан с курсами, посвященными управлению отдельными функциональными зонами предприятия: маркетингом, производством, финансами, человеческими ресурсами, а также общим менеджментом. Курс имеет выраженную прагматическую направленность на развитие управленческой компетентности в области выработки и реализации стратегии развития организации.

Требования к входным знаниям, умениям и готовности обучающегося, необходимым при освоении дисциплины «Современный стратегический анализ» и приобретенным в результате освоения предыдущих дисциплин:

- студент должен знать методы анализа внешней и внутренней среды организации, принципы и методы принятия управленческих решений, ситуационный анализ, частные стратегии в областях ценообразования, производства, ресурсного обеспечения, финансов, маркетинга;

- студент должен уметь ориентироваться и действовать в профессиональной среде, использовать аналитические методы оценки положения организации, составлять дерево целей, формировать миссию, цели организации и средства их реализации;

- студент должен владеть навыками применения экономических законов к деятельности организации, обоснования и принятия управленческих решений в различных областях деятельности организации.

Теоретические дисциплины и практики, освоение которых для дисциплины «Современный стратегический анализ» необходимо как предшествующее:

- Управленческая экономика.

- Методы исследований в менеджменте.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВПО магистратуры по данному направлению:

а) общекультурных (ОК):

- способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования (ОК-1);

- способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения (ОК-3);

- способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия (ОК-4);

- обладать навыками публичных деловых и научных коммуникаций (ОК-6);

б) профессиональных (ПК):

- способность разрабатывать корпоративную стратегию (ПК-2);

- способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами (ПК-5);

- владеть методами стратегического анализа (ПК-7);

- способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности (ПК-8);
- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-11);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать: сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации; основные принципы и методы стратегического анализа предприятия; существующие подходы (модели) стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала; инструменты стратегического анализа конкурентной рыночной среды; основные подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа;

уметь: использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия; проводить комплексный стратегический анализ развития компании; осуществлять анализ конкурентной рыночной среды; анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления; обосновывать выбор стратегических вариантов развития компании, а также принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета или доклада;

владеть: навыками самостоятельного приобретения знаний в области стратегического анализа; специальной терминологией в области стратегического анализа, планирования и прогнозирования; основными методами стратегического анализа; основами разработки процедур стратегического анализа; инструментами стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала; инструментами стратегического анализа конкурентной рыночной среды; самостоятельно и творчески использовать знания и полученные практические навыки в процессе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» для принятия эффективных управленческих решений в сфере стратегического планирования, прогнозирования и управления.

Образовательные технологии

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Лекции и семинарские занятия проводятся в форме дискуссий и мозговых штурмов по актуальным проблемам современного стратегического менеджмента.

Практические занятия по дисциплине ориентированы на применение современных образовательных технологий, включающих деловые игры и бизнес-кейсы, научные дискуссии по наиболее острым проблемам менеджмента, совершенствования организации управления производством, и повышения его эффективности.

Применение аналитических материалов консалтинговых компаний, опыта российских организаций по использованию современных информационных технологий в управлении предприятием и on-line доступа к ведущим мировым практикам (электронно-образовательные ресурсы библиотеки университета) позволяют сформировать у студента адекватное представление о современном состоянии, развитии и решении проблем в данной области.

Виды образовательных технологий:

1. Поточные аудитории для лекций с мультимедийной техникой.
2. Практические занятия с использованием деловых игр и кейс-стади.
3. Доступ в Интернет.

1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Стратегический менеджмент – это не ...набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов

Питер Друкер

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения (рис. 1.1).

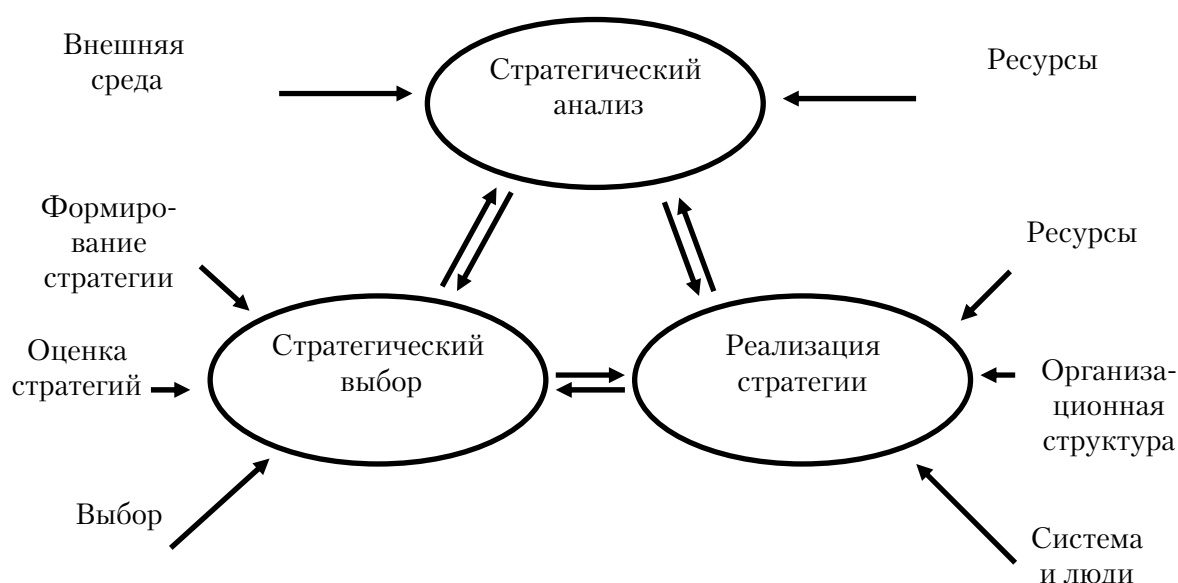


Рис. 1.1. Основные этапы стратегического менеджмента

Рассмотрим содержание понятия «стратегический анализ». *Анализ* (от греч. *analysis*) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие данному объекту составляющие. Анализ выступает в диалектическом единстве с

понятием «синтез» – соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое¹.

Целостная система аналитического обеспечения оценки достигнутого уровня результативности деятельности экономических субъектов, ориентированная на разработку ключевых перспективных индикаторов развития коммерческой организации – как базовой ячейки экономических отношений, должна базироваться на взаимосвязи методологии стратегического экономического анализа с другими научными направлениями, обеспечивающими эффективные концептуальные подходы к выработке общей стратегии бизнеса².

Разные авторы по-разному подходят к раскрытию сущности стратегического анализа. Большинство из них рассматривают процесс стратегического анализа совместно с процессом стратегического планирования.

Одни считают, что процесс стратегического анализа порожден результатами изучения внутренней и внешней среды организации. Его цель – помочь организации капитализировать свои сильные стороны и минимизировать слабые, воспользоваться открывающимися возможностями и защититься от надвигающихся опасностей.

Другие авторы рассматривают процесс стратегического планирования вместе со стратегическим анализом как процесс разработки процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Они различают долгосрочное планирование, которое считается реактивным по своей природе, и стратегическое планирование, которое позволяет организации создавать свое будущее.

Третьи, не выделяя стратегический анализ, представляют стратегическое планирование как процесс организационного обновления и трансформации. Стратегическое планирование обеспечивает организацию инструментом адаптации ее услуг и деятельности для удовлетворения изменяющихся потребностей окружения.

Ансофф И. отождествляет процессы стратегического анализа и формулирования стратегии, не затрагивая вопросы оценки эффективности реализуемых стратегий.

Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. рассматривают достаточно широко понятие «стратегический анализ», подчеркивая, что стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному

¹ Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). URL: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>.

² Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. №1. С.14.

стратегическому выбору, предоставляя обоснованные альтернативы и ключевые критерии выбора.

Фрэд Р. Дэвид в своей модели стратегического управления на стадии разработки стратегии выделяет такие аналитические процедуры как внешний и внутренний аудит, цель которых определить желаемые параметры компании и стратегии развития компании³.

Стратегический анализ – способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления, говорит Винокуров В. А. Задача стратегического анализа заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определении способов управления этим объектом.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

Уткин Э.А. подчеркивает, что в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Хасби Д. видит анализ в системе стратегического управления как средство оценки и контроля за реализацией стратегического плана. При этом отмечает, что этот процесс должен быть непрерывным и начинаться «со стратегии разработки стратегии». Стратегический анализ необходимо осуществлять параллельно развитию процессов планирования и подготовке соответствующей документации.

Хасси Д. считает, что стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не сможет достичь продолжительного стратегического успеха. При этом выделяются следующие моменты проведения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата.⁴

Понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки крупномасштабных прогнозов политического, финансового, институционального, экономического уровня, так и в контексте

³ Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). URL: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

⁴ Там же.

прогнозного управления в рамках хозяйствующих субъектов (организаций).

Можно выделить следующие *три уровня стратегического экономического анализа* относительно макро-, мезо- и микроуправления, которые имеют одну методологическую основу, одинаковые принципы, преемственность базовых методов исследования:

- *стратегический макроэкономический анализ* для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне национальной экономики государства в целом, его бюджета, целевых государственных программ и т.д., которые требуют качественной оценки достигнутых агрегированных финансово-экономических показателей, используемых для формирования глобальных инвестиционных проектов, включая бюджеты целевых отраслевых и социальных программ и их мониторинг;

- *стратегический мезоэкономический анализ* для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне регионов, отраслей, крупных корпораций, имеющих сложную вертикально и горизонтально интегрированную организационно-правовую структуру и т.д.;

- *стратегический микроэкономический анализ* для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне организации в целом, направлений (видов) ее деятельности, структурных подразделений (дивизионов) и т.д.

На этапе стратегического *анализа* высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами. **Стратегические факторы** – это *направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.*

Для комплексного решения различных управленческих задач на уровне коммерческой организации, считаем необходимым выделение и систематизацию отдельных связанных между собой видов стратегического экономического анализа (табл. 1.1).

Одной из особенностей стратегического экономического анализа является перспективная направленность, основанная на результатах тщательного ретроспективного анализа и оценки достигнутого уровня развития бизнеса. Ретроспективный анализ, несмотря на свою основную контрольную функцию, позволяет использовать максимально возможный объем детальной информации, экстраполировать результаты выявленных трендов для прогнозирования деятельности, коррек-

тировки стратегических управленческих решений, повышения обоснованности бизнес-планирования⁵.

Т а б л и ц а 1.1

Классификация видов стратегического анализа⁶

Классификационный признак	Вид анализа
1. Уровень управления	Корпоративный, функциональный, структурный (анализ деятельности бизнес-единиц)
2. Стратегическая функция	Система менеджмента в целом, маркетинговый, снабженческий, производственный, технологический, технический, сбытовой, инвестиционный, инновационный, финансовый, учетно-экспертный (аудиторский), социальный, экологический, ресурсный, дивидендный
3. Субъект	Собственники организации, руководство организации, руководители и менеджеры департаментов управления, органы внутреннего контроля, внутренние аудиторы
4. Содержание	Комплексный, доминантный (важнейшие направления), локальный, тематический
5. Периодичность	Краткосрочный (до года), среднесрочный (от одного до трех лет), долгосрочный (свыше трех лет), эпизодический (ситуационный)
6. Метод изучения объекта	Системный, сравнительный, выборочный, маржинальный, факторный, экономико-математический и др.
7. Сегмент (область) прогнозирования	Рыночная стоимость, качество менеджмента в целом, инвестиционная привлекательность, рентабельность, конгломератная реструктуризация (слияние, поглощение), увеличение доли рынка сбыта, проникновение и закрепление в новом секторе рынка сбыта, финансовая безопасность, риски и их страхование
8. Информационная база	Внешние источники (СМИ, специальные и тематические аналитические обзоры, опросы, конфиденциальные данные), внутренняя финансовая и нефинансовая информация, финансовая отчетность, бизнес-планы и др.

Важной составляющей методического обеспечения стратегического анализа является выбор методов и приемов, соответствующих его целям, задачам и этапам.

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и методические приемы,

⁵ Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.14.

⁶ Там же.

заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.).⁷

Предлагается следующая совокупность аналитических инструментов исследований при реализации задач стратегического экономического анализа (рис.1.2).

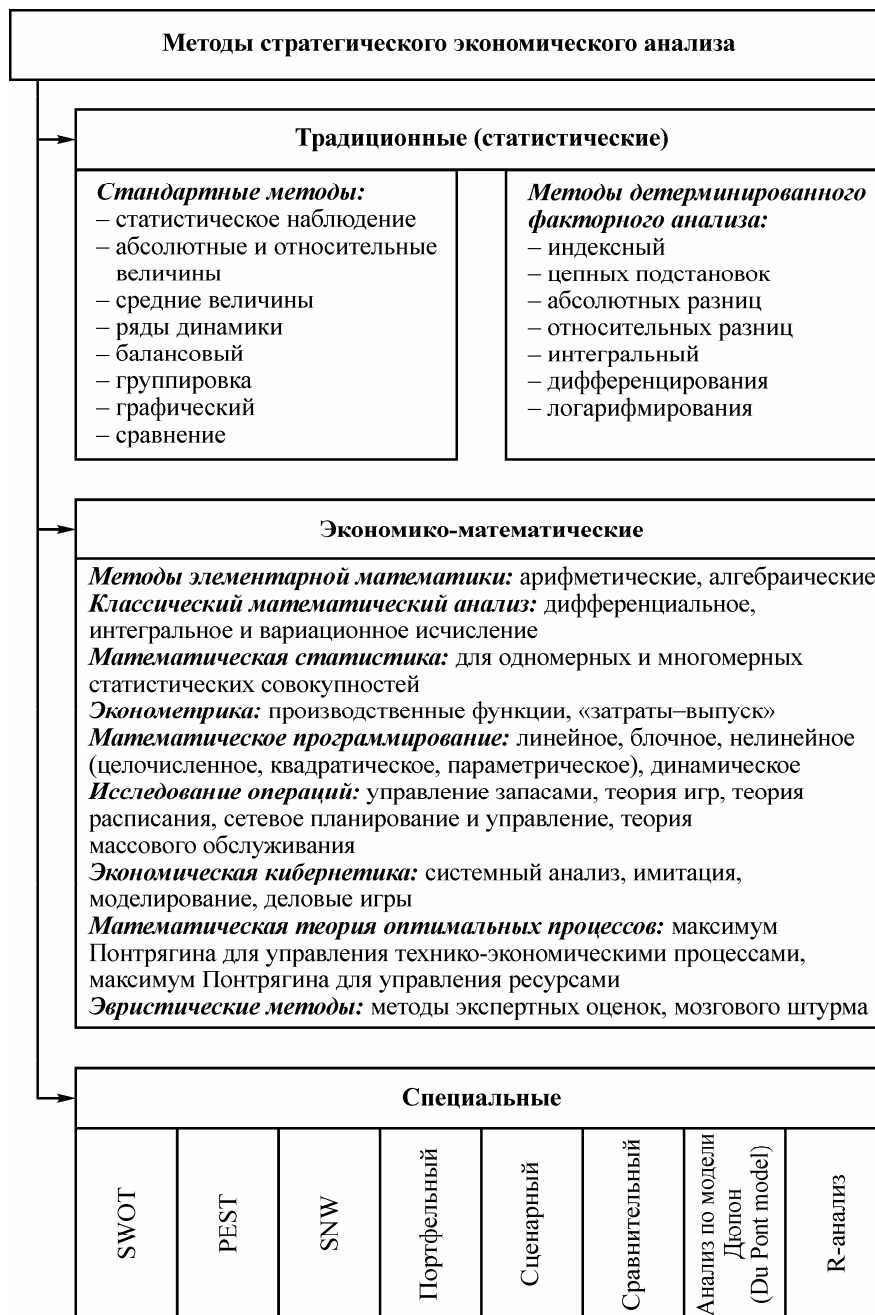


Рис. 1.2. Методы и технологии стратегического анализа⁸

⁷ Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

⁸ Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. №1. С.14.

Этапы стратегического анализа

Первые два этапа стратегического анализа – выявление миссии и цели, следующие три – изучение среды фирмы.

Порядок анализа большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д. Тем не менее опыт консультационной работы показывает, что эффективнее начинать с предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка *стратегического потенциала* в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Мы проводим, таким образом, анализ фактического и нормативного потенциалов (или сравниваем себя с главным конкурентом, если оцениваем свои конкурентные преимущества). По окончании анализа проясняется картина *сильных и слабых сторон* предприятия. Сильные стороны – это *возможные ключевые факторы успеха*.

Анализ внешней среды фирмы, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, позволяет оценить *стратегический климат* или *стратегические условия*, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Анализ ни в коем случае не заканчивается двумя этапами. Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке *стратегической позиции* предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды). Произведение потенциала (Пот) и климата (Кл) дает нам, наконец, основной результат аналитической стадии – значение *стратегической позиции* (Поз) предприятия:

$$\text{Пот} \times \text{Кл} = \text{Поз}, \quad (1)$$

Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне *стратегической активности* руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую *strate-*

гическую силу (или определит так называемый *стратегический успех*), которую часто называют *конкурентным преимуществом* (Кпр):

$$\text{Поз} \times \text{Акт} = \text{Кпр}, \quad (2)$$

Здесь напрашивается аналогия: произведение массы на ускорение дает силу. У Ансоффа эта величина называется «конкурентным статусом фирмы» и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии), норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы)⁹.

Т а б л и ц а 1.2

Характеристика этапов стратегического анализа на фирме¹⁰

Этапы	1 – Анализ миссии и целей	2 – Анализ внутренней среды	3 – Анализ внешней среды	4 – Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	1. Модель производственно-хозяйственной системы фирмы 2. Модель системы стратегического управления 3. «Дерево цели»	1. ЖЦИзд 2. ЖЦТов 3. ЖЦТех 4. ЖЦОрг; 5. Схема «БФР» 6. СХЦ (БЕ, СПЕ); 7. График Портера «рентабельность – доля рынка» 8. Кривая обучения	1. ЖЦОтр 2. Анализ «поля сил» 3. СТЕР-анализ 4. Стратегические зоны 5. Контактные аудитории Котлера 6. Концепция движущих сил 7. Конкурентных сил Портера 8. Ключевые факторы успеха (КФУ)	1. Матрица Ансоффа «продукт-рынок» 2. Матрица БКГ 3. Матрица ДЭМК 4. SWOT-анализ 5. Матрица «покупатель-продавец» 6. Матрица «ЖЦОтр-КП»
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор варианта структуры стратегического пространства Выбор методов; Выбор оценки позиции Идентификация стратегий по позиции

⁹ <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>

¹⁰ Там же.

Условные обозначения к табл.1.2:

ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли.

БФР – Бизнес-процессы продуктов – *Функции* по стадиям жизненного цикла – *Ресурсы* для исполнения функций.

СХЦ – выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц).

График Портера «рентабельность – относительная доля рынка фирмы».

Анализ «поля сил» по Ансоффу.

СТЕР-анализ (СТЭП) – анализ сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической.

Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (*СЗХ*), ресурсов (*СЗР*), капиталовложений (*СЗК*), технологий (*СЗТ*), группы стратегического влияния (*СГВ*).

БКГ – Бостонская Консалтинговая Группа.

Матрица ДЭМК – матрица «Дженерал Электрик – МакКинси» («конкурентный статус фирмы – привлекательность рынка».

КП – конкурентные преимущества.

Логичнее эти операции выполнять на основе использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ). Выявленные на отраслевом рынке КФУ сравниваем с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяем, какие параметры потенциала реально сильны или слабы. Далее уточняем эти выводы, сопоставляя с возможностями и исходящими извне угрозами¹¹.

Таким образом, значение стратегического анализа сводиться к информационно-аналитическому обеспечению процессов принятия стратегических решений. Посредством стратегического анализа информация о внешнем окружении и внутренняя информация, формирующиеся в системах стратегического планирования и стратегического контроллинга, систематизируется, классифицируется, агрегируется и поступает в систему принятия стратегических решений.¹²

Технология стратегического анализа на первой стадии включает разработку миссии и цели, оценку потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы.

Вторая стадия состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия пред-

¹¹ <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>

¹² Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). URL: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>.

почтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач).

Третья стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализацию решений.

На основании трудов Боумена К., Карлоффа Б., Стерлина А.Р., Тулина И.В., Винокурова В. А., Ефремова В.С., Марковой В.Д., Портера М., Тренева Н.Н., Круглова Н.Ю., и др. нами систематизированы методы стратегического анализа и сгруппированы в зависимости от вида стратегического анализа, представленные в табл. 3. Рассмотрим методы анализа внешней среды.

Управленческая значимость методов анализа внешней среды организации выражается в возможности определять силы проявления каждого значимого фактора внешней среды, а также степени чувствительности стратегии к внешним факторам.

На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды:

- сложность – число факторов, на которые предприятию следует реагировать;
- подвижность – темп изменений, скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия;
- неопределенность – количество и надежность информации о конкретных факторах внешней среды; чем выше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятия;
- привычность событий – новизна возникающих изменений.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на:

- установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию организации;
- изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;
- разработку возможных реакций на развитие факторов среды;
- открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

Т а б л и ц а 1.3

Методы и модели стратегического анализа

Вид	Методы, подходы, модели стратегического анализа
Анализ дальней внешней среды	PEST-анализ, SWOT-анализ внешней среды, метод «5×5» А.Х. Мескома, матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» Дж.Х. Вилсона, анализ воздействий, анализ перекрестного воздействия, матрица фирмы «Еврокип», прогностические методы, экспертные методы, экономико-статистические методы, имитационное моделирование, др.
Анализ ближней внешней среды	SWOT-анализ, прогностические методы, экономико-статистические методы, имитационное моделирование, сценарный анализ, имитационное моделирование, матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» Дж.Х. Вилсона, мвозможностей, матрица угроз, анализ воздействий, анализ перекрестного воздействия, матрица фирмы «Еврокип», экспертные методы, метод «поля сил», др.
Стратегический управленческий анализ	SNW-подход, цепочка ценностей Портера, система McKinsey, подход Омаэ, ЖЦОрг, кривая опыта, SWOT-анализ, анализ "GAP", метод анализа разрывов, построение профиля организации, построение профиля способностей И. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель Мак-Кинзи «7С», проект PIMS, график прибыльности «Майсигмы», ABC-анализ, экспертные оценки, математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и др.,
Портфельный анализ	БКГ, модифицированная БКГ, матрицы Мак Кинзи, Ансоффа, Артура де Литтла, Шелл, модель Стейнера, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица Р. Купера. и др. Теоретической базой являются концепция жизненного цикла товара, кривая опыта и база данных ПИМС
Отраслевой	Концепция движущих сил отрасли, 5 конкурентных сил Портера, ЖЦОтр, и др.
Конкурентный	Построение карты стратегических групп, концепция движущих сил, модель пяти сил по Портеру, построение конкурентного профиля и др.
Стратегический маркетинговый анализ	Методы сегментации, построение сетки сегментации, прогнозирование спроса, ЖЦТ, и др.
Анализ стратегической проблемы (задачи)	Анализ разрыва, построение профиля предприятия, метод «PDS», методы экспертных оценок с применением ЭВМ и имитационное моделирование, построение «дерева проблем», анализ перекрестного воздействия, метод ранжирования стратегических задач, матрица фирмы «Еврокип» и др.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое управление?
2. Назовите основные этапы стратегического менеджмента.
3. Охарактеризуйте уровни стратегического анализа.
4. Какие виды стратегического анализа Вам известны?
5. Назовите методы и технологии стратегического экономического анализа
6. Какие характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа?

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 2006.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
5. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). – Режим доступа: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
7. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.14.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Инфра-М, 2008.
9. <http://www.smanagement.ru/>
10. <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

Выживают не самые сильные и не самые умные особи, а те, кто быстрее всех приспосабливается к изменению среды.

Чарльз Дарвин

Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей (рис.2.1).

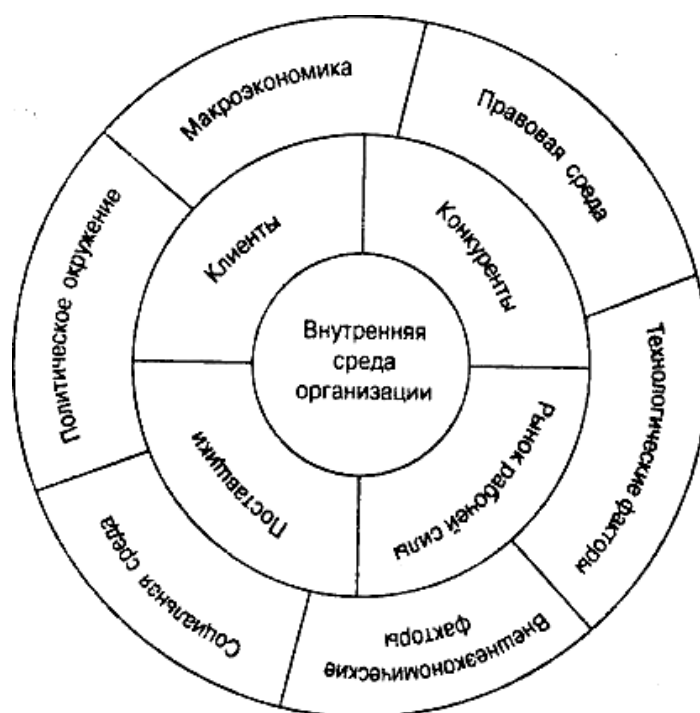


Рис. 2.1. Объекты стратегического анализа: внутренняя среда (микросреда), ближайшее окружение (мезосреда) и дальнее окружение (макросреда)

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации.

В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду (дальнее, общее окружение) и мезосреду (ближнее, отраслевое окружение).

Макросреда – это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказывать влияние на

ее долгосрочные решения. В составе макроокружения выделяют политические, экономические, правовые, научно-технические (технологические), социально-демографические, культурные, природно-климатические, экологические и другие факторы. Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия достаточно велико, для упрощения анализа часто ограничиваются рассмотрением четырех основных групп факторов, исследование которых получило название СТЭП-анализа или PEST-анализа: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические факторы. Макроокружение создает общие условия, в которых функционируют организации, и, как правило, не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Однако степень воздействия макросреды на разные организации различна, что связано как со спецификой осуществляемой организацией деятельности, так и с ее внутренним потенциалом.

Модель PEST-анализа представляет собой инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и перспективных направлений бизнеса. При этом для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы: политических (Р), экономических (Е) факторов, социокультурных тенденций (5) и технологических (Г) инноваций (табл. 2.1).

На практике PEST-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

Мезосреда – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия.. Современные концепции стратегического управления к данной среде относят все заинтересованные группы, которые прямо влияют на производственно-хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе ее непосредственное влияние. Это, во-первых, поставщики необходимых для деятельности организации ресурсов (материальных, финансовых, трудовых), клиенты – потребители продукции, посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры, во-вторых, это конкурирующие организации и так называемые контактные аудитории – СМИ, общественные организации, местное сообщество и др., которые оказывают существенное влияние на формирование имиджа организации. Следует отметить, что организация находится под постоянным воздействием данных групп, но и сама может оказывать на них существенное влияние.

К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. С точки зрения

функционального подхода выделяют следующие основные области стратегического анализа внутренней среды: маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, общее управление.

Т а б л и ц а 2 . 1

Модель PEST-анализа

Политические факторы	Влияние экономики
Текущее законодательство на рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство Регулирующие органы и нормы Правительственная политика, изменение Государственное регулирование конкуренции Торговая политика Ужесточение госконтроля за деятельностью субъектов бизнеса и штрафные санкции Выборы на всех уровнях власти Финансирование, гранты и инициативы Группы лоббирования/давления рынка Международные группы давления Экологические проблемы Прочее влияние государства в отрасли	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Заграничные экономические системы и тенденции Общие проблемы налогообложения Налогообложение, определенное для продукта Сезонность/влияние погоды Рынок и торговые циклы Платежеспособный спрос Специфика производства Товаропроводящие цепи и дистрибуция Потребности конечного пользователя Обменные курсы валют Основные внешние издержки: — энергоносители — транспорт — сырье и комплектующие — коммуникации
Социокультурные тенденции	Технологические инновации
Демография Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов Базовые ценности Тенденции образа жизни Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии Модели поведения покупателей Мода и образцы для подражания Главные события и факторы влияния Мнения и отношение потребителей Потребительские предпочтения Представления СМИ Точки контакта покупателей Этнические/религиозные факторы Реклама и связи с общественностью	Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные/зависимые технологии Замещающие технологии/решения Зрелость технологий Изменение и адаптация новых технологий Производственная емкость, уровень Информация и коммуникации, влияние Интернета Потребители, покупающие технологии Законодательство по технологиям Потенциал инноваций Доступ к технологиям, лицензирование, патенты Проблемы интеллектуальной собственности

Важной составляющей стратегического анализа является синтез полученных данных о различных составляющих организационного окружения, установление взаимосвязей между внешними и внутренними факторами.

Совместное рассмотрение факторов внешней и внутренней среды служит основой для выработки целей и стратегии организации, в наибольшей степени учитывающей открывающиеся возможности во внешней среде, адекватно реагирующей на возникающие угрозы, наиболее полно использующей внутренний потенциал организации.

Основные показатели анализа отрасли

Анализ стратегических факторов внешней среды делится на отраслевой и конкурентный анализ.

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры. В принципе, это простая задача. Она потребует идентификации главных игроков – производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть¹³.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

– Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

– Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?

– Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?

¹³ Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. С.97.

- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Основные показатели анализа отрасли:

- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
- 2) перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- 3) структура и масштабы конкуренции;
- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) тенденции развития отрасли;
- 7) ключевые факторы успеха

Знание *размера отрасли* важно для оценки инвестиций, определений доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли.

Необходимо определить направления роста и *стадии жизненного цикла* отрасли и отдельных товарных рынков (растущие, зрелые отрасли, отрасли, переживающие спад).

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста.

В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Модель пяти сил М. Портера

Интенсивность конкуренции в отрасли не является ни случайностью, ни невезением. Напротив, конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов. Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил, представленных на рис. 2.2. Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли, измеряемый как долгосрочный показатель прибыли на инвестированный капитал. Не все отрасли обладают одинаковым потенциалом¹⁴.

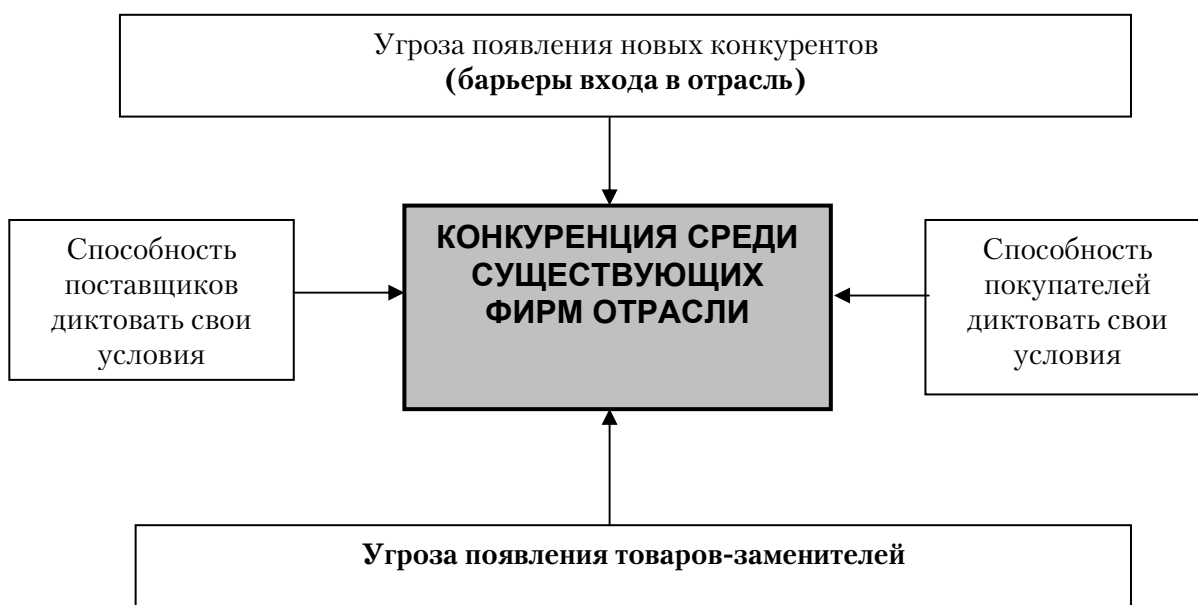


Рис. 2.2. Модель анализа конкуренции М. Портера¹⁵

Существенное различие по исходному потенциалу прибыльности наблюдается в них постольку, поскольку отрасли изначально отличны по совокупному воздействию указанных сил. Это воздействие может быть интенсивным, например, в таких отраслях, как производство автомобильных шин, бумажная промышленность, черная металлургия, где фирмы не получают впечатляющих прибылей, и относительно умеренным в таких отраслях, как производство оборудования для нефтедобычи, косметических изделий и туалетных принадлежностей, сфера услуг, где высокие прибыли – обычное явление.

¹⁴ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.37.

¹⁵ Там же. С.37-38.

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих:

- 1) интенсивность и вид конкуренции в отрасли;
- 2) возможности появления новых конкурентов;
- 3) угроза появления товаров-заменителей;
- 4) возможности покупателей диктовать свои условия;
- 5) возможности поставщиков диктовать свои условия.

1. *Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий* зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т.д.

Конкуренция становится наиболее жесткой, когда:

- растет число фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала;
- замедляется рост спроса на данный товар;
- когда конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены с тем, чтобы увеличивать объемы продаж;
- когда товары и услуги становятся настолько похожи, что все решает фактор цены;
- когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;
- когда мощные компании из других отраслей приобретают убыточные фирмы данной отрасли и предпринимают активные действия по их превращению в основных игроков отрасли.

2. *Возможности появления новых конкурентов* в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль (стоимости входа в отрасль).

Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;

- доступ к каналам сбыта;
- эффект экономии на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту, действие кривой обучения;
- объем необходимых капиталовложений;
- привилегированный доступ к ограниченным ресурсам;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.

3. *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. *Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви.* Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

4. Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико, когда:

- поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
- доминируют несколько компаний;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В этом случае возможная стратегия – интеграция с поставщиками (так называемая *обратная интеграция*).

5. Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью.

Влияние покупателей велико в случае:

- когда покупателей мало, а закупают они много;
- когда объем закупок покупателя соизмерим с объемом всей продаваемой продукции;
- когда продукция стандартизована;
- имеется много альтернативных поставщиков;
- покупатели хорошо информированы;
- когда низки переходные затраты;

- если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- когда покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции.

Перспективная стратегия в этой ситуации – интеграция участников рынка.

Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия.

Шестая сила, которую необходимо добавить к списку Портера, – *разнообразные группы заинтересованных лиц, участвующих в операционной среде*. К их числу можно отнести государство (если оно не входит в другие группы), местные сообщества, кредиторов (если они не включены в число поставщиков), профессиональные ассоциации, группы с особыми интересами, акционеров и компании (например, Microsoft) или отрасль, чья продукция хорошо работает вместе с продукцией фирмы (например, Intel) и без которой продукция фирмы может в значительной степени снизить степень своей полезности и привлекательности для потребителей.

Важность групп заинтересованных лиц варьируется от отрасли к отрасли. Например, защитники окружающей среды в штатах Мэн, Мичиган, Орегон и Айова успешно препятствуют принятию законов, запрещающих использование одноразовых бутылок и банок, и поэтому требуются дополнительные вложения в производственные мощности, чтобы производить больше таких емкостей для напитков. Из-за подобных действий повышаются затраты почти по всем направлениям деятельности. Особенно сильное воздействие они оказывают на производителей с низкой рентабельностью, которые не могут окупить все такие затраты.

Структура отраслевых издержек.

Одной из задач отраслевого анализа является выяснение, существует ли в отрасли *эффект обучения и эффект масштаба*. Целесообразным будет проведение сравнительной оценки издержек по всей цепочке создания стоимости.

Многие крупные корпорации успешно применяют в своей деятельности концептуальную модель кривой опыта (первоначально она

называлась кривой обучения). Кривая опыта показывает, что каждый раз, когда совокупный объем произведенной продукции (в единицах) удваивается, единичные производственные затраты снижаются на некоторый постоянный процент (обычно на 20-30 %). Фактически проценты в каждой отрасли свои и определяются рядом переменных: количеством времени, которое требуется работнику для изучения новой задачи, возможностью экономии на масштабах, совершенствованием продукта и процесса, снижением издержек на сырье, а также рядом других. Например, в отрасли с кривой опыта 85 % корпорация может ожидать снижения затрат на 15 % при каждом удвоении объема производства. Здесь общие затраты на единицу продукции снизятся со 100 долл. при производстве десятка единиц до 85 долл. ($100 \text{ долл.} \times 0,85$) после выпуска 20 единиц и до 72,25 долл. ($85 \text{ долл.} \times 0,85$), когда объем производства достигнет 40 единиц. Достижение этих результатов часто означает инвестирование в НИОКР и в долгосрочные активы, что приводит к более высокому левереджу и к меньшей гибкости. Тем не менее производственная стратегия строится на наращивании мощности, опережающей спрос, так как это позволяет добиваться более низких единичных затрат и развиваться на основе кривой опыта. Если руководствоваться одной из будущих точек на кривой опыта, товар или услуга должны оцениваться достаточно низко, чтобы не допускать конкуренции и повышать рыночный спрос. В этом случае большое число проданных единиц и высокая доля рынка должны привести к высокой прибыли, в основе которой лежат низкие единичные затраты.

Руководство обычно использует кривую опыта для оценки производственных затрат: 1) при производстве продукта, который в прошлом никогда не производился по существующей технологии; 2) при производстве тех же продуктов по новой технологии. Эта концепция впервые появилась в отрасли самолетостроения, но так же успешно может быть использована и в сервисных отраслях. Хотя многие фирмы активно пользуются кривой опыта, безоговорочное принятие отраслевой нормы (например, 80 % для самолетостроения или 70 % для производства печатных плат) в целом рискованный подход, так как кривая опыта у отрасли в целом по самым разным причинам может отличаться от кривой вашей компании.

Эффект обучения может быть отражен на опытной кривой (рис. 2.3). Если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами. Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические

улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции.

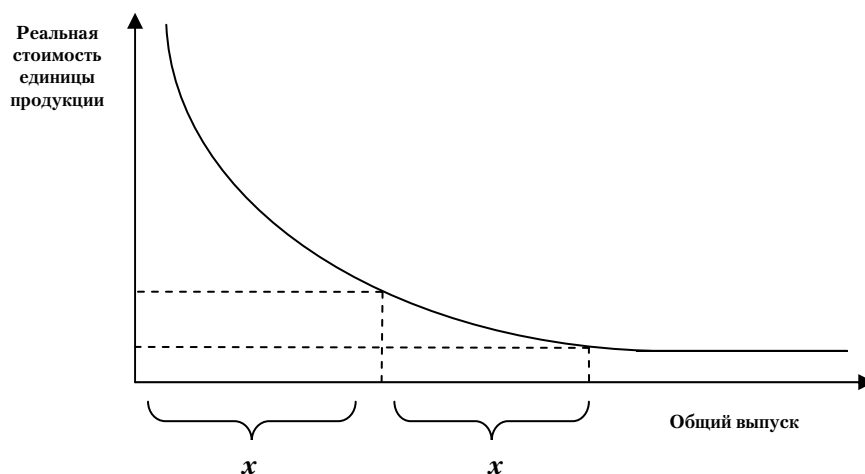


Рис. 2.3. Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции

Система сбыта продукции. На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, их стоимость, существуют ли альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет.

Тенденции развития отрасли. Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается.

Ключевые факторы успеха организации

Итог отраслевого анализа – определение ключевых факторов успеха отрасли. *Ключевые факторы успеха (КФУ)* – это факторы, овладение которыми приводит к усилению конкурентных позиций предприятия.

Ключевые факторы успеха еще называют корневыми компетенциями, то есть это знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корневые компетенции или КФУ имеют три основные характеристики:

1. Они должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителей.
2. Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т.п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может

быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т.д.

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Ключевые факторы успеха, действующие в конкретной отрасли, обобщаются в виде отраслевой матрицы (industry matrix). В этой матрице каждому фактору исходя из его важности для будущего отрасли присваивается весовой коэффициент (табл. 2.2). Матрица также показывает, насколько хорошо разные конкуренты отрасли реагируют на каждый такой фактор.

Т а б л и ц а 2.2

Отраслевая матрица

Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг компании А	Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента	Рейтинг компании В	Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6
Итого	1.00				

Чтобы заполнить отраслевую матрицу для двух отраслевых конкурентов (названных здесь А и В), выполните следующие шаги (с учетом анализируемой отрасли).

- В столбце 1 (Ключевые факторы успеха) перечислите от восьми до десяти факторов, которые скорее всего определяют текущий и ожидаемый успех в отрасли.

- В столбце 2 (Весовой коэффициент) укажите весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный) исходя из того, как этот фактор влияет на общий текущий и будущий успех отрасли (независимо от числа факторов сумма всех весовых коэффициентов должна составить 1,0).

- В столбце 3 (Рейтинг компании А) опишите конкретную компанию, входящую в отрасль, например компанию А. Используя свой опыт и знания, укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый) исходя из того, насколько сильно эта компания сейчас зависит от каждого ключевого фактора успеха.

- В столбце 4 (Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании А. Этот результат показывает значение каждого фактора с учетом весового коэффициента (от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), оценка 3,0 – средняя).

- В столбце 5 (Рейтинг компании В) опишите вторую компанию, входящую в отрасль, в данном случае компанию В. Укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый) исходя из того, насколько сильно компания в настоящее время зависит от каждого ключевого фактора успеха.

- В столбце 6 (Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 5 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании В.

- И наконец, сложите весовые значения всех факторов, перечисленных в столбцах 4 и 6, и определите общие весовые значения для компаний А и В. Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов показывает, насколько хорошо каждая компания реагирует на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде.

Отраслевую матрицу можно расширить, включив в нее всех основных конкурентов отрасли, для чего надо добавить по два дополнительных столбца на каждого анализируемого конкурента.

Контрольные вопросы

1. Что является объектом стратегического анализа?
2. Охарактеризуйте модель PEST-анализа
3. Назовите основные показатели анализа отрасли
4. Охарактеризуйте модель анализа конкуренции М.Портера
5. Что такое ключевые факторы успеха организации, и какие основные характеристики они имеют?

Практическое задание

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

2. Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая себестоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

4. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками;
- б) посредниками;
- в) конкурентами;
- г) клиентами;
- д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю:

- лыж и сопутствующих им товаров;
- мобильных телефонов;
- надувных матрасов;
- декоративной косметики.

В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

Литература

1. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. теория организации отраслевых рынков. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328 с.
4. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 296с.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2006. – 212 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
8. Хлыстова О., Неяскина Е. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5.

3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Когда голос перемен слышен и глухому,
поздно начинать исследование среды.

*Кеннет Эндрюс,
профессор Гарвардской школы бизнеса*

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами. Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий¹⁶?

Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

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

Предложенная М. Портером идея выделения *стратегических групп конкурентов* полезна тогда, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черт, а именно схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

¹⁶ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.87.

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

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются *позиционные карты*.

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д.

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность – весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.

3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. Размер круга, изображающего каждую группу, может отражать объем продаж группы.

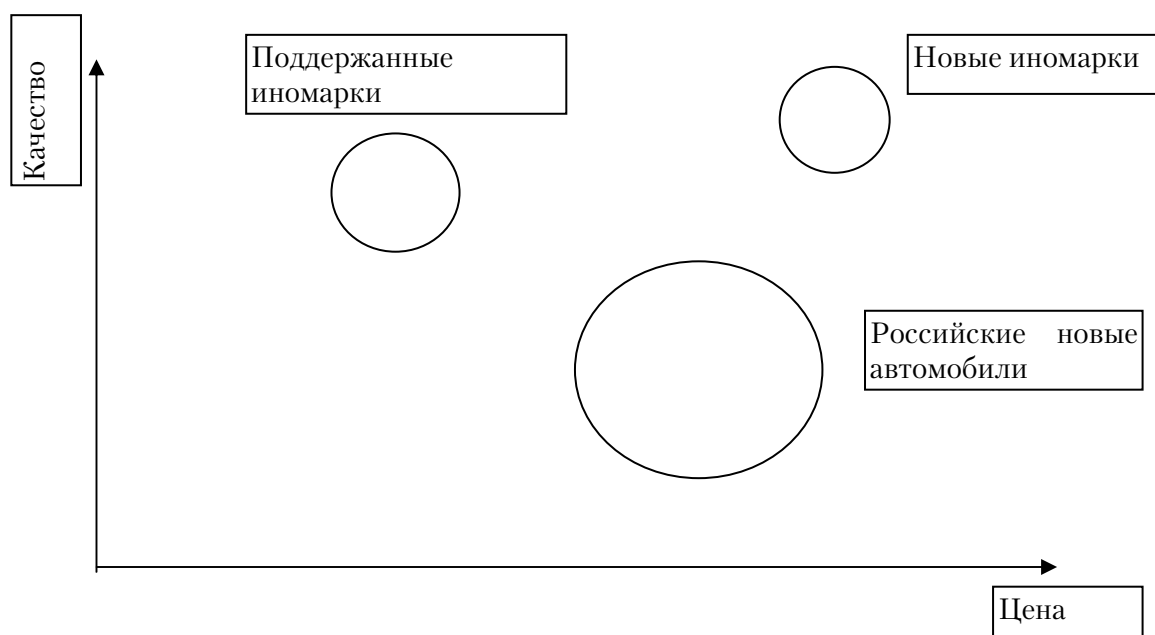


Рис. 3.1. Позиционная карта продавцов автомобилей на российском рынке

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу отрасли.

Какие *выводы* можно сделать на основе этого анализа:

1. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

2. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей,

3. Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

4. Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.

При анализе интенсивности конкуренции в конкретной отрасли или стратегической группе полезно получить характеристики разных конкурентов, так как их можно использовать в прогнозных целях.

Под стратегическим типом понимается категория фирм, определяемая на основе их общей стратегической ориентации и комбинации структуры, культуры и процессов, согласующихся с этой стратегией. По мнению Майлса и Сноу, фирмы, конкурирующие в одной и той же отрасли, можно классифицировать на основе их общей стратегической ориентации и отнести к одному из четырех базовых типов: защитники, разведчики, аналитики и реагирующие. Такое деление помогает объяснить, почему компании, сталкивающиеся с похожими ситуациями, ведут себя по-разному и почему они продолжают поступать, таким образом в течение долгого периода времени. У этих общих типов есть следующие характеристики.

- **Защитники (defenders).** Это компании с ограниченной товарной линией, которые делают ставку на повышение эффективности своих операций. Такая ориентация на затраты приводит к тому, что они вряд ли будут заниматься инновациями на новых участках. Представителем этого типа можно считать Dean Foods, компанию, специализирующуюся на изготовлении дешевых подделок ведущих продуктов, продаваемых в супермаркетах и магазинах-аптеках.

- **Разведчики (prospectors).** Это компании с достаточно широкими товарными линиями, которые делают ставку на продуктовых инновациях и поиске новых возможностей на рынке. Ориентация на продажи делает их в какой-то степени неэффективными. Как правило, они отдают предпочтение креативности, порой за счет эффективности.

Наглядным примером этого типа можно считать PepsiCo с их несколько спортивным подходом к предложению на рынке новых товаров (на старт, внимание, марш).

- Аналитики (analyzers). Это компании, действующие по крайней мере на двух разных товарно-рыночных участках, одном стабильном и одном динамичном. На стабильных участках на первое место они ставят эффективность, на динамичных – инновационность. Типичным примером анализирующей компании, предлагающей много потребительских товаров для самых разных рынков и отличающейся тщательностью при разработке новых продуктов (здесь последовательность другая: на старт, внимание, марш), можно считать Procter & Gamble.

- К реагирующим (reactors) относятся компании, у которых нет постоянной зависимости между стратегией, структурой и культурой. Их (часто неэффективные) ответные действия на давление среды чаще всего проявляются как отдельные стратегические изменения. Позволив Target занять верхнюю часть дисконтного рынка, а Wal-Mart – нижнюю, Kmart потеряла свою индивидуальность и теперь не имеет своего рынка.

Деление конкурентов по четырем категориям позволяет менеджерам по стратегиям не только отслеживать эффективность каждой стратегической альтернативы, но и разрабатывать сценарии будущего развития отрасли.

Сбор данных о конкурентах подразумевает систематическое накопление и анализ публикуемой информации о конкурентах для более обоснованного принятия решения. Он преследует три главные цели:

- прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов;
- прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы;
- определение факторов, могущих так повлиять на поведение конкурентов, чтобы сделать его более благоприятным.

Основным требованием для осуществления всех трех целей является понимание конкурентов, позволяющее предсказывать, какую стратегию и тактику они выберут, а также прогнозировать их реакцию на изменения окружающей среды и наши собственные действия. Чтобы понимать конкурентов, необходимо иметь информацию о них.¹⁷

Источники информации могут быть самые разные:

Источники информации для анализа внешней среды:

- статистические данные;
- прайс-листы;

¹⁷ Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. С.125.

- средства массовой информации;
- каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;
- годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа.

Что надо знать о своих ближайших конкурентах? Выделяют количественные, или *фактические сведения* и качественные, или *оценочные данные*.

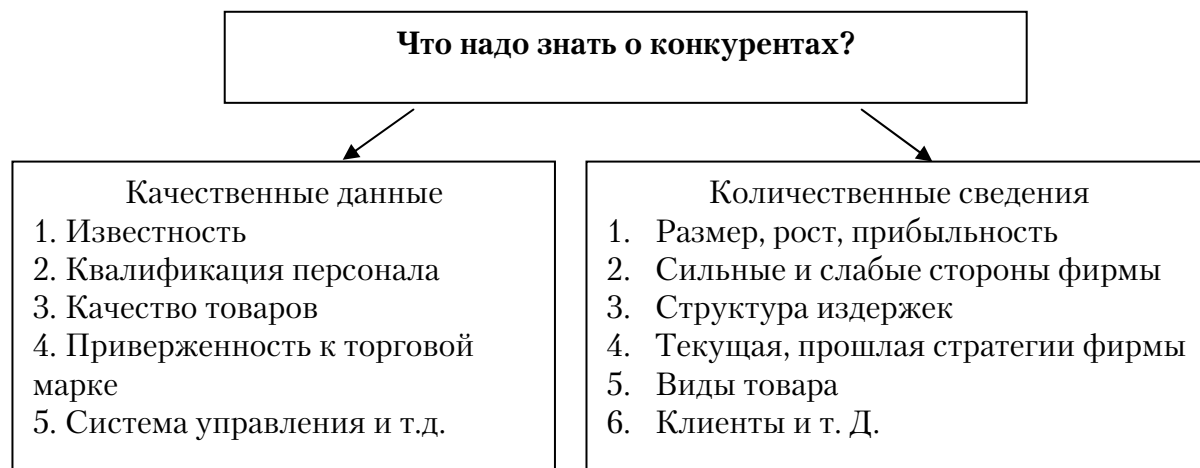


Рис. 3.2. Виды информации о конкурентах

Сбор данных о конкурентах – это не просто накопление информации. Проблему представляет собой не недостаток, а избыток информации. Здесь самое главное систематический подход, позволяющий понять, какая именно информация необходима и в каких целях она будет использоваться. Основная задача состоит в том, чтобы понять конкурента. Для прогнозирования поведения конкурента Майкл Портер предлагает схему, состоящую из четырех частей¹⁸.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Понимание этих четырех компонентов позволяет обоснованно прогнозировать характер реакции конкурента на основе ключевых вопросов, приведенных на рис.3.3. Большинство компаний проводят лишь частичный анализ, позволяющий получить интуитивное представление о текущих вариантах стратегии конкурентов и их преимуществах и слабых сторонах. Значительно меньшее внимание, как правило, уделяется пониманию движущих сил, определяющих поведение конкурента, – его будущих целей и его представлений о собственной позиции и состоянии своей отрасли. Устано-

¹⁸ Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. С.126.

вить эти движущие силы значительно сложнее, чем фактическое поведение конкурента, однако именно они определяют его будущее поведение¹⁹.

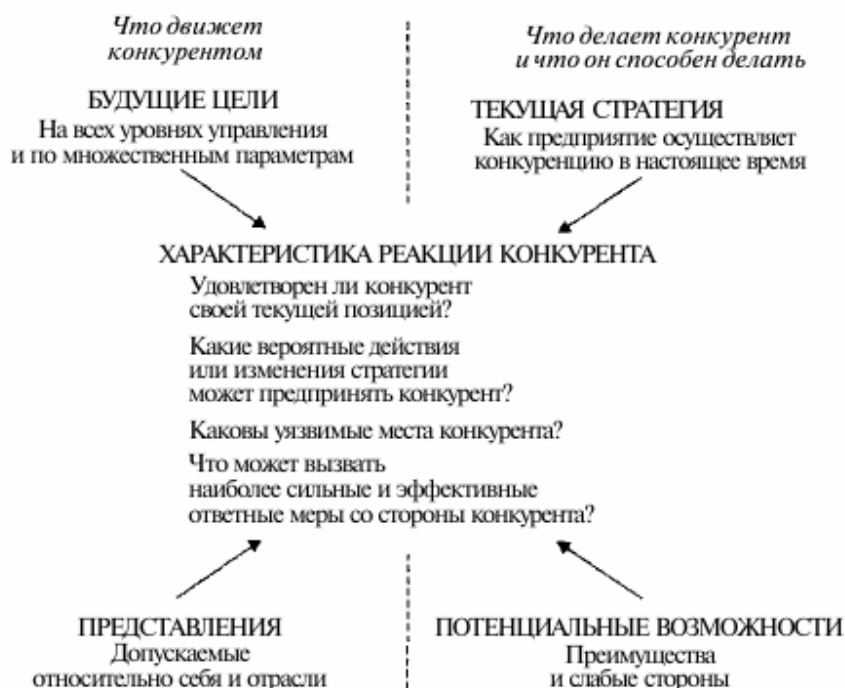


Рис. 3.3. Компоненты анализа конкурента²⁰

Важно определить, каких именно конкурентов необходимо исследовать. Ясно, что анализу должны быть подвергнуты все важнейшие действующие конкуренты. Однако интерес может представить также анализ потенциальных конкурентов, способных появиться на сцене. Прогнозирование потенциальных конкурентов – достаточно сложная задача. Нередко их можно обнаружить среди следующих групп:

- фирм, не принадлежащих к данной отрасли, но способных преодолеть барьеры для вхождения в нее с наименьшими затратами;
- фирм, для которых вхождение в отрасль сулит очевидный синергетический эффект;
- фирм, для которых конкуренция в новой отрасли является очевидным продолжением их корпоративной стратегии;
- потребителей или поставщиков, способных осуществить вертикальную интеграцию предшествующих или последующих стадий производства.

Другим потенциально полезным приемом является попытка прогнозирования вероятных слияний и поглощений как среди действующих

¹⁹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.88.

²⁰ Там же. С.89.

щих конкурентов, так и потенциальных участников. Слияние может моментально превратить слабого конкурента в сильного или еще более усилить мощного конкурента. Прогнозирование фирм, способных осуществить поглощение, следует той же логике, что и прогнозирование потенциальных вхождений в отрасль. Прогнозирование фирм внутри отрасли, являющихся потенциальными объектами слияния, может быть основано, в частности, на анализе складывающейся ситуации в их структуре собственности, их способности адаптироваться к явлениям, происходящим в отрасли» и потенциальной привлекательности отрасли для развертывания в ней операций²¹.

Чтобы научиться прогнозировать, как конкурент изменит свою стратегию, мы должны установить, какие цели он преследует. Важный момент здесь заключается в том, преследует ли компания финансовые или рыночные цели. Компания, основной целью которой является получение максимально большой доли рынка, будет намного агрессивнее конкурировать на рынке, чем та, которая больше заинтересована в своей прибыльности.

Для определения вероятного изменения стратегии конкурентов большое значение имеет связь нынешнего уровня эффективности их деятельности и стоящих перед ним целей. Чем больше компания удовлетворена нынешней эффективностью деятельности, тем с большей вероятностью она станет придерживаться выбранной стратегии. С другой стороны, если деятельность не отвечает поставленной цели, то существует большая вероятность радикальных изменений стратегии, сопровождающихся сменой высшего исполнительного руководства компании²².

Стратегические решения конкурента обусловлены тем, как он воспринимает самого себя и окружающий мир. Это восприятие основано на предпосылках отрасли и бизнеса в целом и, вероятно, отражает систему убеждений по поводу отрасли и факторов успеха. Факты подтверждают то, что эти системы убеждения не только сохраняются долгое время, но и соответствуют представлениям других фирм в этой же отрасли.

Анализ конкурентов полезен для прогнозирования вероятного поведения соперников и оказания влияния на их поведение. Чтобы предсказать поведение конкурента необходимо прежде всего ответить на такой вопрос: «Какие самые вероятные инициативы предпримет фирма?» Мы должны тщательно идентифицировать нынешние силы,

²¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.90.

²² Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. С.127.

которые, возможно, спровоцируют изменение стратегии. Это могут быть внешние силы – сдвиги в предпочтениях потребителей или издержки входа на рынок, или внутренние силы – провал попытки достичь поставленных целей в отношении эффективности работы или разногласия среди высшего руководства компании. Независимо от источника необходимо тщательно идентифицировать нынешнюю стратегию и цели компании, предпосылки относительно отрасли, которыми руководствуется компания, и ее способности, что позволит создать прочный фундамент для прогнозирования направления изменений в будущем.

Во-вторых, мы можем захотеть спрогнозировать вероятную реакцию конкурента на наши собственные инициативы. В этом нам может помочь все та же четырехкомпонентная структура конкурентного анализа²³.

Матрица SPACE

Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибальной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил (рис. 3.4). Таким образом, стратегическое положение компании, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное. Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив).

Таким образом, хорошее знание конкурентов позволяет не только вырабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция

²³ Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2012. С.128-129.

всегда разорительна для фирм. По М. Портеру, «хорошие» конкуренты обычно соблюдают неписанные отраслевые правила, поддерживают статус-кво, избегают агрессивных ценовых изменений.

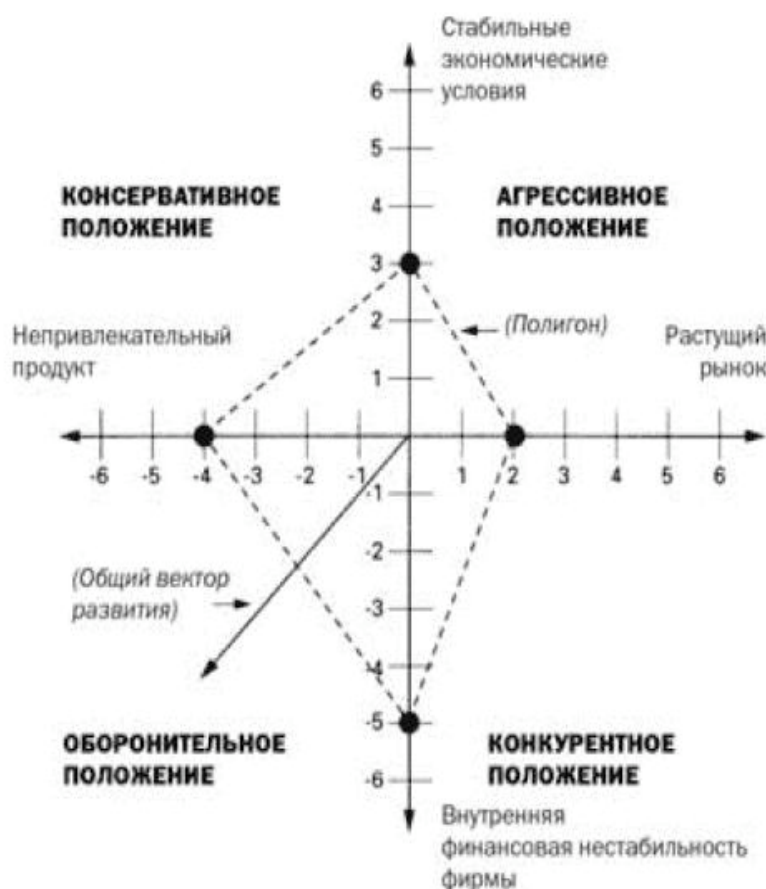


Рис. 3.4. Полигон матрицы SPACE

Контрольные вопросы

1. Какие факторы следует учитывать при анализе конкурентов?
2. Что такое стратегическая группа конкурентов?
3. Какие этапы включает построение позиционной карты?
4. Какие цели преследует сбор данных о конкурентах?
5. Назовите источники информации для анализа внешней среды
6. Охарактеризуйте схему прогнозирования поведения конкурента, предложенную М.Портером.

Практическое задание

1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

2. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили;
- д) пищевые продукты;
- е) авиаперевозки;
- ж) вооружения;
- з) лекарства.

3. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель;
- е) овощная продукция.

Литература

1. Беловский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4 – С. 1-7.

2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. – М.: Экономика, 2007. – 106 с.

3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

4. Коваленко А., Полевой А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2006. – 212 с.

6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Пабlishер, 2011.

7. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.

8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 2008.

9. <http://www.eup.ru/>

4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Современный менеджмент характеризуется искренним интересом фирм к структуре потребностей, которые управляют потребительским спросом. Именно в этом ключ к успешному предпринимательству. Поскольку анализ потребителей является сферой деятельности маркетинговых служб и подробно рассматривается в литературе по маркетингу, то в этом параграфе мы ограничимся лишь кратким рассмотрением данных проблем.

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов: сегментация рынка, мотивация потребителей и выявление их неудовлетворенных нужд и потребностей.

Направления анализа потребителей:

Сегментация рынка (кто?).

- Кто покупает и использует товары или услуги предприятия? Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения, *свое покупательское поведение*.

- Кто самый крупный покупатель? (Правило Парето гласит, что 20 % покупателей делают 80 % всех покупок.) Это значит – кому уделяем внимание.

- Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар? (или покупает у конкурентов)

- Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития (как изменится сегментирование)? Критерии – схожая клиентская политика.

Мотивация потребителей (почему?).

- каковы мотивы покупки и потребления товара?
- каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
- каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. Покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания и масса других факторов.

Производитель должен стремиться определить, в чем заключается ожидаемая ценность товара для разных групп покупателей.

Ошибка менеджеров может заключаться в том, что они думают, будто знают ответ. Часто считается, что ценность – это качество

продукции и ее цена. Однако что касается цены товара, то здесь не все так просто.

Мировая практика менеджмента имеет немало примеров, когда фирма повышала цену на свою продукцию и тем самым увеличивала сбыт. Поэтому важнейшая задача менеджмента заключается в расчете такой цены, которая соответствует ценности продукта для покупателя.

Отношение покупателей к товару. Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

- удовлетворены ли потребности покупателей?
- существуют ли проблемы у потребителей?
- существует ли приверженность к товару/марке?
- каковы издержки переключения на товар конкурентов или товар-заменитель? (они могут быть даже отрицательными).

Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Поэтому необходим постоянный контакт с ними (беседы, личные контакты, опросы), тем более что вкусы, пожелания, мотивы обращения к покупателям и потребительские ожидания меняются со временем.

Практика свидетельствует, что поведение покупателей существенно различается в зависимости от дохода, возраста и многих других факторов. Поэтому целесообразно проводить *сегментацию рынка*, т. е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.
2. Улучшить понимание изучаемого явления.
3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Признаки сегментации потребителей:

- географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т. д.);
- социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
- поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т.д.) .
- по размеру (крупные, средние, мелкие),
- форме собственности (частные, акционерные, государственные),
- по отраслям,
- месту расположения.

Критерии сегментации потребителей – показатели того, насколько верно фирма выбрала тот или иной сегмент:

- емкость сегмента
- доступность сегмента
- информационная насыщенность сегмента
- существенность
- устойчивость
- прибыльность
- шансы на успех в конкурентной борьбе

Анализ внешней среды предприятия должен проводиться службой маркетинга. Наличие систем маркетинговой информации на предприятии, которая обязательно включает процедуры слежения за конкурентами, является ключевым фактором успеха практически любого предприятия.

Выбор потребителей

Большинство отраслей продают свою продукцию или услуги не одному, а многим покупателям. Рыночная власть этой группы покупателей в совокупности представляет одну из основных конкурентных сил, воздействующих на потенциальную прибыльность отрасли.

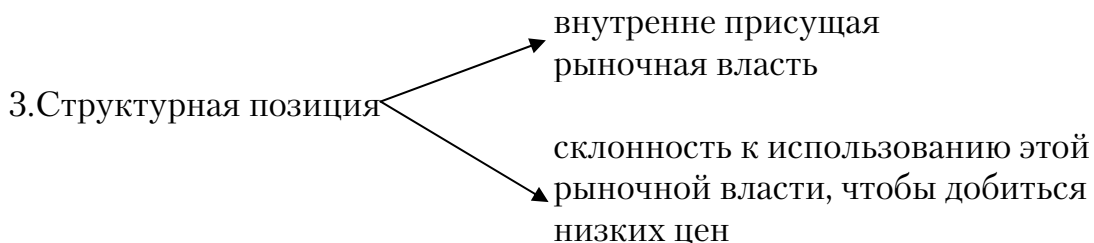
По своей структуре группа покупателей отрасли редко является однородной. Покупатели потребительских товаров непохожи друг на друга по количеству покупаемых товаров, доходам, уровню образования и по многим другим характеристикам. Покупатели отрасли неодинаковы и по своим потребительским запросам. Они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, по стоимости обслуживания.

В результате этой неоднородности целевой выбор покупателей становится важным компонентом стратегии. В широком смысле фирме при наличии выбора следует продавать свою продукцию наиболее благоприятным из возможных покупателей. Выбор покупателей может оказать существенное влияние на темпы роста фирмы и способствовать минимизации их разрушительной рыночной власти. Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для входа, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций.²⁴

²⁴ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.153-154.

Можно выделить *четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения*:

1. Потребности в закупках по отношению к возможностям компании
2. Потенциал роста покупателей



4. Стоимость обслуживания покупателей

Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей. При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом. Значение потенциала роста покупателей для формулирования стратегии очевидно. Чем выше потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что его спрос на продукцию фирмы будет возрастать.

Критерий структурной позиции покупателя для целей стратегического анализа полезно разделить на две части. Внутренне присущая рыночная власть – это тот рычаг, с помощью которого покупатели потенциально способны оказывать давление на продавцов с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения. В то же время такое давление может быть пущено или не пущено в ход, поскольку покупатели различаются в том числе и по своей склонности использовать рыночную власть для воздействия на цены продавца в сторону их снижения.

Последней ключевой покупательской характеристикой, важной с точки зрения стратегии, являются затраты фирмы на обслуживание конкретных покупателей. Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.

Указанные четыре критерия не всегда работают в одном направлении. окончательный выбор наилучших целевых покупателей часто требует взвешенного и сбалансированного подхода к оценке указанных факторов с учетом поставленных перед фирмой целей.

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев *находить наиболее благоприятных покупателей и продавать им.*²⁵

Различные фирмы располагают различными позициями в отношении выбора покупателей. Например, фирма с высоким уровнем дифференциации продукта сможет продавать его «хорошим» покупателям, недоступным для ее конкурентов. Рыночная власть покупателей также неоднозначна для различных фирм. Очень крупная фирма или фирма с уникальным набором продуктов может находиться под меньшим воздействием масштаба покупателя, чем более мелкая, и это лишь один из примеров. Наконец, фирмы обладают различными возможностями в отношении обслуживания конкретных потребностей покупателей. Таким образом, то, насколько выгоден покупатель, – зависит от позиции фирмы по ряду параметров.

Существует также целый ряд *стратегических выводов*, вытекающих из принципов выбора покупателей:

– *Фирма, имеющая позицию на основе низких издержек, может сбывать продукцию покупателям, обладающим рыночной властью и чувствительным к ценам, и тем не менее быть успешной.*

Если фирма является низкозатратным производителем, она сможет получать прибыль выше среднеотраслевой независимо от власти или ценовой чувствительности покупателя, так как в этом случае продавец сможет выдержать ценовую конкуренцию и тем не менее иметь прибыль выше, чем у конкурентов.

– *Фирма, не располагающая преимуществом в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей.*

Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимуществ в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Если фирма не способна добиться лидерства в уровне издержек, она должна проявить осторожность, чтобы не «застрять на середине», продавая продукцию влиятельным покупателям.

– *«Хороших» покупателей можно «воспитать» (или улучшить их качество) на основе стратегии.*

Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными. Например, умелая организация про-

²⁵ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.155-156.

даж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей.

– *База выбора покупателей может быть расширена.*

Возможны два основных пути расширения выбора покупателей. Первый состоит в увеличении добавленной стоимости, которое обеспечивает покупателю фирма. Это может быть достигнуто с помощью следующей тактики:

- предоставления специализированного обслуживания покупателям;
- предоставления инженерно-технической помощи;
- предоставления кредита или быстрой доставки;
- создания новых свойств продукта.

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является изменение восприятия покупателем функций продукта. Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает такие дополнительные факторы, как:

- стоимость перепродажи;
- эксплуатационные расходы и стоимость простоев в течение срока эксплуатации;
- издержки на топливо;
- способность генерирования дохода;
- стоимость установки или подключения.

– *Дорогостоящие покупатели могут быть устранены.*

Исключение покупателей с высокой стоимостью обслуживания из потребительской базы является распространенной стратегией повышения прибыли на инвестированный капитал. Эта мера часто бывает весьма эффективной, поскольку обычно существует тенденция к разрастанию количества маргинальных потребителей, особенно если отрасль находится в стадии роста.

– *Качество покупателей может со временем измениться.*

Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительны к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности. Поэтому со стратегической точки зрения нецелесообразно формировать стратегию на обслуживании покупателей, качество которых будет ухудшаться.

– *Предпринимая стратегические действия, следует учитывать издержки переключения.*

Потенциальная важность издержек переключения диктует необходимость учета влияния на них всех стратегических действий. Например, наличие издержек переключения означает, что покупателю будет значительно дешевле модернизировать или дополнить уже приобретенный продукт, чем заменять его другим брендом. Это означает, что фирмы, уже поставившие какое-то количество изделий потребителю, могут заработать значительную прибыль на их модернизации, при условии правильного ценообразования на эту услугу в сравнении со стоимостью новых изделий конкурентов²⁶.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные направления анализа потребителей
2. Какие признаки сегментации потребителей Вам известны?
3. Назовите критерии сегментации потребителей
4. Какие критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения, можно выделить?
5. Назовите основные пути расширения выбора покупателей.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 296 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
4. Лаева Т.В., Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С. 21–22.
5. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №2. – С. 40–47.
6. Непринцева Е.В., Шубин С.А. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
8. <http://www.smanagement.ru/>
9. <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>

²⁶ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. С.165–169.

5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Кроме анализа внешней среды предприятия стратегический менеджмент предполагает также необходимость анализа состояния самого предприятия, т.е. управленческого анализа.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений.

Необходимость проведения управленческого анализа обусловлена следующими факторами:

- во-первых, для осуществления эффективного управления, поскольку является важным этапом управленческого цикла;
- во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора;
- в-третьих, он необходим при разработке стратегии развития предприятия, поскольку позволяет выявить резервы и возможности предприятия и определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

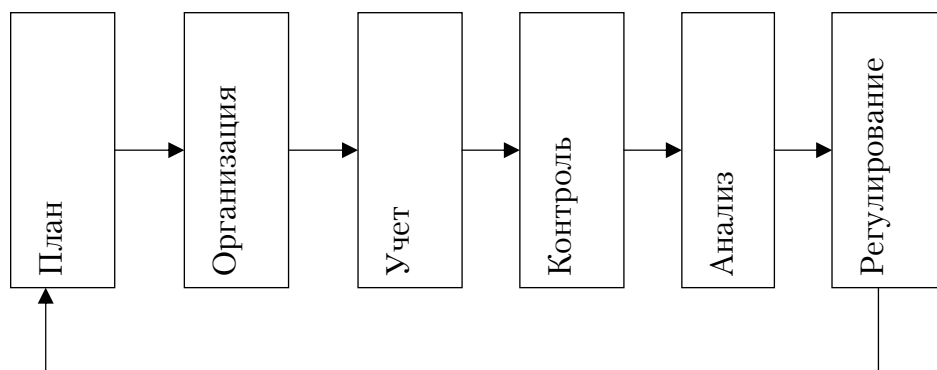


Рис. 5.1. Управленческий цикл

Кто проводит управленческий анализ:

- менеджер;
- группа, созданная на временной основе для решения важной управленческой проблемы;
- внутренний консультант;
- внешний консультант;
- первое лицо.

Что анализировать?

Американцы Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче всего поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное»²⁷.

Информационные технологии значительно расширили возможности менеджеров в части учета и анализа большого числа взаимосвязанных факторов. Вместе с тем они же выявили и проблемы ограниченности человеческих возможностей в восприятии многообразной информации.

При управленческом анализе объектом выступает внутренняя среда организации, то есть та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Методы управленческого анализа

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

Срезы внутренней среды организации

1. **КАДРОВЫЙ** – взаимоотношения менеджеров и рабочих, найм, обучение, оценка, вознаграждение.

2. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ** – коммуникации, оргструктура, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения.

3. **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ** – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, исследования, разработки.

²⁷ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. С. 83.

4. **МАРКЕТИНГОВЫЙ** – процессы, связанные с реализацией стратегии продукта, ценообразования, продвижения товара на рынок, выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. **ФИНАНСОВЫЙ** – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств.

Направления управленческого анализа

В структуре управленческого анализа конкретного предприятия можно выделить ряд типовых блоков:

- цели деятельности предприятия;
- портфель заказов, новые продукты;
- *ресурсный потенциал предприятия;*
- *факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;*
- *доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;*
- *система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т.д.*

В основе управленческого анализа лежит *анализ текущей деятельности* предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности.

Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д. Уровень прибыльности (рентабельности) предприятия зависит не только от цены на продукцию и структуры ее себестоимости, но и от скорости оборота капитала.

Детально проблемы анализа финансовых показателей деятельности предприятия, в том числе с учетом системного риска и отраслевых барьеров, исследуются в книгах по финансовому менеджменту.

На практике наиболее приемлемым способом определения ожидаемого уровня прибыли является *выбор показателя на основе сравнения результатов деятельности предприятия с показателями других отраслей и аналогичных предприятий в данной отрасли (межотраслевое и внутриотраслевое сравнение)*.

Виды управленческого анализа.

1. **SWOT-анализ** (strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы)

“SWOT-анализ” предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия.

Сильные стороны организации – это виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности.

К сильным сторонам организации относятся:

- навыки и опыт (низкая себестоимость продукции, технологические ноу-хау, низкий уровень брака, опыт розничной торговли, быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров и т.д.);
- ценные материальные активы (современные производственные мощности, мощная глобальная система сбыта, обширная сеть дилеров, право собственности на ценные природные ресурсы, новейшие компьютерные сети и информационные системы и т.д.);
- квалифицированные кадры (опытные работники, передовые знания и интеллектуальный капитал, хорошие стимулы к труду, выдающиеся управленческие и предпринимательские ноу-хау и т.д.);
- ценные организационные ресурсы (система контроля качества, передовые технологии, патенты, права на добычу полезных ископаемых, стабильная клиентская база, передовая система управления поставками материальных ресурсов, надежные локальные сети, гибкость организационной структуры и т.д.);
- ценные нематериальные активы (имидж торговой марки, репутация компании, приверженность покупателей и т.д.).

Слабые стороны компании – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное состояние.

Последовательность выполнения SWOT-анализа предполагает следующие действия: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации (рис. 5.2).

Перечень возможностей и угроз составляют на основе анализа информации, полученной при изучении ближнего и дальнего окружения, привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Не все возможности и угрозы одинаково действуют на предприятие и могут быть реализованы в действительности. Их классификация по вероятности реализации и степени влияния может быть проведена с помощью рисунков 5.3 и 5.4.

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ «СИБ» <i>Использование сильных сторон для получения дополнительных преимуществ от появившихся возможностей</i>	ПОЛЕ «СИУ» <i>Использование сильных сторон организации для устранения угроз</i>
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ «СЛВ» <i>Усиление слабых мест организации за счет использования появившихся возможностей</i>	ПОЛЕ «СЛУ» <i>Предотвращение нависших угроз и преодоление слабостей</i>

Рис. 5.2. Матрица SWOT-анализа

ВЕРОЯТНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ВЛИЯНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ			
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая вероятность	ПОЛЕ "ВС"	ПОЛЕ "ВУ"	ПОЛЕ "ВМ"
	Средняя вероятность	ПОЛЕ "СС"	ПОЛЕ "СУ"	ПОЛЕ "СМ"
	Низкая вероятность	ПОЛЕ "НС"	ПОЛЕ "НУ"	ПОЛЕ "НМ"

Возможности, имеющие большое значение для организации. Их надо обязательно использовать

Эти возможности используются, если у организации имеется достаточно ресурсов

Эти возможности практически не заслуживают внимания организации

Рис. 5.3. Матрица возможностей

ВЛИЯНИЕ УГРОЗ НА ОРГАНИЗАЦИЮ					
ВЕРОЯТНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ УГРОЗ		Разруше ние	Крити- ческое состоя- ние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
	Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВР”	ПОЛЕ “ВК”	ПОЛЕ “ВТ”	ПОЛЕ “ВЛ”
	Средняя вероятность	ПОЛЕ “СР”	ПОЛЕ “СК”	ПОЛЕ “СТ”	ПОЛЕ “СЛ”
	Низкая вероятность	ПОЛЕ “НР”	ПОЛЕ “НК”	ПОЛЕ “НТ”	ПОЛЕ “НЛ”

Очень большая опасность, требует немедленного и обязательного устранения

Требуют внимания высшего руководства, должны быть устранены в
первостепенном порядке

Требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но не ставится
задача их первостепенного устранения

Эти угрозы должны лишь отслеживаться руководством без принятия каких-либо
мер

Рис. 5.4. Матрица угроз

Составляя стратегический план мероприятий по результатам SWOT-анализа, решают, что надо сделать, чтобы усилить свои сильные стороны и подтянуть показатели, оказавшиеся ниже, чем у главного конкурента с учетом возможностей и угроз, которые могут возникнуть при реализации каждого пункта мероприятий.

При этом следует помнить, что угрозы и возможности могут переходить в свою противоположность. Нереализованная возможность может стать угрозой, если ее использовал конкурент, а удачно предотвращенная угроза открывает перед предприятием новые возможности, если конкуренты не сумели ее предотвратить.

Общий принцип, на который работает SWOT-анализ, гласит, что при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании).

Модель 7-S Мак-Кинси

Модель 7-S Мак-Кинси нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления проблем, связанных с развитием

или перестройкой организации. Ее название идет от семи факторов, которые являются важными для организации: стратегии (strategy), сумма навыков (skill), совместные ценности (shared values), структуры (structure), систем (systems), состав работников (staff), стиля (style). Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются в такой последовательности.

На первом этапе определяется *стратегия*.

Далее необходимо определить, в чем организация особенно сильна, какие *навыки* надо развить или приобрести, для того чтобы стратегия воплотилась в жизнь.

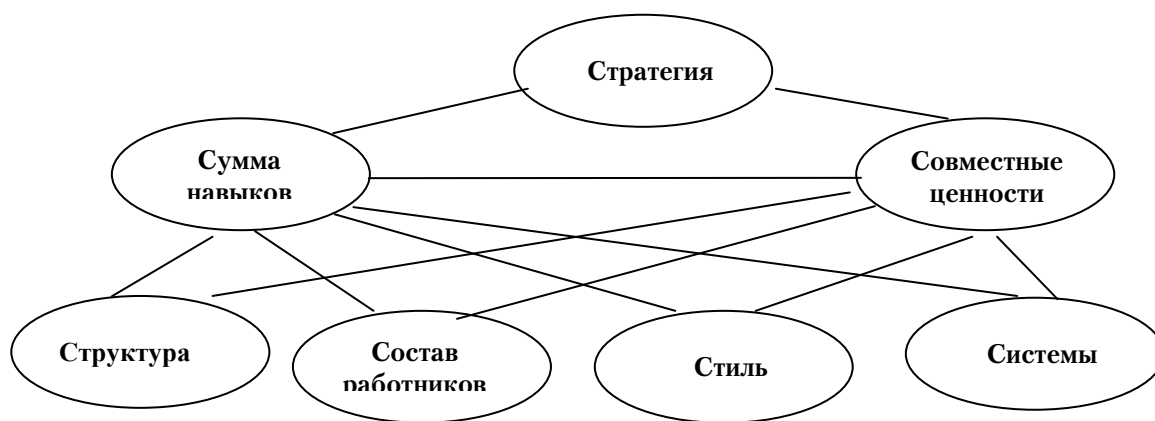


Рис. 5.5. Модель 7-S Мак-Кинси

Навыки следует развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она одновременно может заниматься развитием только одного-трех навыков. Эти навыки представляют собой связь между стратегией и новым обликом организации, определяя какие изменения должны произойти с другими «S».

Далее *структурные изменения* в организации, характеризующие взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компании и их подразделениями. Эти изменения наиболее видимы, поэтому чаще всего изменения начинают со структуры. Хотя реорганизовать компанию путем лишь структурных изменений невозможно.

Под *системами* понимается заведенный порядок, процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающих решения, выполняющих различные виды работ.

Фактор *кадров* связан с решением вопроса о том, какие люди нужны компании.

Стиль – наименее используемый инструмент управления.

Совместные ценности связаны с тем, что представляется главным в организации, с теми обстоятельствами, которые имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Итак, навыки играют роль интегрирующего фактора, от которых зависит в целом реализации стратегии.

Если говорить о модели, то она не дает четкого руководства по развитию бизнеса и разработке стратегии. Модель 7-S Мак-Кинси представляет целостный взгляд на развитие компании.

Анализ потенциала предприятия

Оценка стратегического потенциала призвана найти ответ на вопрос: отвечает ли целевым требованиям текущее состояние и тенденции развития организации и/или ее стратегических хозяйственных подразделений относительно количества и качества ресурсов, состояния реализации внутренних и внешних функций. Другими словами, проводится сравнительный анализ потенциально возможного в заданных условиях и нормативного (необходимого, целевого) значений показателей, характеризующих текущую и предстоящую производственно-хозяйственную деятельность организации.

Положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований.

Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок.

Стратегический потенциал оценивает резервы организации (положительный потенциал) или дополнительные потребности (отрицательный потенциал) для реализации **стратегических целей**.

Потенциала организации должен включать все сферы ее деятельности:

- организацию управления (менеджмент);
- маркетинг;
- исследование, разработки, инновации;
- технологию и производство;
- персонал;
- финансы и инвестиции.

В каждой сфере деятельности имеются факторы, которые оказывают влияние на потенциал организации.

Организация управления: организационная структура, функциональное и иерархическое разделение труда, централизация и децентра-

лизация, соотношение между линейным и функциональным руководящим персоналом, методы и порядок принятия основных видов решений, организация системы контроля за исполнением решений, управленческие информационные системы, организация системы коммуникаций, стиль управления, квалификация и способности высшего менеджмента, система стратегического планирования.

Маркетинг: применяемые концепция и стратегии, рынки (размеры, собственная доля, конкуренты), потребители, товар, ценовая политика, каналы распределения, организация сбыта, торговая агентура, запасы товаров, торговые издержки, послепродажное обслуживание, рекламная деятельность, информация.

Исследования и разработки: состав кадров, их квалификация и опыт, мотивация, портфель новых проектов, состояние лабораторной базы и испытательного оборудования, сотрудничество с другими организациями, лицензионные соглашения, организация процесса проектирования, состояние и организация информационного обеспечения.

Технология и производство: состав кадров, их квалификация и компетентность, производственные подразделения (количество, специализация, мощности), тип применяемой технологии, тип и состояние основных фондов, организация технического обслуживания, организация производства, система календарного планирования, организация контроля качества, основные поставщики и их надежность, состояние безопасности производства, производительность производственной системы, прямые издержки производства.

Персонал: структура персонала, мастерство, условия найма, текучесть кадров, политика комплектования кадров, обучение и повышение квалификации, система оценки персонала, системы оплаты труда и мотивация, отношения труда и управления.

Финансы: состав и структура персонала, финансовое здоровье и стабильность, источники и величина финансовых ресурсов, прибыль и ее использование, движение денежной наличности, планирование финансов, состояние отчетности, замечания ревизоров.

УПРАВЛЕНИЕ

- Скорость принятия важных решений
- Обоснованность принятия важных решений
- Реальное делегирование полномочий
- Возможность делегирования полномочий
- Контроль над выполнением решений
- Система поощрений и наказаний
- Проходимость информации «вниз»
- Проходимость информации «вверх»

- Кадровая политика
- Качество планирования деятельности
- Лидерство

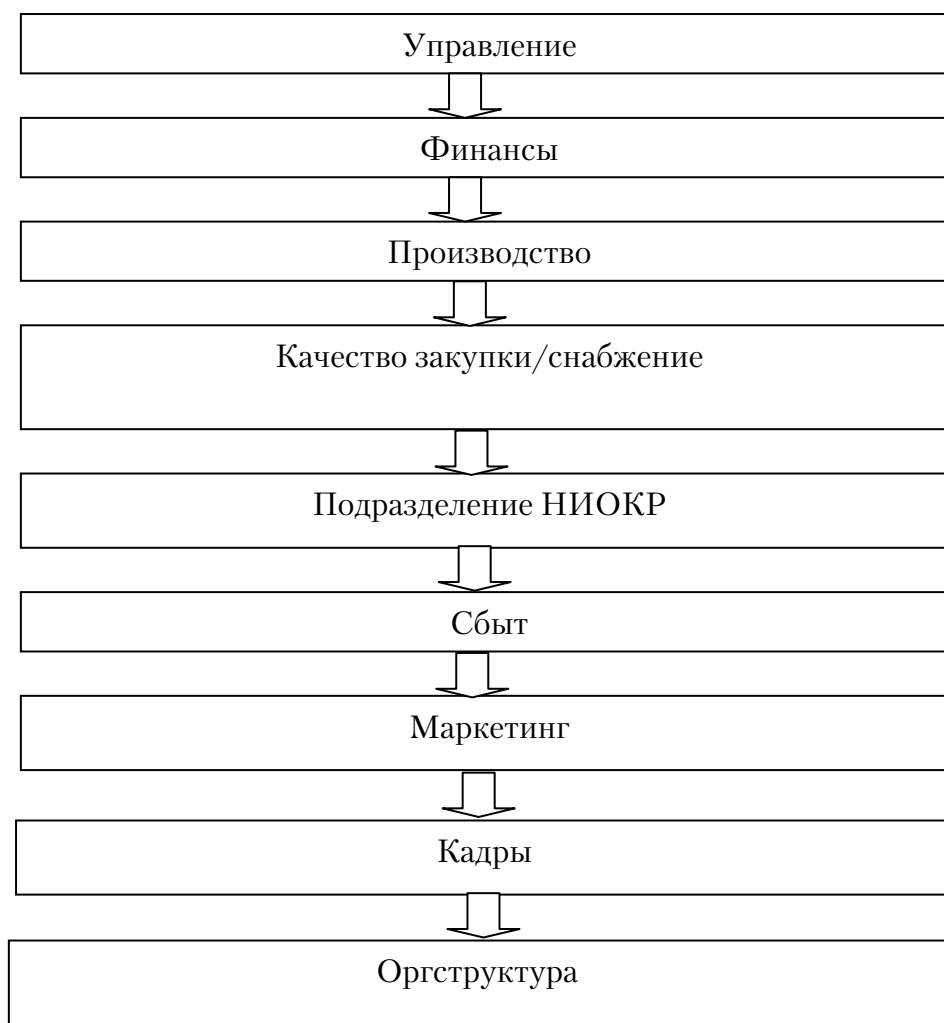


Рис. 5.6. Методология оценки потенциала организации

ПРОИЗВОДСТВО

- Технологический уровень и гибкость линий.
- Возможность расширения производства.
- Существующее качество продукции и возможность его изменения.

- Практика планирования и управления.

ЗАКУПКА / СНАБЖЕНИЕ

- Возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах.
- Управление товарными запасами.
- Наличие альтернативных поставщиков.
- Оперативность закупки.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НИОКР

- Квалификация существующих разработчиков.
- Продуктивность (объемы, сроки, качество разработок).
- Система стимулирования.
- Возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

ФИНАНСЫ

- Объём собственных финансовых резервов.
- Возможность привлечения дополнительных средств.
- Прогнозируемый график поступления средств.
- Управление финансами.

СБЫТ

- Фаза жизненного цикла продукта.
- Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией.
- Наличие собственной сбытовой сети.

МАРКЕТИНГ

- Наличие и уровень исследований.
- Ценовая политика.
- Методы продвижения и стимулирования.
- Реальная доля рынка предприятия.

КАДРЫ

- Уровень квалификации существующего персонала.
- Возможности привлечения новых специалистов.
- Кадровая политика.
- Использование стимулов для мотивирования выполнения работы.
- Текучесть кадров.

ОРГСТРУКТУРА

- Обоснованность.
- Непротиворечивость организационной структуры действующей стратегии и целям.

Можно рассматривать стратегический потенциал как совокупность шести составляющих: финансово-инвестиционного, организационного, хозяйственно-производственного, маркетингового, кадрового и инновационного потенциалов.

Финансово-инвестиционный потенциал предлагается определить как способность и возможность обеспечивать непрерывный финансовый кругооборот капитала, осуществлять инвестиции в собственные производственные и финансовые активы для реализации стратегических целей развития предприятия.

Организационный потенциал включает уровень организации труда и производства и подразумевает создание оптимальной организационной структуры управления, адаптированной к рыночным условиям и определяющей наиболее эффективную форму собственности.

Хозяйственно-производственный потенциал представляет совокупность ресурсов, предоставленных в распоряжение организации для созидательной деятельности и способных производить определенное количество материальных благ.

Маркетинговый потенциал – это (неотъемлемая часть потенциала предприятия) совокупная способность маркетинговой системы (предприятия) обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке благодаря планированию и проведению эффективных маркетинговых мероприятий в области исследования спроса, товарной, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также организации стратегического планирования и контроля за поведением товара, конкурентов и потребителей на рынке.

Кадровый потенциал рассматривается как совокупность способностей и возможностей персонала предприятия, ориентированного на реализацию стратегических целей.

Инновационный потенциал предлагается рассматривать как совокупность имеющихся средств, возможностей и способностей по использованию нововведений в производственной, финансовой, управленческой и маркетинговой деятельности, а также участию в инновационных процессах с целью достижения стратегических задач.

Каждый из потенциалов включает ряд показателей, характеризующих данное функциональное направление деятельности, и методику их расчета. После расчета отдельных показателей производится расчет сводного показателя по каждому из потенциалов.

Финансово-инвестиционный потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.1):

- коэффициент автономии;
- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент мобильных и иммобилизованных средств;
- коэффициент имущества производственного назначения;
- коэффициент кредиторской задолженности;
- коэффициент маневренности;
- коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками;
- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент текущей ликвидности;
- чистая рентабельность активов;
- рентабельность продаж.

Таблица 5.1

Финансово-инвестиционный потенциал $\Pi_{\text{фи}}$

Показатель	Формула	Данные для расчета
1. Коэффициент автономии	$K_a = \frac{C_c}{I}$	C_c – источник собственных средств I – общая сумма источников
2. Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\text{ф.у.}} = \frac{C_c + \Pi}{I}$	Π – привлеченные средства I – общая сумма источников
3. Коэффициент мобильных и иммобилизованных средств	$K_{\text{м/и}} = \frac{A_{\text{об}}}{A_{\text{внеоб}}}$	$A_{\text{об}}$ – оборотные активы $A_{\text{внеоб}}$ – внеоборотные активы
4. Коэффициент имущества производственного назначения	$K_{\text{ипп}} = \frac{O_c + H_{\text{зс}} + H_{\text{зп}}}{B_b} > 0,5$	O_c – стоимость основных средств $H_{\text{зс}}$ – незавершенное строительство $H_{\text{зп}}$ – незавершенное производство B_b – валюта баланса
5. Коэффициент кредиторской задолженности	$K_{\text{кз}} = 1 - \frac{K_z}{B_o}$	K_z – кредиторская задолженность B_o – внешние обязательства
6. Коэффициент маневренности	$K_m = \frac{C_{\text{ос}}}{C_c}$	$C_{\text{ос}}$ – собственные оборотные средства
7. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	$K_{\text{озс}} = \frac{C_{\text{ос}}}{Z_3}$	Z_3 – запасы и затраты
8. Коэффициент финансовой независимости	$K_{\text{фн}} = \frac{C_c}{\text{Пас}}$	Пас – пассивы
9. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} = \frac{A_{\text{об}}}{\Pi_{\text{перв}}}$	$\Pi_{\text{перв}}$ – первоочередные платежи
10. Чистая рентабельность активов	$K_{\text{ра}} = \frac{\Pi_{\text{чист}}}{A_{\text{срг}}}$	$\Pi_{\text{чист}}$ – чистая прибыль $A_{\text{срг}}$ – среднегодовая величина активов
11. Рентабельность продаж	$K_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{прод}}}{B_{\text{ыр}}}$	$\Pi_{\text{прод}}$ – прибыль от продаж $B_{\text{ыр}}$ – выручка от продаж
Сводный показатель финансово-инвестиционного потенциала		$\Pi_{\text{фи}} = \frac{\sum_{i=1}^{10} K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Хозяйственно-производственный потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.2):

- коэффициент поступления (ввода);
- коэффициент обновления;
- коэффициент замены основных средств;
- коэффициент расширения основных средств;
- фондоотдача;
- материалоемкость;
- материалоотдача;
- коэффициент использования материальных ресурсов;
- коэффициент ресурсного обеспечения;
- коэффициент годности активной части основных фондов;
- коэффициент годности пассивной части основных фондов.

Т а б л и ц а 5.2

Хозяйственно-производственный потенциал $\Pi_{\text{хп}}$

Показатель	Формула	Данные для расчета
1	2	3
1. Коэффициент поступления (ввода)	$K_{\text{п}} = \frac{C_{\text{ВП}_{\text{ос}}}}{C_{\text{ос}_{\text{кг}}}}$	$C_{\text{ВП}_{\text{ос}}}$ – стоимость вновь поступивших основных средств $C_{\text{ос}_{\text{кг}}}$ – стоимость основных средств на конец года
2. Коэффициент обновления	$K_{\text{об}} = \frac{C_{\text{Н}_{\text{ос}}}}{C_{\text{ос}_{\text{кг}}}}$	$C_{\text{Н}_{\text{ос}}}$ – новых основных средств
3. Коэффициент замены основных средств	$K_{\text{зам}} = \frac{C_{\text{ВЫБ}_{\text{и}_{\text{ос}}}}}{C_{\text{ВП}_{\text{ос}}}}$	$C_{\text{ВЫБ}_{\text{и}_{\text{ос}}}}$ – стоимость выбывших в результате износа основных средств
4. Коэффициент расширения основных средств	$K_{\text{расш}} = 1 - K_{\text{зам}}$	
5. Фондоотдача	$F_0 = \frac{N_{\text{в}}}{C_{\text{ос}}}$	$N_{\text{в}}$ – объем выпуска продукции $C_{\text{ос}}$ – стоимость основных средств
6. Материалоемкость	$M_{\text{е}} = \frac{M_{\text{з}}}{N_{\text{в}}}$	$M_{\text{з}}$ – материальные затраты $N_{\text{в}}$ – объем выпуска продукции
7. Материалоотдача	$M_{\text{о}} = \frac{N_{\text{в}}}{M_{\text{з}}}$	$N_{\text{в}}$ – объем выпуска продукции $M_{\text{з}}$ – материальные затраты
8. Коэффициент использования материальных ресурсов	$K_{\text{и}} = \frac{M_{\text{зф}}}{M_{\text{зпер.}}}$	$M_{\text{зф}}$ – фактические материалозатраты $M_{\text{зпер.}}$ – материальные затраты плановые, пересчитанные на фактический выпуск

Окончание табл. 5.2

1	2	3
9. Коэффициент ресурсного обеспечения	$K_p = \frac{\sum_{i=1}^m P_{\phi(n)}}{\sum_{i=1}^m P_{ni}}$	$P_{\phi(n)}$ – фактически имеющиеся ресурсы i -го вида в пределах норматива
		P_{ni} – нормативный запас ресурсов i -го вида
		m – число видов ресурсов, используемых на рабочем месте
10. Коэффициент годности активной части основных фондов	$K_{\text{годн}} = \frac{\text{Сост}_{\text{оф_а}}}{\text{Сперв}_{\text{ос_а}}}$	$\text{Сост}_{\text{ос}}$ – остаточная стоимость активной части основных фондов
		$\text{Сперв}_{\text{ос}}$ – первоначальная стоимость активной части основных фондов
11. Коэффициент годности пассивной части основных фондов	$K_{\text{годн}} = \frac{\text{Сост}_{\text{оф_п}}}{\text{Сперв}_{\text{ос_п}}}$	$\text{Сост}_{\text{ос}}$ – остаточная стоимость пассивной части основных фондов
		$\text{Сперв}_{\text{ос}}$ – первоначальная стоимость пассивной части основных фондов
Сводный показатель хозяйственно-производственного потенциала		$П_{\text{хп}} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Маркетинговый потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.3):

- коэффициент рыночной доли;
- коэффициент изменения объема продаж;
- коэффициент рекламной деятельности;
- коэффициент широты ассортимента;
- коэффициент полноты ассортимента;
- удельный вес расходов на маркетинг;
- известность;
- относительно воспринимаемое качество.

Организационный потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.4):

- коэффициент управляемости;
- коэффициент звенности;
- коэффициент компьютеризации управленческих процессов;
- коэффициент дублирования функций;
- коэффициент надежности системы управления;
- степень централизации функций.

Т а б л и ц а 5.3

Маркетинговый потенциал Π_m

Показатель	Формула	Данные для расчета
1	2	3
1. Коэффициент рыночной доли	$K_{\text{рд}} = \frac{V_{\text{прод}}}{V_{\text{общ}}}$	$V_{\text{прод}}$ – объем продаж продукта фирмой
		$V_{\text{общ}}$ – общий объем продаж продукта на рынке
2. Коэффициент изменения объема продаж	$K_{\text{измпрод}} = \frac{V_{\text{к}}}{V_{\text{у}}}$	$V_{\text{к}}$ – объем продаж на конец отчетного периода
		$V_{\text{к}}$ – объем продаж на начало отчетного периода
3. Коэффициент рекламной деятельности	$K_{\text{реклд}} = \frac{\text{КИОП} \times \text{ЗРД}_{\text{к}}}{\text{ЗРД}_{\text{н}}}$	$K_{\text{измпрод}}$ – коэффициент изменения объема продаж
		$\text{ЗРД}_{\text{к}}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода
		$\text{ЗРД}_{\text{н}}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода
4. Коэффициент широты ассортимента	$K_{\text{ш}} = \frac{\text{Ш}_{\text{д}}}{\text{Ш}_{\text{б}}}$	$\text{Ш}_{\text{д}}$ – действительная широта ассортимента
		$\text{Ш}_{\text{б}}$ – базовая широта ассортимента
5. Коэффициент полноты ассортимента	$K_{\text{п}} = \frac{\text{П}_{\text{д}}}{\text{П}_{\text{б}}}$	$\text{П}_{\text{д}}$ – действительный показатель полноты ассортимента
		$\text{П}_{\text{б}}$ – базовый показатель полноты ассортимента
6. Удельный вес расходов на маркетинг	$K_{\text{маркрасх}} = \frac{\text{З}_{\text{марк}}}{\text{С}_{\text{продаж}}}$	$\text{З}_{\text{марк}}$ – расходы на маркетинг
		$\text{С}_{\text{прод}}$ – общая сумма себестоимости продаж
7. Известность	$K_{\text{изв}} = \frac{\text{N}_{\text{узнбренд}}}{\text{N}_{\text{общ}}}$	$\text{N}_{\text{узнбренд}}$ – клиенты, узнающие бренд
		$\text{N}_{\text{общ}}$ – общее число клиентов
8. Относительно воспринимаемое качество	$K_{\text{изв}} = \frac{\text{N}_{\text{удовкач}}}{\text{N}_{\text{общ}}}$	$\text{N}_{\text{удовкач}}$ – удовлетворенные качеством клиенты
		$\text{N}_{\text{общ}}$ – общее число клиентов
Сводный показатель маркетингового потенциала		$\text{П}_{\text{м}} = \frac{\sum_{i=1}^8 K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Таблица 5.4

Организационный потенциал Π_o

Показатель	Формула	Данные для расчета
1. Коэффициент управляемости	$K_{упр} = \frac{1}{\chi * \sum_{i=1}^{\chi} \frac{l_{\phi_i}}{l_{n_i}}}$	χ – число уровней управления Y_{ϕ}/l_n – нормативная и фактическая численность работников, приходящаяся на i -го руководителей
3. Коэффициент звенности	$K_{зв} = \frac{\Pi_{звф}}{\Pi_{зво}}$	$\Pi_{звф}$ – количество звеньев существующей организационной структуры $\Pi_{зво}$ – оптимальное количество звеньев
3. Коэффициент компьютеризации управленческих процессов	$K_{купр} = \frac{N_k}{\chi_{уп}}$	N_k – количество компьютеров $\chi_{уп}$ – численность управленческого персонала
4. Коэффициент дублирования функций	$K_{дф} = \frac{K_{оз}}{K_n}$	$K_{оз}$ – количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями K_n – нормативное количество работ
5. Коэффициент надежности системы управления	$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{общ}}$	$K_{нер}$ – количество нереализованных решений $K_{общ}$ – общее количество решений
6. Степень централизации функций	$K_{цф} = \frac{P_{фц}}{P_{\phi}}$	$P_{фц}$ – количество принятых решений на верхних уровнях управления P_{ϕ} – общее число принятых решений на всех уровнях управления
Сводный показатель организационного потенциала		$\Pi_o = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Кадровый потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.5):

- интегральный коэффициент использования рабочего времени;
- коэффициент явки;
- коэффициент стабильности кадров;
- коэффициент мотивации персонала;
- индекс производительности труда.

Таблица 5.5

Кадровый потенциал Π_k

Показатель	Формула	Данные для расчета
1	2	3
1. Интегральный коэффициент использования рабочего времени	$K_p = \frac{\Pi_{рдф} * \Pi_{рпф}}{\Pi_{рдпл} * \Pi_{рппл}}$	$\Pi_{рдпл}$, $\Pi_{рдф}$ – плановая и фактическая средняя установленная продолжительность рабочего дня, ч
		$\Pi_{рппл}$, $\Pi_{рпф}$ – плановая и фактическая продолжительность рабочего периода для одного рабочего, дней (в месяц, квартал, год)
2. Коэффициент явки	$K_y = \frac{\text{Ч}_y}{\text{Ч}_c}$	Ч_y – явочное число работников
		Ч_c – среднесписочное число работников
3. Коэффициент стабильности кадров	$K_{ск} = \frac{\text{Ч}_{с5}}{\text{Ч}_c}$	$\text{Ч}_{с5}$ – среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии
		$\text{Ч}_{сп}$ – среднесписочная численность работников за период
4. Коэффициент мотивации персонала	$K_m = \frac{З/п_i}{З/п_{\max}}$	$З/п_i$ – средняя заработная плата одного работающего
		$З/п_{\max}$ – максимально достигнутая средняя заработная плата в отрасли или группе предприятий
5. Индекс производительности труда	$K_{пт} = \frac{B_i}{B_{\max}}$	B_i – средняя выработка одного работающего на предприятии
		$B_{\max}$ – максимально достигнутая средняя выработка в отрасли или группе предприятий
Сводный показатель кадрового потенциала		$\Pi_k = \frac{\sum_{i=1}^4 K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Инновационный потенциал объединяет следующие показатели (табл. 5.6):

- коэффициент обновления ассортимента;
- коэффициент повышения квалификации персонала;
- показатель инновационности;
- коэффициент инвестирования научных исследований;
- коэффициент инноваций.

Т а б л и ц а 5.6

Инновационный потенциал $\Pi_{\text{и}}$

Показатель	Формула	Данные для расчета
1. Коэффициент обновления ассортимента	$K_{\text{обас}} = \frac{N_{\text{ввод}}}{N_{\text{общ}}}$	$N_{\text{ввод}}$ – количество ассортиментных групп, вводимых в течение года
		$N_{\text{общ}}$ – общее количество ассортиментных групп продаваемой продукции
2. Коэффициент повышения квалификации персонала	$K_{\text{повквал}} = \frac{\text{Ч}_{\text{подг}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	$\text{Ч}_{\text{подг}}$ – удельный вес персонала, прошедшего переподготовку, переаттестацию и повышение квалификации
		$\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность работников
3. Показатель инновационности	$K_{\text{ин-ти}} = \frac{N_{\text{реалинпр}}}{N_{\text{общпр}}}$	$N_{\text{реалинпр}}$ – количество реализованных инновационных идей
		$N_{\text{общпр}}$ – общее число выдвинутых предложений
4. Коэффициент инвестирования научных исследований	$K_{\text{инвест}} = \frac{Z_{\text{нир}}}{V_{\text{выр}}}$	$Z_{\text{нир}}$ – расходы на НИР
		$V_{\text{выр}}$ – объем выручки от реализации
5. Коэффициент инноваций	$K_{\text{иннов}} = \frac{V_{\text{инновпрод}}}{V_{\text{выр}}}$	$V_{\text{инновпрод}}$ – объем выручки от реализации инновационной продукции
		$V_{\text{выр}}$ – объем выручки от реализации
Сводный показатель инновационного потенциала		$\Pi_{\text{и}} = \frac{\sum_{i=1}^5 K_i \times j_i}{\sum j_i}$

Показатель стратегического потенциала ($\Pi_{\text{с}}$) рассчитывается по формуле

$$\Pi_{\text{с}} = \Pi_{\text{фи}} \times 0,25 + \Pi_{\text{хп}} \times 0,18 + \Pi_{\text{м}} \times 0,21 + \Pi_{\text{о}} \times 0,13 + \Pi_{\text{к}} \times 0,11 + \Pi_{\text{и}} \times 0,12,$$

Несмотря на специфику проведения управленческого анализа деятельности конкретного предприятия, в его структуре тем не менее можно выделить ряд типовых блоков:

- цели деятельности предприятия;
- портфель заказов, новые продукты;
- ресурсный потенциал предприятия;

- факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;
- система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т.д.

В основе управленческого анализа лежит анализ текущей деятельности предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности прежде всего с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д.

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческий анализ?
2. Какими факторами обусловлена необходимость проведения управленческого анализа?
3. Какие существуют методы управленческого анализа?
4. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
5. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
6. Назовите основные направления управленческого анализа

Практическое задание

1. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей:
 - строительные организации;
 - образовательные учреждения;
 - автомобильное производство;
 - пищевая промышленность;
 - производство одежды, обуви и т.д.
2. В чем заключаются сила и слабость фирмы? Приведите примеры. Какие материальные и нематериальные активы предприятий можно отнести к сильным, а какие к слабым сторонам предприятия?
3. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?
4. Используя приведенную методику оценки потенциала предприятия, примените ее для организации, на которой Вы проходили производственную практику.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Воробьёв А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. – С. 127 – 130.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
4. Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27. – С. 34-39.
5. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
6. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №2. – с. 40-47.
7. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 2006. – 212 с.
9. <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>
10. <http://market-pages.ru/realnieinvest/>

6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Управленческий анализ похож на анализ конкурентов, но более сконцентрирован на прибыльности, более глубок и детален, так как он важен для разработки стратегии. Кроме того, здесь более доступна информация о продажах, прибыли, себестоимости продукции, финансовых потоках, структуре и стиле управления, стратегически важных сферах деятельности и т.д.

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие должно определить свои конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества предприятия (КП) – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Другими словами, конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность фирме.

Считается, что фундаментальной причиной успеха одних предприятий и неудачи других является то, что процветающие фирмы обладают *ключевыми компетенциями*, а неудачники их не имеют.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия, которые для целей анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы

Осязаемые ресурсы, или материальные активы, – это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.).

Важным направлением повышения, эффективности деятельности предприятия может быть улучшение использования данных ресурсов – уменьшение материальных запасов, незавершенного производства, улучшение использования основных фондов, экономия ресурсов. Инвентаризация материальных активов предприятия и принятие решений по их структуре являются первостепенным шагом на пути разработки стратегии фирмы.

Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы, – это, как правило, качественные характеристики предприятия. Сюда входят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;

- неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) – квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой «команды».

Другим важным источником конкурентных преимуществ любого предприятия, его сильными или, наоборот, слабыми сторонами могут быть отдельные стратегические направления его деятельности. Это производство, сбыт, научные разработки, маркетинг, финансы, управление персоналом и т.д. Так, в настоящее время слабой стороной практически всех российских предприятий является сбыт, а также управление финансами. Вместе с тем сильными сторонами предприятий могут быть:

- монопольное положение (энергетика, железнодорожный транспорт);
- высокоэффективное производство (металлургический комбинат в Новосибирске по производству олова);
- доступность источников сырья (добыча газа).

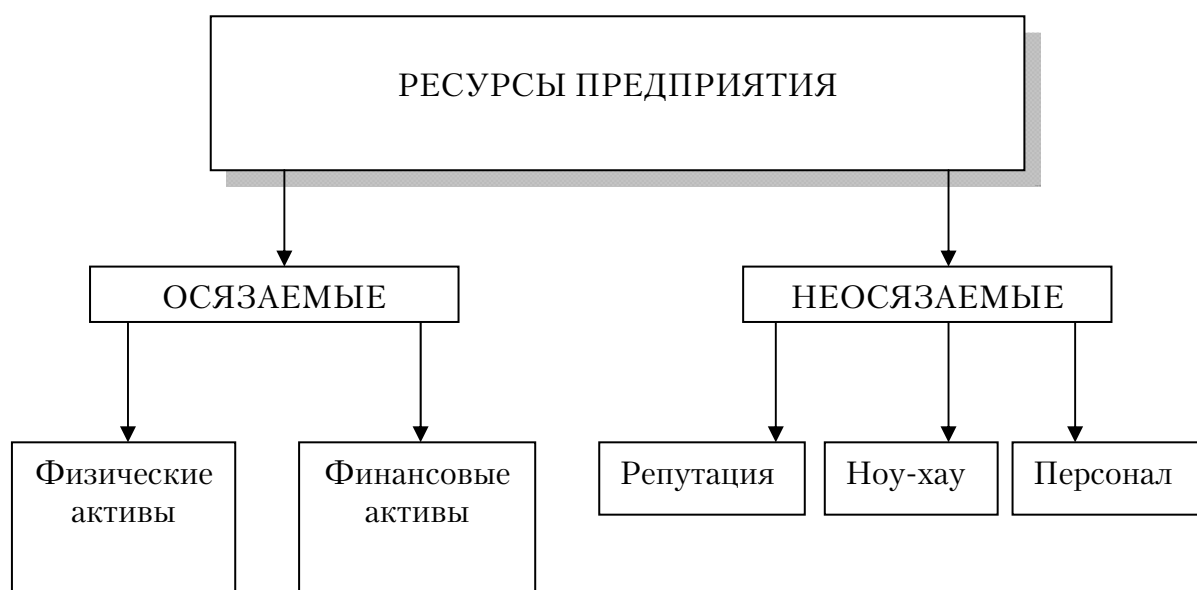


Рис. 6.1. Ресурсы предприятия

Для потребителей большее значение имеют известность торговой марки, выгодное местоположение, часы работы, высококвалифицированные кадры и т.д. Указанные факторы могут стать конкурентными преимуществами предприятия. Следует отметить, что применительно к сильным и слабым сторонам деятельности предприятия возможна внутренняя оценка, тогда как конкурентные преимущества должны восприниматься потребителями как таковые, иначе они не являются преимуществами предприятия (мнимые преимущества).

Уровни конкурентных преимуществ

Преимущества высокого порядка

– Уникальная продукция и технология (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров и услуг, использование новейших технологий)

– Наличие высококвалифицированных специалистов

– Известная торговая марка продукции /предприятия

– Имидж предприятия

Преимущества низкого порядка

– Наличие и использование предприятием дешевой рабочей силы, дешевых материалов, энергии

Т а б л и ц а 6 . 1

Классификация конкурентных преимуществ

Критерии классификации	Преимущества
1. По характеру источника	Основанные на экономических факторах Основанные на нормативно-правовых актах Структурного характера Вызванные административными мерами Определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка Технические (технологические) Основанные на географических факторах Основанные на демографических факторах
2. По инициатору	Конъюнктура рынка Государственная политика в области регулирования конкуренции Деятельность конкурентов и непосредственно предприятия
3. По сроку действия	Долгосрочные Среднесрочные Краткосрочные
4. По характеру динамики	Устойчивые Нестабильные
5. По отношению к цене	- Ценовые Неценовые
6. По уровню иерархии	На уровне товара На уровне предприятия На уровне отрасли На уровне экономики
7. По возможности имитации	Уникальные Имитируемые
8. По сфере проявления	НИОКР Производство Реализация Сервис и эксплуатация

Ресурс создает устойчивое конкурентное преимущество, если соответствует четырем критериям:

1. Трудновоспроизводимость, т.е. чем больше затрат и времени требуется для воспроизведения ресурса конкурентами, тем выше его конкурентная ценность.

2. Длительность пользования, т.е. чем дольше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность (фото пленки заменяются на цифровые камеры, отделения банков становятся не нужными за счет развития сети банкоматов).

3. Превосходство ресурса, т.е. уникальность ресурса должна постоянно поддерживаться, а если она теряется нужно искать новое конкурентное преимущество.

4. Устойчивость к нейтрализации, т.е. конкуренты могут нейтрализовать конкурентное преимущество, предоставив потребителям тоже самое, например, по более низким ценам, или намного совершеннее.

Без наличия соответствующих ресурсов, компании не следует приниматься за реализацию выявленных рыночных возможностей. То есть возможности отрасли и возможности компании не всегда совпадают.

Анализ потенциала предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности: менеджмент предприятия, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры. При анализе возможностей предприятия следует отметить опасность субъективных оценок, противоречащих реальности. Так, предприятие может считать, что оно выпускает качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом и не подозревают. Именно поэтому полезно привлекать к проведению управленческого анализа специалистов со стороны (консультантов), которые призваны обеспечить более объективную оценку предприятия и его продукции.

Эталонные стратегии «Анализ GAP»

Gap в переводе с английского языка может означать: брешь, пролом, щель, интервал, пробел, лакуна, пропуск, расхождение, разрыв, пропасть и т.д. Для перевода названия методики **Gap Analysis** лучше всего подойдет слово «разрыв», так как речь в целом идет об анализе разрывов между действительным настоящим состоянием (где мы сейчас) и желаемым (куда мы хотим попасть)²⁸.

²⁸ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог, 2010. 122 с.

➤ Поиск возможностей и конкурентных преимуществ.

Gap Analysis – это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны («бутылочное горлышко»), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

Эти разрывы в общем виде могут включать:

- Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса
- Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.
- Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны – теоретически необходимыми целями и задачами
- Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks)²⁹.

Говоря о **GAP-анализе**, как правило понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях. Это может быть, например, между планами руководства и пониманием исполнителей, а также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о **GAP-анализе** различий между идентичностью бренда и его восприятием.

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Другими словами **GAP-анализ** позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании (малоиспользуемый, скрытый), максимально используя внешние возможности. Кроме того, **GAP-анализ** позволяет снять проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов.

²⁹ Сайт Центра маркетинговых компетенций г. Москвы. URL: <http://marketolog.biz/>

GAP-анализ может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений компании, так и в процессе стратегического планирования. В последнем случае применение **GAP-анализа** наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность планируемых целей и задач до того, как они будут согласованы, утверждены и на них будут выделены финансовые средства³⁰.

GAP-анализ это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем, а также на основе собранной информации оценка возможности для организации понимания путей достижения задач и собственно их принципиальной достижимости. Сначала намечается схема улучшений, затем разрабатывается желаемое состояние (с точки зрения внешних и внутренних покупателей). На следующем этапе разрабатывается детальная программа развития компании в желаемом направлении. В простых случаях достаточно разработать последовательность действий (1, 2, 3...), в более сложных приходится задействовать более сложные организационные формы – проектные группы, тестирование решений, разработка различных вариантов, макетов и т.д.

Сначала разрабатывается прогноз касательно изменений объемов спроса и (или) поставок сырья, материалов в будущем. Если прогнозы неоднозначны и допускают множественность вариантов развития событий, то для каждого варианта необходимо разработать отдельный сценарий.

Наиболее часто применимый вариант GAP-анализа – в том, чтобы преодолеть разрывы между поставками сырья и продажами.

➤ **Виды разрывов³¹:**

Основные категории разрывов:

- Рынок.
- Качество продукции, обслуживания.
- Организационные.
- Руководство бизнесом.
- Бизнес-процессы.
- Информационные технологии.

³⁰ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог, 2010. 122 с.

³¹ Сайт Центра маркетинговых компетенций г. Москвы. URL: <http://marketolog.biz/>

Таблица 6.2

Разрыв	Описание
1	2
РЫНОЧНЫЕ РАЗРЫВЫ	
GAP коммуникаций	Разрыв между фактически оказанной услугой, купленным товаром и коммуникацией по поводу качества этих услуги или товара
GAP оценки клиентом качества услуги	Ожидания основываются на собственном опыте и знаниях клиента и сравниваются с результатом – восприятием фактически оказанной услуги, купленного товара
GAP реализации	Разрыв между стандартами обслуживания и фактически оказываемой услугой, продаваемым товаром
Рыночный GAP	Разрыв между производимой продукцией или оказываемыми услугами с одной стороны и с другой стороны – неудовлетворяемыми потребностями и ожиданиями клиентов. А также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием
Конкурентный GAP	Разрыв между текущими преимуществами компании и возможностями конкурентов, сравнение характеристик продуктов и компаний конкурентов с учетом важности факторов
GAP реализации	Разрыв между восприятием продукции компании клиентами и реальными характеристиками продукта
Имиджевый GAP	Разрыв между имиджем компании и восприятием продуктов
GAP ценности	Разрыв между ожиданиями от продукции клиентов и их восприятием реальной продукции компании
GAP выполнения	Разрыв между планами высшего руководства и восприятием продукции клиентами

1	2
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ	
GAP понимания клиентов	Разрыв между ожиданиями клиентов от продукта или услуги и восприятием менеджеров ожиданий клиентов
Производственный GAP	Разрыв между фактическим производством с одной стороны и с другой стороны: • имеющимися резервами: неполная занятость сотрудников, наличие свободных мощностей и производственных площадей и т.д. • потенциальными ресурсами: реорганизация структуры, обучение персонала, переналадка оборудования, повышение эффективности работы оборудования, повышение экономичности и т.д.
GAP вовлеченности	Разрыв между планами высшего руководства и реальной ситуацией
GAP отношения	Разрыв между видением, планами, установками высшего руководства и пониманием исполнительного звена компании
GAP планирования	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и реальной ситуацией
GAP понимания	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиентов
GAP стандартизации	Разрыв восприятия менеджментом ожиданий клиентов и внутренних стандартов оказываемых услуг, производимых товаров
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ	
GAP стратегия – реализация	Разрыв между стратегическими планами и их реализацией
GAP нормативов	Разрыв между планами высшего руководства и ожиданиями от продукции клиентов

Зачастую внедрение инновации – и есть, по сути, процесс ликвидации стратегических разрывов.

В итоге выбираем те инновации, которые максимально отвечают стратегическим альтернативам развития.

➤ **Реализация.**

Анализ разрывов происходит в следующей последовательности

Описание текущего состояния компании и внешнего окружения:

- аудит маркетинга, управленческое обследование;
- идентификация главных проблемных зон, глобальных стратегических разрывов.

Определение желаемого уровня развития компании:

- выработка видения;
- детализация глобальных стратегических разрывов;
- декомпозиция глобальных стратегических разрывов до низшего уровня;
- изучение каждого отдельного разрыва;
- целеполагание: разработка комплекса целей и целевых показателей.

Прогнозирование развития, разработка сценариев, например:

- пессимистичный;
- вероятный;
- оптимистичный.

Планирование (разработка бизнес-плана)

- определяем привлекательность возможностей и альтернатив;
- планирование комплекса мероприятий по каждому разрыву осуществляется на основе наиболее вероятного варианта с учетом позитивных и негативных изменений ситуации, а также с учетом взаимодействия мероприятий;
- реализация;
- контроль и корректировка³².

Таким образом, на данном этапе собирается исходная и доступная информация о компании и имеющихся проблемах для последующего анализа.

Контрольные вопросы:

1. Что такое конкурентные преимущества?
2. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
3. Какие существуют уровни конкурентных преимуществ?
4. Какова классификация конкурентных преимуществ?
5. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа.

³² Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог, 2010. 122 с.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
3. Беловский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4 – С. 1-7.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
5. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 127–137.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
7. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.
8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 2008.
9. <http://market-pages.ru/realnieinvist/>
10. <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>

7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов.

Представьте себе, что на рынке появляется новая компания с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары. Это не всегда политика демпинга. В такой ситуации проявляется один из значимых показателей стратегического положения компании – **ее способность конкурировать по ценам и издержкам**.

Эта способность особенно важная для отраслей товаров широкого потребления, где продукция однородна и ценовая конкуренция играет важнейшую роль.

Даже если конкуренты поставляют конечным потребителям одинаковые товары, расходы у них всегда разные. Это связано со следующими моментами:

- разные цены на сырье, комплектующие, энергию и другие материалы, приобретаемые у поставщиков;
- различия в технологиях, разный срок службы оборудования и производственных мощностей;
- разница в издержках производства, что связано с эффектом обучаемости, накопленным опытом, оплатой труда;
- разные затраты на маркетинг;
- разные расходы на транспортировку материалов и готовой продукции;
- различия в издержках на сбыт;
- различия в чувствительности к инфляции, колебаниям курсов иностранных валют, изменению налоговых ставок.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов.

Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием **цепочки ценности**, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю.

Цепочка ценности компании – основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

Цепочка затрат представляет собой модель увеличения затрат по стадиям цикла изготовления продукции. Впервые эту модель для стратегического анализа издержек предложил М. Портер (рис. 7.1).

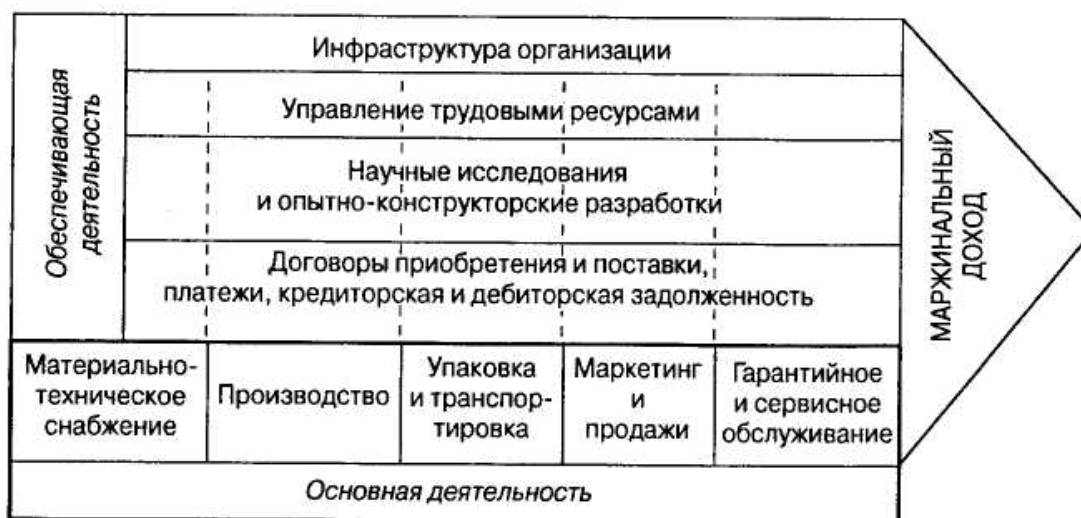


Рис. 7.1. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера

Основные виды деятельности

– материально-техническое обеспечение: действия, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья и вспомогательных материалов, приемка, хранение и сортировка материалов и товаров от поставщиков, управление материально-техническими запасами;

– производство: действия, издержки и активы, связанные с преобразованием исходных материалов в конечный продукт;

– упаковка и транспортировка: действия, издержки и активы, связанные с доставкой товара к покупателям;

– маркетинг и продажи: действия, издержки и активы, связанные с функциями торгового персонала, рекламой, продвижением товара на рынок, маркетинговыми исследованиями;

– гарантийное и сервисное обслуживание: действия, издержки и активы, связанные с обеспечением помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте.

Вспомогательные виды деятельности

– исследования и разработки: действия, издержки и активы, связанные с НИОКР по созданию и совершенствованию продукции, программного обеспечения, баз данных и др.;

– управление трудовыми ресурсами: действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации;

– инфраструктура организации или общее управление: действия, издержки и активы, связанные с общим руководством, бухгалтерией, финансами и другими функциями высшего руководства.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо. Однако опасность такого пошагового подхода связана с возможностью так называемой «подмены целей» при анализе, а также с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты.

В цепочку ценности входит и **валовая прибыль или маржинальный доход**, поскольку надбавка к сумме затрат, возникающих в ходе создания стоимости будет естественной составляющей цены, которую платят потребители.

Причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний

Поскольку у разных компаний различны стратегии, методы ее реализации, внутренние операции, различаются и цепочки ценности конкурирующих компаний. Это усложняет стратегический анализ издержек.

Например:

1. Издержки промышленной компании, самостоятельно производящей все комплектующие для своей продукции, выше, чем у компании, закупающей комплектующие и выполняющей лишь сборку готовой продукции.

2. Цепочка ценности компании, проводящей политику низких цен, будет отличаться от компании, предлагающей высококачественную продукцию с большим количеством дополнительных потребительских свойств. На тех звеньях, где первая компания экономит, вторая должна нести дополнительные издержки.

3. За счет деятельности поставщиков или за счет этапа доставки товара конечному потребителю.

Таким образом, конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системы сбыта.

Мы рассмотрели цепочку ценности отдельно взятой компании. Теперь что представляет собой отраслевая цепочка ценности (рис. 7.2).

Поставщики создают и поставляют материалы, используемые в цепочке ценности компании, следовательно, формируют их стоимость.

Цепочки ценности системы распространения также необходимо учитывать, поскольку издержки и прибыль компаний-дистрибьютеров входят в цену, которую платит конечный потребитель. Кроме того работа дилеров влияет на удовлетворение покупателей.



Рис. 7.2. Цепочка ценности отрасли

Рис. 7.1 и 7.2 представляют собой стандартные цепочки ценности, в реальной жизни они различны в разных отраслях и компаниях.

Целлюлозно-бумажная промышленность: выращивание леса, выруб-ка, приготовление целлюлозы, изготовление бумаги, печать, издание.

Производство бытовых приборов: производство частей и компо-нентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля.

Производство безалкогольных напитков: производство основных компонентов, приготовление сиропа, розлив напитков в бутылки и банки, оптовая торговля, розничная продажа.

Отрасль программного обеспечения: программирование, запись на дискеты, маркетинг, распространение.

Таким образом, стандартная цепочка ценности корректируется в соответствии с условиями и особенностями конкретной компании.

Для сопоставления затрат в стратегическом управленческом учете, в отличие от оперативного, используются не нормативные значения, а данные о деятельности основных конкурентов: издержки компании сравниваются с издержками конкурентов по каждому виду деятельности – от конца цепочки стоимостей к началу. Этот метод стратегического анализа получил название *бенчмаркинга*, задачи которого включают определение того, насколько эффективно компания формирует конкретную цепочку издержек по видам деятельности, какие методы деятельности (техника, технология, организация, логистика и др.) являются наилучшими для реализации данной деятельности, сопоставимы ли издержки с издержками конкурентов, каковы резервы и способы достижения нижнего предела издержек, какие в первую очередь необходимо принять меры, чтобы сократить издержки и обеспечить рост собственной конкурентоспособности.

Расчеты показывают, что для организации одним из наиболее эффективных способов усиления своей конкурентной позиции является именно снижение издержек.

Диаграмма Омаэ

Японский метод «точно в срок» (just in time) – хороший пример учёта взаимосвязей, который направлен на ликвидацию запасов и потерь в производственном процессе. Японский консультант Р. Омаэ предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, представленную на рисунке. Предложенная диаграмма в отличие от предыдущих схем больше ориентирована на рыночные возможности предприятия (подход Р. Омаэ).

Диаграмма представляет собой своеобразное дерево целей, в вершине которого главная цель, сформулированная в виде вопроса: «Рентабельность производства товара (А) можно увеличить?» Эта цель может быть достигнута двумя путями – за счет увеличения прибыли от производства товара (А) на рыночном сегменте (М) или снижения себестоимости продукции (С). В следующей ветви цели увеличение прибыли возможно за счет увеличения объема продаж (V) и (или) за счет повышения продажной цены (Ц).

Регулирование себестоимости продукции может быть достигнуто через анализ конструкции (технологии, структуры и т.п.). Логически продолжая декомпозицию главной задачи, аналитик в конечном итоге определяет в нижней ветви дерева перечень мероприятий, пути реализации (направления деятельности), которые ему известны, и включает каналы сбыта, изменение цен, учет потребительских предложений и т.д. Диаграмма позволяет служить инструментом для уточнения результа-

тов анализа, если двигаться от нижних ветвей к верхней, главной цели. В принципе может быть и другой подход к выделению и анализу основных направлений деятельности предприятия, главное, чтобы при этом обеспечивался комплексный анализ.

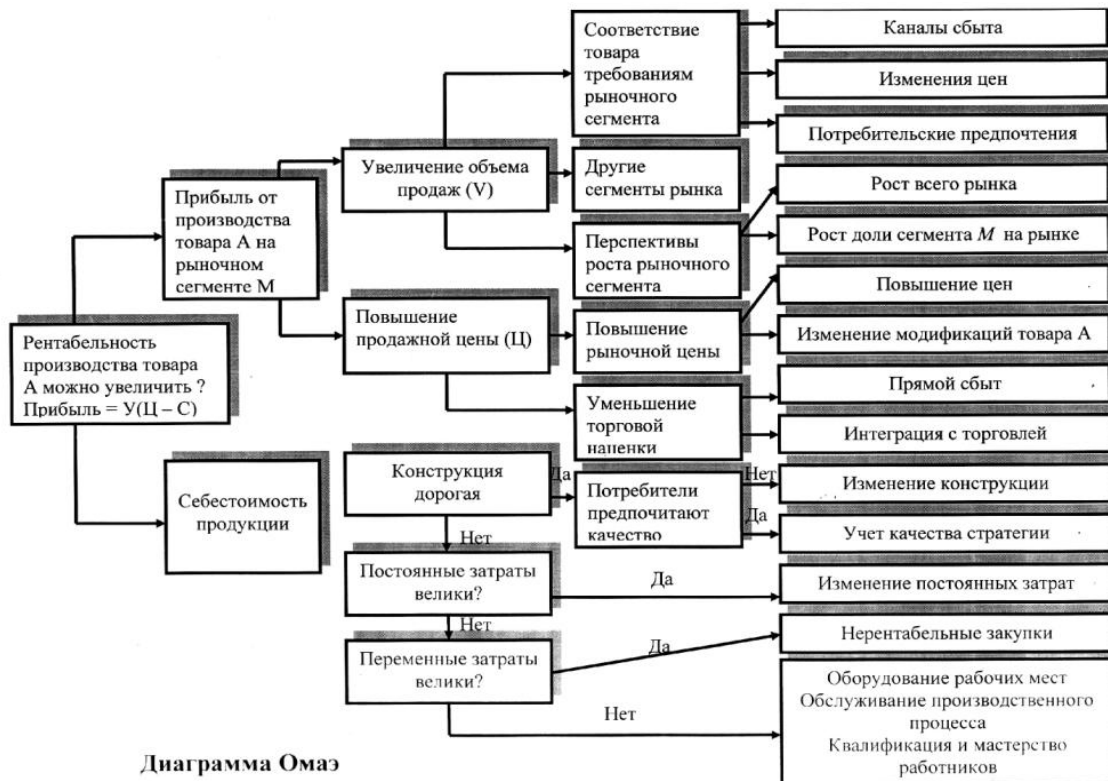


Рис. 7.3. Диаграмма Омаэ

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегический анализ издержек?
2. Что представляет собой цепочка ценности компании и отрасли?
3. Охарактеризуйте модель цепочки затрат (ценностей) М.Портера
4. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
5. Что представляет собой диаграмма Омаэ?

Практическое задание

1. Что такое «цепочка ценностей»? Для каких целей необходим ее анализ? Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь? Определите цепочку ценностей для производителей бумаги; хлебобулочных изделий; холодильников.
2. Вам предлагаются для анализа две модели цепочки ценностей в компьютерной индустрии (рис. а и рис. б).

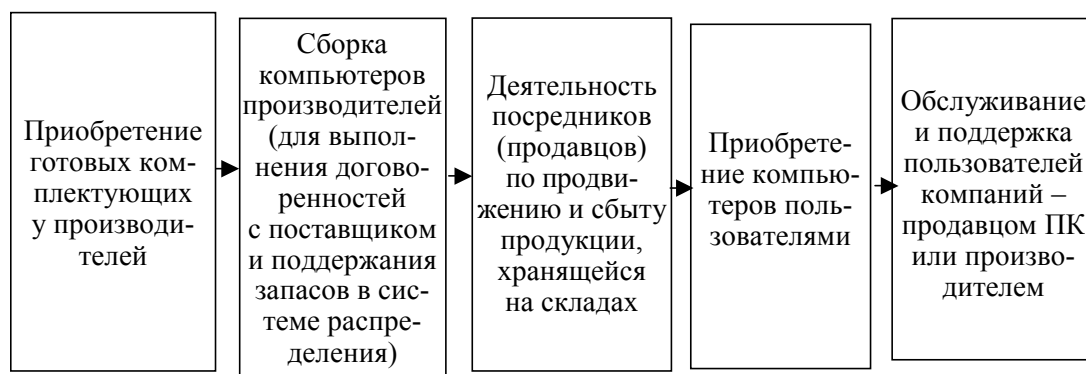


Рис. а. Традиционная модель цепочки ценностей
(используется Compaq Computer, IBM, Hewlett Packard и многими другими производителями)

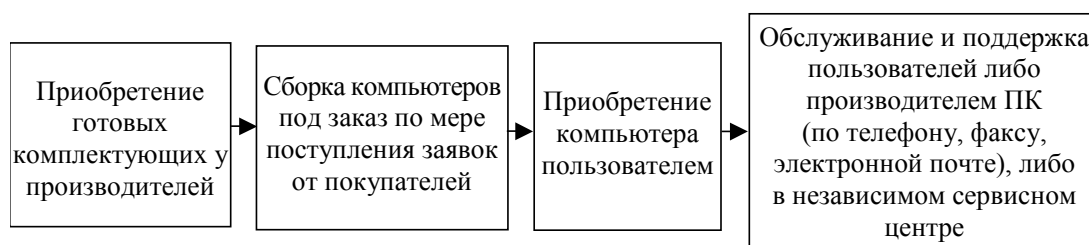


Рис. б. Модель цепочки ценностей, основанная на сборке компьютеров под заказ и прямых продажах
(используется в Dell Computer, Gateway и Micron Electronics)

Проанализируйте предложенные цепочки ценностей, выделив достоинства и недостатки каждой из них. Какая из них наиболее предпочтительна и почему?

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
3. Ефименко Л.В. Стратегическое управление затратами в системе управленческого анализа предприятия // Вестник ВЭГУ. – 2009. – №2. – С. 65-70.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
5. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С. 21–22.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2006. – 212с.

7. Солдатова С.С. Инструменты стратегического планирования на промышленных предприятиях в современных условиях хозяйствования: автореф. дис.... – Пенза, 2006.

8. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / С.А. Айвазян [и др.]; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2009. – 324 с.

9. Туленков Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.

8. МЕТОДЫ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Превратить в чемпиона каждое подразделение компании. Не надо тащить на себе неудачников.

Джек Вэлч, глава General Electric

Одним из инструментов стратегического менеджмента является **портфельный анализ**, который проводят диверсифицированные компании, желая установить, в каком же положении находятся их бизнес-единицы в настоящее время.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

О портфеле предприятия говорят в двух случаях:

1. Одно предприятие (владелец предприятия) имеет добывающее производство, перерабатывающее производство и организует сбыт производимой продукции. В этом случае все направления деятельности предприятия (стратегические единицы бизнеса) взаимосвязаны.

2. Владелец обладает не связанными стратегическими единицами – туристическое агентство, сельскохозяйственное производство, производство макаронных изделий и т. П.

Обязательное условие идентификации подразделения фирмы в качестве стратегической единицы бизнеса – **элемент самостоятельности в управлении**, что позволяет сравнивать стратегические единицы бизнеса между собой и с конкурентами.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в следующем:

- 1) понимание бизнеса;
- 2) создание ясной картины формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании;
- 3) перераспределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- 4) анализ портфельного баланса;

5) проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса);

6) согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия;

7) обеспечение равновесия между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

8) обеспечение менеджеров инструментом анализа и планирования *портфельных стратегий* для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы;

9) помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри фирмы.

Методы портфельного анализа деятельности предприятия разработаны в **1960-е годы** для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Теоретической базой портфельного анализа является

- **концепция жизненного цикла товара** (*один и тот же товар может находиться на разных стадиях жизненного цикла на разных рынках, у одного предприятия могут быть продукты, которые в настоящий момент времени находятся на разных стадиях жизненного цикла*).

Классические представления о жизненном цикле продукта можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) жизнь любого товара ограничена;
- 2) история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;
- 3) различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;
- 4) жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;
- 5) прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.

- **опытная кривая** (*если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами*).

Основным приемом портфельного анализа является построение **двухмерных матриц**. С помощью таких матриц бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по следующим критериям

- темпы роста продаж;

- относительная конкурентная позиция;
- стадия жизненного цикла;
- доля рынка;
- привлекательность отрасли и др.

То есть разные ученые, придумывая вид матрицы портфельного анализа, опирались на различные показатели и сравнивали СЕБ по разным критериям.

Процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

Этап 1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) **разбиваются на стратегические единицы бизнеса**, по следующим **критериям**:

- СЕБ обслуживает рынок, а не работает на другие подразделения предприятия;
- имеет своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы контролирует ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Бизнес-единица может представлять собой в зависимости от сложившейся на предприятии структуры управления:

- отдельную фирму;
- подразделение предприятия (дивизиональная структура);
- продуктовую линию (организации с функциональной структурой);
- отдельный продукт (матричная структура).

Этап 2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

Различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках:

- прибыльность,
- рентабельность,
- наличие лидирующих позиций,
- высокие технологии,
- большой ассортимент,
- низкая цена и т.д.

Этап 3. На основе выбранных критериев руководство фирмы строит матрицу портфельного анализа и позиционирует свои стратегические единицы бизнеса в том или ином месте, в зависимости от реального положения на рынке.

Этап 4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому

подразделению. Принимается решение о корректировке бизнес-стратегий.

Достоинства портфельного анализа:

- определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития,
- определение вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель.

Недостатки портфельного анализа:

- требует полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах
- предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.
- использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

Методы портфельного анализа

Различия методов портфельного анализа состоят в **подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.**

1. **Матрица Бостонской консультационной группы** (*относительная доля рынка и темп роста рынка*).
2. **Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы** (*размеры конкурентных преимуществ и число способов реализации конкурентных преимуществ*).
3. **Матрица Маккинси – General-Electric** (*привлекательность отрасли и конкурентоспособность*).
4. **Матрица Ансоффа** (*товар и рынок*).
5. **Трехмерная схема Абеля** (*сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей*).

Матрица Бостонской консультационной группы

В основе Бостонской матрицы, или *матрицы роста/доли рынка* лежит **модель жизненного цикла товара**, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар-»проблема») – отрицательная прибыль;
- 2) рост (товар-»звезда») – рост прибыли;
- 3) зрелость (товар-»дойная корова») – получение больших денежных средств;
- 4) спад (товар-»собака») – снижение прибыли.

При построении матрицы БКГ необходимо уделить внимание следующим моментам:

6. Значения, откладываемые на оси X и Y –

- **относительная доля рынка** (может измеряться *в рублях, количество покупателей, объем покупаемой продукции*) определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Это положение основано **на опытной кривой**;

- **темпы роста** рынка характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период или через среднегодовые темпы их изменения.

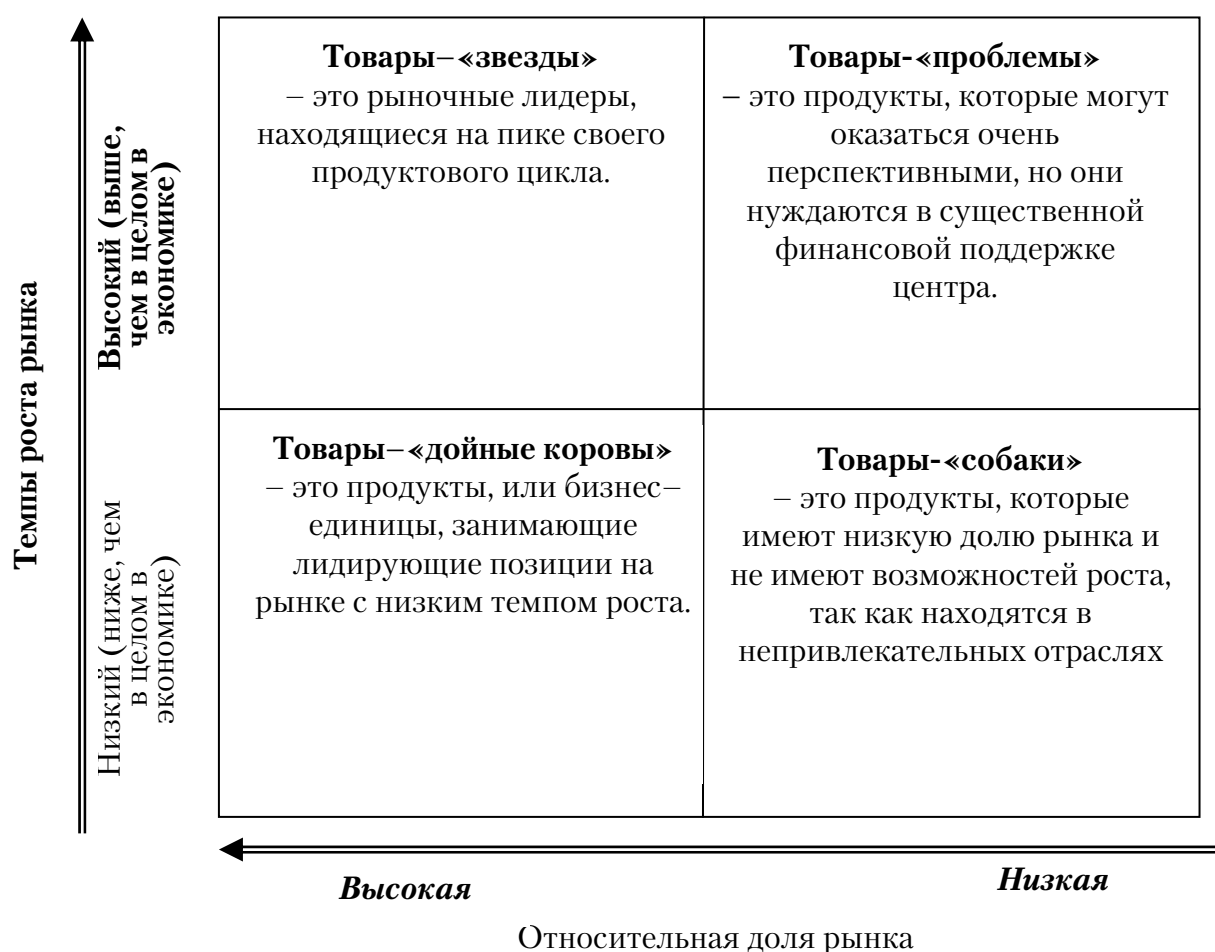


Рис. 8.1. Матрица Бостонской консультационной группы

А) *Индекс темпа роста* по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год (выражается в % или коэффициентах роста).

Б) Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукта определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за год, взятый за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

2. Обратить внимание на направление шкал, по которым откладываются значения по каждому продукту.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- **Первая гипотеза основана на эффекте опыта** и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

- **Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара** и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда **обе гипотезы выполняются** (а это бывает не всегда), **можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.**

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус **товара-«проблемы»:**

- могут оказаться очень перспективными;
- нуждаются в **существенной финансовой поддержке** центра;
- **характеризуются большими отрицательными финансовыми потоками;**
- **могут не смочь стать товарами-«звездами»;**
- следует точно знать, когда **прекратить финансирование** этих продуктов и **исключить их из корпоративного портфеля;**
- если это сделать слишком рано, то **можно потерять потенциальный товар-«звезду».**

Товары-«звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла:

- приносят достаточно средств;
- требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста;
- данный продукт может превратиться в товар–«дойную корову»;
- важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся **«дойными коровами»**:

- занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста;
- не требуют больших инвестиций;
- обеспечивают значительные положительные денежные потоки;
- обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях:

- чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные;
- можно попробовать повысить цены, либо перенацелить время и деньги на что-нибудь более стоящее;
- от этих бизнес-единиц следует избавляться.

Желаемая последовательность развития продуктов:
«Проблема» → «Звезда» → «Дойная корова» → «Собака»

Сбалансированный номенклатурный портфель предприятия

1. 2–3 товара-«коровы»;
2. 1–2 «звезды»;
3. 1–2 «проблемы» в качестве задела на будущее;
4. небольшое число товаров-«собак».

Типичный несбалансированный портфель

1. один товар-«корова»;
2. много «собак»;
3. несколько «проблем»;
4. нет товаров-«звезд», способных занять место «коров».

Динамичный корпоративный портфель

В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории:

- **«траектория новатора»**. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров-«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

- **«траектория последователя»**. Средства от продажи товаров – «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную

стратегию наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

- **«траектория неудачи».** Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

- **«траектория перманентной посредственности».** Товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

Достоинства матрицы Бостонской консультационной группы:

- стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы;

- дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;

- показывает как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;

- стимулирует использование данных о внешней среде;

- поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.

Недостатки матрицы Бостонской консультационной группы:

- в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;

- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;

- на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т. Е. в основном в отраслях массового производства;

- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;

- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

Модифицированная матрица БКГ

Исследования Бостонской консультационной группы показали:

- 1) высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков;

2) прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия:

- **размеры конкурентных преимуществ**, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);
- **число способов реализации конкурентных преимуществ** – равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования **эффекта масштаба**, а **число способов реализации конкурентных преимуществ** определяет **эффект дифференциации продукции**: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ.

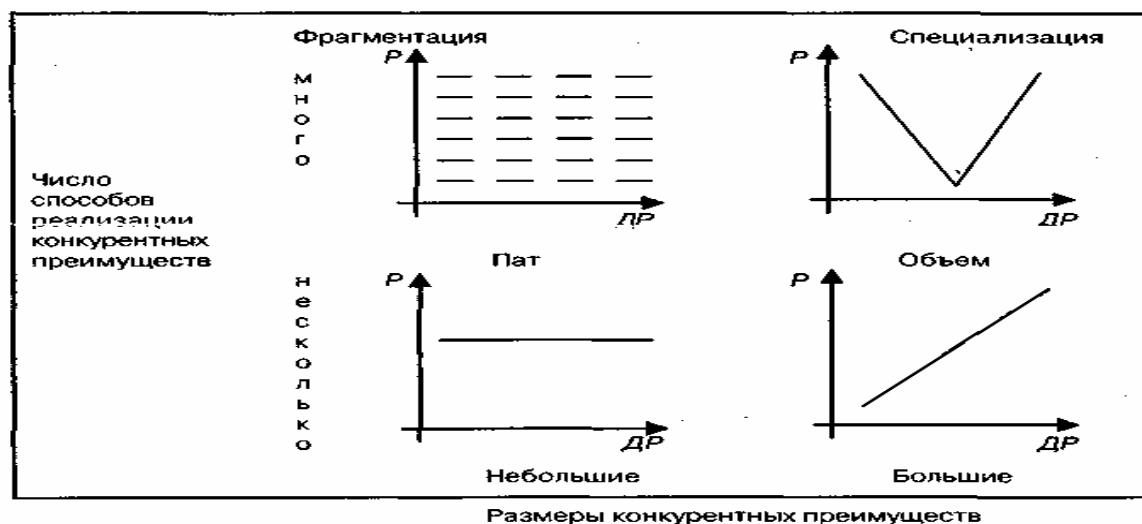


Рис. 8.2. Матрица стратегического окружения БКГ

Р – рентабельность инвестиций;

ДР – доля рынка

Стратегии предприятия

(в соответствии с модифицированной матрицей БКГ):

Объем (концентрированная деятельность) – это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров:

- существует несколько потенциально очень **важных источников конкурентных преимуществ**;
- **дифференциация продукции** недостаточно стабильна и рентабельна;
- оправдана **стратегия снижения издержек и доминирования на рынке** (концентрации производства);

- **тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью;**

- **опытная кривая** будет прямо влиять на конкуренцию фирм в таких отраслях;

- **возможный стратегический выбор – курс на специализацию.**

Пат (бесперспективная конкурентная деятельность) – черная металлургия, угольная промышленность:

- **существует несколько путей конкуренции;**

- **нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая);**

- **нельзя применить эффект дифференциации продукции;**

- **все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибыльностью;**

- **цена** является ключевой характеристикой для покупателей;

- **строгий контроль над издержками;**

- **поиск внешних источников финансирования.**

Фрагментация – услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями

- **не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью**

- **много источников конкурентных преимуществ** (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.).

- **различия в путях реализации конкурентных преимуществ.**

Специализация – автомобилестроение: выпуск исключительно престижных автомобилей *Mercedes* фирмой *Daimler-Chrysler*

- **эффект от масштаба производства;**

- **эффект от дифференциации продукции;**

- **экономия на масштабе на всех стадиях производственного цикла;**

- **большая дифференциация продукции на его заключительных стадиях** (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.);

- **имеются различные, но существенные конкурентные преимущества;**

- **успех фирмы не зависит от размера;**

- **стратегия фокусирования.**

Отличие модифицированной матрицы портфельного анализа – ориентирована на внешнее окружение предприятия.

Матрица McKincey – General Electric

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой **McKincey** совместно с корпорацией **General Electric**. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной **привлекательности отрасли** и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса.

Отличие модели *McKincey* заключается в рассмотрении существенно больше данных, чем Бостонская матрица, а именно:

- Фактор **роста рынка** трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «*привлекательность рынка (отрасли)*» (размер, темпы роста отрасли, диверсифицированность, прибыльность, уровень конкуренции, политические, экономические, социальные и технологические факторы)
- Фактор доли рынка – в *стратегическое положение* (конкурентные позиции) бизнес-единиц (размер, темпы роста, доля рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, **различны**. Поэтому *при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.*

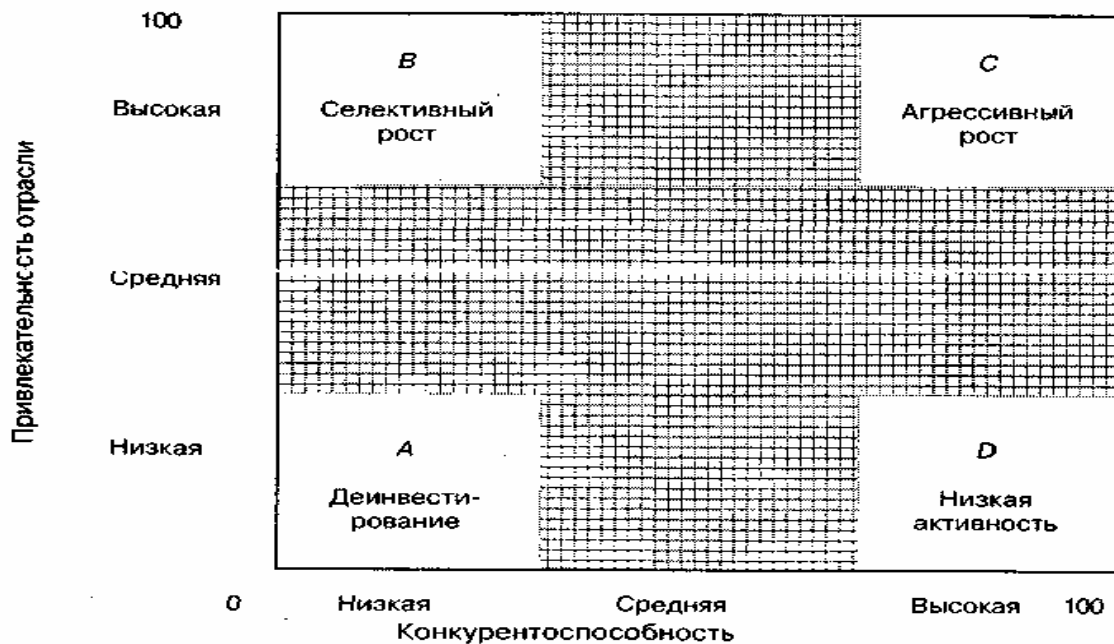


Рис. 8.2. Матрица портфельного анализа McKincey–General Electric

Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey–General Electric:

1. Оценить привлекательность отрасли:

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

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры предыдущего этапа.

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

4. **Текущее состояние корпоративного портфеля проецируется в будущее:** оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- инвестировать, чтобы *удерживать* занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в *целях улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить* утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением *«собрать урожай»*, например путем продажи бизнеса;

- *деинвестировать* и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрица Ансоффа

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия **в условиях растущего рынка (рис. 8.3)**.

Трехмерная схема Абеля

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 8.4):

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

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности Альтернативы интенсивного роста: • <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара; • <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий; • <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов; • <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга; • <i>рационализация рынка</i> – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.	Стратегия развития рынка – поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров Альтернативные варианты реализации стратегии: • <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке; • <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.
Новый товар	Товарная экспансия – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж Альтернативные варианты реализации стратегии: • <i>добавление потребительских характеристик товара</i>; • <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i>	Диверсификация Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.

Рис. 8.3. Матрица Ансоффа (товар–рынок)

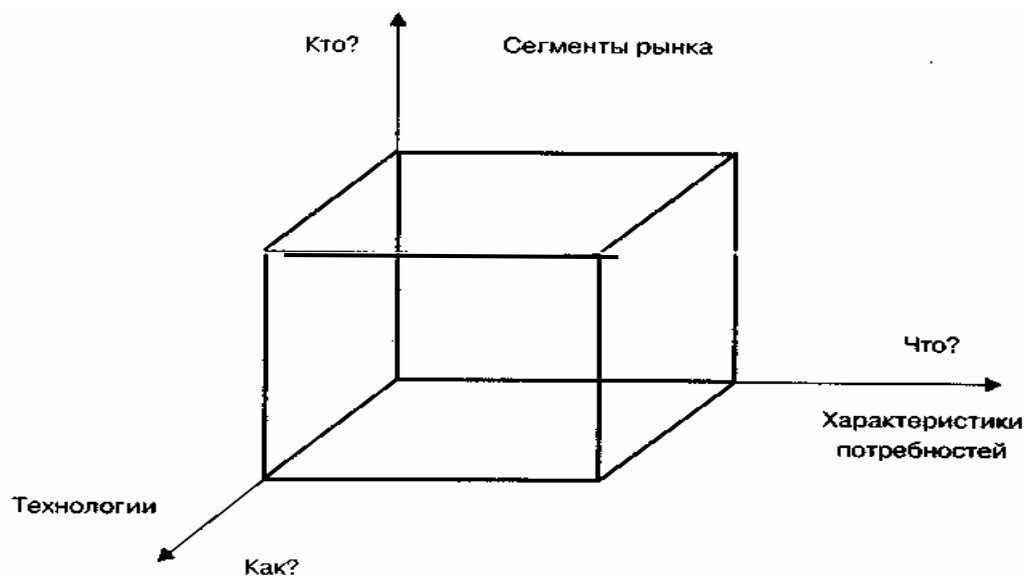


Рис. 8.4. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Исторически в определении бизнеса можно выделить несколько стадий:

1. Первоначально бизнес определялся исходя из выпускаемого продукта: производство автомобилей, услуги парикмахерских, перевозка грузов по железной дороге и т.д.

2. Затем Т. Левитт (Levitt) ввел понятие «маркетинговая близорукость» и утверждал, что бизнес необходимо определять исходя из потребностей рынка, а главным *критерием выбора бизнеса является его согласованность с требованиями рынка*. Классическим стал приведенный им пример относительно определения бизнеса американских железных дорог. По мнению Т. Левитта, железные дороги были бы преуспевающей отраслью, если бы использовали не продуктовое определение бизнеса – перевозки по железной дороге, а рыночное. С рыночных позиций железные дороги должны оказывать услуги по перевозке грузов и людей, парикмахерские должны стать салонами красоты и т.д.

3. В более поздних исследованиях И. Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает:

- что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт–рынок» (матрица Ансоффа);
- *главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.*

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

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса.

Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является *соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы*, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге.

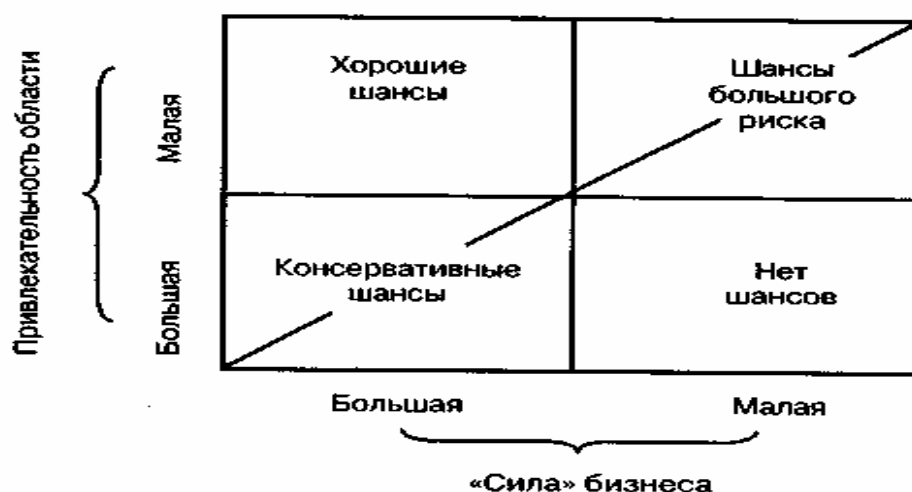


Рис. 8.5. Привлекательность области/»сила» бизнеса

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. *Привлекательность области*, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице (рис.), на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Матрица «продукция/рынок»

Матрица «продукция/рынок», известная также под названием «продукция/рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегии. Ее происхождение точно определить не удастся.

Матрица представляет собой практический инструмент для классификации продукции и рынков (или потребителей) в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок. Опыт подсказывает, что гораздо труднее продать имеющимся покупателям совершенно новую продукцию, чем продукцию известную. Под продукцией здесь мы имеем в виду и товары, и услуги.

Матрица «продукция/рынок» показывает, как уменьшается возможность успешной продажи с увеличением разрыва между тенденциями производства основной продукции и тенденциями, господствующими на главных рынках. В качестве классического примера здесь можно привести деятельность агента по прокату машин, общая задача которого состоит в том, чтобы сдавать автомобили внаем бизнесменам (левая клетка в верхнем ряду). Если бизнес процветает, он решает создать филиал и сдавать машины женам бизнесменов (левая клетка в среднем ряду). Это не принесло успеха – результат составил всего 60 %. Еще меньше он преуспел (всего 30 %), продавая воскресные туры бизнесменам (правая клетка в верхнем ряду).

	Продукция, выпускаемая в настоящее время	Новая продукция, связанная с выпускаемой	Совершенно новая продукция
Имеющийся рынок	90 %	60 %	30 %
Новый рынок, но связанный с имеющимся	60 %	40 %	20 %
Совершенно новый рынок	30 %	20 %	10 %

Рис. 8.6. Матрица «продукция/рынок»

Точно так же по опыту известно, что продавать существующий ассортимент товаров категориям потребителей, близким к тем, которые уже приобретали их, легче, чем осваивать совершенно новые рынки. Примером здесь могут служить попытки фирмы ИБМ укрепиться на рынке копировальной продукции и попытка компании «Рэнк Ксерокс» в свою очередь внедриться на рынок персональных компьютеров.

В дальнейшем при использовании матрицы ее клетки заполняются произведениями соответствующих вероятностей на величины потен-

циальных объемов продаж. Это служит целям количественного определения планируемого объема продаж или развития бизнеса.

Одна из наиболее распространенных ошибок, встречающихся при применении матрицы, состоит в том, что рынок воспринимается абсолютно и попытки его персонификации не предпринимаются. Нельзя считать, скажем, судоверфь единым потребителем и делать выводы о потенциальных продажах судовых винтов, кораблей, авиабилетов и услуг консультантов, потому что эта продукция и услуги приобретаются разными людьми, но контактирующими между собой.

Матрица «продукция/рынок» используется также для распределения операций между рынками и сегментами рынка, между видами продукции и услуг. Процесс сортировки и его результаты могут дать бизнесу ориентиры: на каких категориях потребителей сосредоточить внимание, какие игнорировать, производство каких видов продукции следует развивать, а каких сокращать.

Нередко случается, что сделавший головокружительную карьеру руководитель оказывается недостаточно осведомленным относительно типов клиентов, которым продаются те или иные виды продукции. В такой ситуации процесс сортировки весьма важен. Применение этой матрицы помогает также следить за тенденциями развития рынков (сегментов рынка) и продукции (продуктовых групп).

МОДЕЛЬ ADL/LC

МОДЕЛЬ ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Целью построения данной матрицы является анализ организации в соответствии с ее жизненным циклом.

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

СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ (ОСЬ Y):

1. Рождение.
2. Рост.
3. Зрелость.
4. Старость.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ вида бизнеса (ось X) могут быть: ведущими, сильными, заметными, прочными, слабыми, нежизнеспособными.

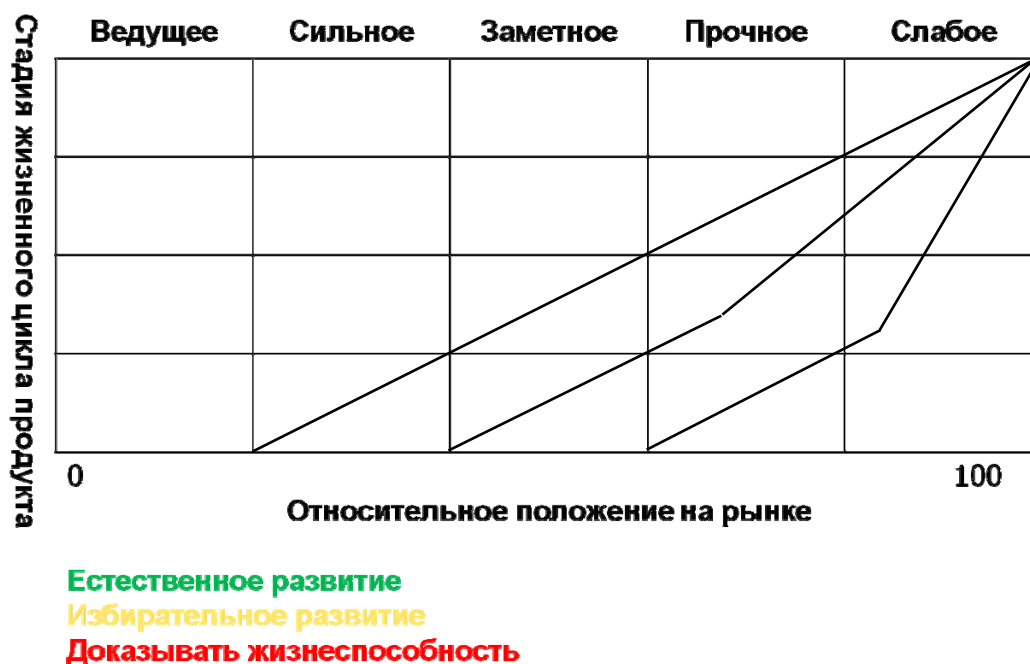


Рис. 8.7. Модель ADL/LC

Концепция стратегического управления SHELL / DPM

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила свою модель Shell/DPM, которая, в отличие от матриц BCG и GE/McKinsey, сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ: оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии:

- «Лидер бизнеса» – продолжать инвестирование в бизнес;
- «Стратегия роста» – стараться сохранить занимаемые позиции;
- «Стратегии генератора денежной наличности» – делать незначительные инвестиции, извлекая из них максимальный доход;
- «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» – инвестировать, если бизнес-область является многообещающей (при этом необходимо учитывать: чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции);
- «Продолжать бизнес с осторожностью» – вкладывать деньги в мероприятия с низкой долей риска и небольшими порциями;

- «Стратегии частичного свертывания» – стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль и отказаться от дополнительных инвестиций;
- «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» – поскольку в этом положении организация терпит убытки, рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса;
- «Стратегия свертывания бизнеса» – продумать возможность продажи бизнеса с тем, чтобы впоследствии использовать полученные ресурсы для освоения более перспективных рынков.

Перспективы торгово-промышленного сектора – потенциал роста и доходности торгово-промышленного сектора, в котором работает коммерческая единица. Данная матрица дифференцирует три уровня перспективности торгово-промышленных секторов (привлекательный, средний и непривлекательный) и три уровня конкурентоспособности компании (высокий, средний и низкий).

Имеются стратегические рекомендации для коммерческих единиц каждой из девяти ячеек матрицы. Матрица обеспечивает гибкость выбора факторов, значимых для определенной отрасли при оценке перспектив торгово-промышленного сектора и конкурентного положения. Перспективы торгово-промышленного сектора оцениваются по темпам роста рынка, качеству рынка, ситуации в отрасли и факторам бизнес-среды. Конкурентное положение оценивается на основании положения на рынке, исследований и разработок товаров и производственного потенциала. Отличие данной матрицы от матрицы GE и McKinsey заключается в том, что первая больше внимания уделяет привлекательности конкретного рынка, а не индустрии в целом.

100 Перспективы отрасли бизнеса 0	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия увиливания конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса
	Продолжить бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия риска
	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
	Конкурентоспособность бизнеса		100

Рис. 8.9. Концепция стратегического управления SHELL / DPM

Сравнительная характеристика методов портфельного анализа приведена в табл. 8.1.

Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа. К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Кажущая простота этих методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентов. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Исследование и сравнение портфельных методов стратегического анализа показывает, что большинство концепций и прикладных методов ориентировано на применение на корпоративном уровне, а сами стратегические решения в силу того, что в фокусе планирования находится капитал организации в целом, сводятся к определению оптимальной структуры инвестиций.

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности организации, которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности).

Применение портфельных матриц предполагает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут приносить желаемые результаты. Фактически происходит подбор стратегии к заданным условиям. Стратегии имеют универсальный и обобщенный характер. Внимание концентрируется на завершающем выборе стратегических позиций, а не на развертывании интегрируемых и не очевидных стратегических перспектив. В данном случае аналитик не создает стратегии, а занимается простым подбором. На практике методики планирования не могут быть непосредственно использованы для создания стратегии, в то время как методики анализа позволяют обеспечить стратегический процесс существенной информацией.

Т а б л и ц а 8.1

Сравнительные характеристики моделей портфельного анализа

Модель	Основная цель стратегии	Размер матрицы	Внешние факторы оценки	Внутренние факторы оценки	Общая характеристика
1	2	3	4	5	6
BCG	Рост доли рынка и увеличение прибыльности	2*2	Темп роста	Относительная доля рынка	Первая портфельная модель (1970 г.). Проста в использовании. Однако значение доли рынка в сравнение с другими параметрами переоценено
GE/ Mc Kinsey	Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение из слабых	3*3	Привлекательность рынка	Конкурентоспособность фирмы	Каждая ось матрицы имеет многофакторное измерение. Более детальная классификация сравниваемых видов бизнеса и широкие возможности для выбора. Вместе с тем, стратегия выглядят «наивными» и весьма поверхностными
Shell/ DPM	Перераспределение финансовых потоков из зрелого бизнеса в развивающийся	3*3	Привлекательность отрасли	Конкурентоспособность фирмы	Графическое изображение подобно матрице GE/Mc Kinsey, содержательная сторона развивает идеи, заложенные в матрице BCG. Использование матрицы ограничено рамками капиталоемких отраслей промышленности
Hofer/ Schendel	Позиционировании существующих видов бизнеса и составление из них идеального набора	5*4	Стадии развития рынка	Относительная конкурентная позиция	Впервые (1978г.) произведено четкое разграничение планирования на корпоративный, деловой и функциональный уровень

Окончание табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
ADL/ LC	Формирование сбалансированного бизнес – портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес – областей	5*4	Стадии жизненного цикла	Относительное положение на рынке	Процесс планирования на концепции жизненного цикла и выполняется в 3 этапа: простой выбор, специфический выбор и выбор уточненной стратегии. Впервые (1980г.) предложены 24 уточненные стратегии
Модифицированная модель BCG	Определение взаимосвязи между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы.	2*2	Число способов реализации конкурентных преимуществ	Размеры конкурентных преимуществ,	Размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ
Матрица Ансофа	Решении задач прогнозирования продаж	2*2	Рынок	Товар	Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансофа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансофа – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт – рынок)

Различие методов портфельного анализа состоит в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц и привлекательности рынка. Идеи портфельного анализа развиваются многочисленными авторами и консультационными фирмами. Мы рассмотрели основные, наиболее известные подходы к проведению портфельного анализа и определению стратегических направлений развития корпоративного портфеля предприятия. На практике предприятие может воспользоваться элементами каждой из перечисленных выше стратегий. В целом следует выделить важную особенность портфельного анализа: это *не только методический подход к анализу ситуаций и проблем предприятия, но также и набор возможных типичных стратегий.*

Контрольные вопросы

1. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
2. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
3. Опишите процесс портфельного анализа?
4. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
5. Что представляет собой матрица БКГ?
6. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модификации Бостонской матрицы.
7. Сравните матрицы БКГ, McKinsey и Ансоффа. В чем, на ваш взгляд, сходства и различия рассмотренных портфельных матриц?

Практическое задание

1. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

2. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк;
- строительная организация.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице А.

Т а б л и ц а А

Характеристики СЕБ и их конкурентов

СЕБ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
F	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

Задание:

а) Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.

б) Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?

в) Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

г) Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

4. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

Предприятие специализируется на выпуске телевизоров, DVD-плееров, ноутбуков. В последние годы им освоен выпуск нетбуков. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля продукции предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлена в табл. Б.

Т а б л и ц а Б

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2013г., %	
	2010	2011	2012	2013	предприятия/конкурента	
1	2	3	4	5	6	7
1. Телевизоры для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2. Телевизоры для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3. Телевизоры для западной Европы			90	130	5	7

Окончание табл. Б

1	2	3	4	5	6	7
4. DVD-плееры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5. DVD-плееры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6. DVD-плееры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
7. Нетбуки для России и ближнего зарубежья	900	600	580	348	40	18
8. Ноутбуки для развивающихся стран	1000	1000	980	686	16	16
9. Ноутбуки для западной Европы	1600	1200	900	400	2	4

Задание:

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

а) В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

б) Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2011-2013 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения (при условии сохранения доли рынка).

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2013 г. (текущий) к объему ее реализации за 2010 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например для продукции №1 $PP = 2500:2900 = 8,6$.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста за n лет вычисляется по формуле:

$$Tr = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} \quad (1)$$

где Y – значение объема реализации соответственно за n -й (текущий 2013 г.) или 1-й (базовый 2010 г.) год.

в) Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например для продукта №1 $ОДР = 34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

г) Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2013 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (см. форму табл. В).

Т а б л и ц а В

Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

д) Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта №1 см. рис. а)



Рис. а. Продукт №1

е) На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

5. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СХЗ). Экономическая характеристика каждой СХЗ представлена в табл. Г.

Т а б л и ц а Г

Экономическая характеристика СХЗ

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Задание:

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации предприятию

Рекомендации к решению:

1. Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ. В качестве критериев оценки СХЗ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10 % и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СХЗ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

2. Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- изменение объемов реализации: цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 296с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Изд-во МГУ, 2006.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
5. Муллахметов Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
7. <http://www.smanagement.ru/>
8. <http://www.eup.ru/>

9. АНАЛИЗ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл (рис. 9.1), в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада. В первые годы изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка.

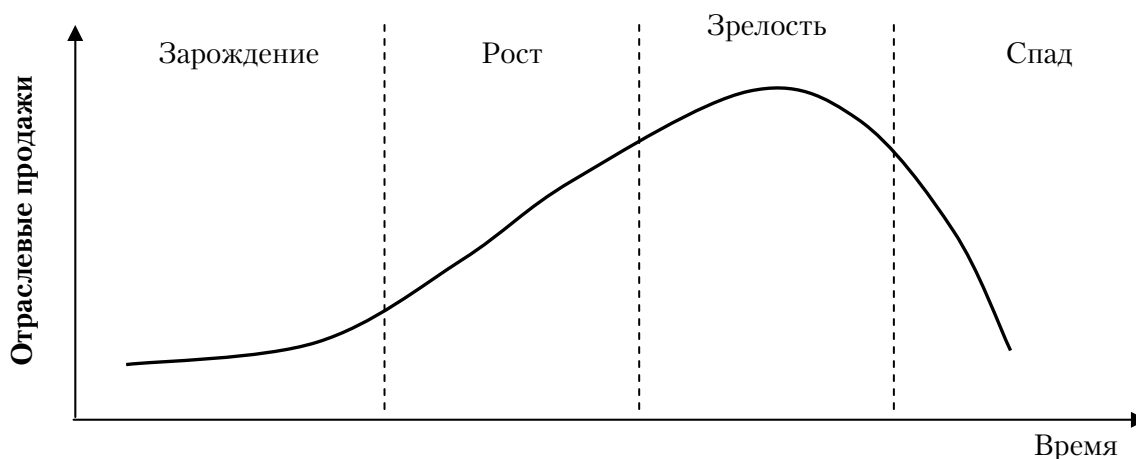


Рис. 9.1 Кривая отраслевого роста

С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает.

Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы: инновационные, или развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Предприятия в этих отраслях имеют схожие стратегии, несмотря на то что могут производить совершенно разные товары.

При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем. Например, использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству.

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла, эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка. Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства,

новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.

Растущими отраслями в мире в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, генная инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг. Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Инновации, в свою очередь, появляются в результате научно-технического прогресса, использования традиционных технологий в новых отраслях, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском и т.д. Необходимо отметить, что инновационные предприятия есть и в зрелых отраслях. Но в инновационных отраслях практически все предприятия являются таковыми.

Растущие, инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:

- как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него;
- как уберечься от последователей, которые, не тратя таких больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.

На Западе, например, считается, что в течение года может быть организовано производство любого изделия, если оно не защищено патентами или не имеет ноу-хау (пример последнего времени – игрушки «тамагочи», разработанные в Японии, вскоре после их появления на рынке стали изготавливать китайские фирмы). Что касается сферы услуг, то она вообще не имеет таких средств защиты и зачастую дело упирается только в финансовые ресурсы, необходимые для копирования новых услуг. Для обеспечения рентабельности новинки следует контролировать рынок и стремиться завоевать значительную его долю, что позволит быстро окупить затраты на новинку.

Предприятие – лидер на определенном товарном рынке занимает там доминирующую позицию, которую признают и его конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые могут использовать несколько стратегий: атаковать лидера, имитировать его продукцию или избегать с ним столкновений. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы, такие, как IBM, Sony, Siemens, 3M, Kodak, Rank Xerox, Procter & Gamble.

Фирмы-лидеры имеют общую главную цель – сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться этого двумя возможными путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества.

В целом для инновационных предприятий эффективна наступательная стратегия, хотя они могут воспользоваться и оборонительной стратегией. Поскольку лидер обычно вносит наибольший вклад в развитие базового рынка, то для него перспективна стратегия расширения глобального спроса, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара (стратегия интенсивного роста, по И. Ансоффу). Как отмечалось, подобная стратегия перспективна на начальных стадиях жизненного цикла товара при наличии большого потенциала роста.

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой-новатором для защиты от конкурентов-имитаторов.

При этом используются разные пути и средства контроля и защиты рынка, которые позволяют избежать имитации товаров (появление товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

- патенты, ноу-хау, монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;
- инновации и технологическое развитие с целью ослабить позиции конкурентов;
- использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы;
- консолидация рынка посредством проведения интенсивной политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;
- конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т. д.

Следует отметить, что фирма-лидер может воспользоваться и другими видами стратегий: стратегией сокращения своей доли рынка, стратегией диверсификации на новые рынки и т.д.

В мире постоянно ведется скрытая борьба между фирмами-новаторами, разрабатывающими новые товары и услуги, и фирмами-последователями, которые имитируют, подделывают товары известных фирм. Предприятие-лидер тратит большие средства на проведение научно-исследовательских работ (НИОКР), сталкивается с большим риском, так как новинка может потерпеть неудачу. Эмпирические исследования западного рынка показывают, что в среднем из 100 новых идей лишь 4–5 воплощаются в новые товары или услуги, имеющие успех на рынке. В разное время терпели неудачу с новыми товарами такие известные фирмы, как Ford, IBM и другие, вложившие в новинки огромные средства и не сумевшие их окупить. От риска и связанных с этим

потерь застрахованы фирмы-последователи, имитирующие товары известных фирм. Считается, что рынок товаров «second» (товаров-подделок) практически не ограничен. Зачастую покупатели, приобретающие такие товары, осознают, что это имитация, они психологически готовы к этому, так как оригинальные или фирменные товары им «не по карману».

Претенденты на лидерство могут прибегнуть к прямой атаке на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм) либо попытаться найти и занять особую нишу на рынке, не вступая с лидером в прямую конкуренцию. Так часто поступают японские фирмы, прибегая к фланговой атаке на лидера. Для этого, как правило, выбирается направление, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции. Классическим приемом такой атаки является «атака через цену», т.е. предложение того же товара, но по существенно более низкой цене. Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: чем больше доля рынка, тем больше потери.

Для уменьшения риска потерь рекомендуется следовать таким принципам:

- инновации должны основываться на стратегическом планировании;
- предприятия должны иметь патенты, ноу-хау или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынках;
- необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;
- важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;
- инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научно-технических исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

Среди немногочисленных российских примеров удачных инноваций можно отметить самолет «Руслан», производители которого создали новую рыночную нишу на мировом рынке авиаперевозок – доставка по воздуху уникальных грузов (сверхгабаритных и сверхтяже-

лых грузов). Однако привлекательность этого рынка привела к тому, что западные компании занялись разработкой аналогичных машин.

Распределение дохода от новшества между компаниями-лидерами и их последователями зависит от двух факторов:

- защищенности позиций лидера;
- правильно выбранной ценовой стратегии.

Чаще всего предприятия-лидеры используют ценовую стратегию «снятия сливок», при которой первоначально на новинку устанавливают высокие цены, постепенно снижая их по мере насыщения рынка. Такая стратегия позволяет окупить затраты на НИОКР, охватить разные сегменты рынка или категории покупателей, добиться высокого престижа качества товара, поскольку психологически высокие цены у покупателей часто ассоциируются с товаром высокого качества. Противоположной стратегией ценообразования, которую также могут использовать инновационные предприятия, является стратегия низких цен для завоевания рынка, или «цен прорыва». Чаще всего таким образом устанавливаются цены на технически несложные изделия, которые легко можно скопировать.

Следует отметить, что разработка стратегии инновационного предприятия наиболее сложна, так как предприятие не может воспользоваться экстраполяцией прошлых тенденций, а нуждается в прогнозировании будущего развития с использованием сценариев, метода Дельфи и других подходов.

Стратегия предприятий зрелых отраслей

Характеристики зрелых отраслей представлены на рис. 22. На стадии зрелости находятся очень разные отрасли: транспорт, строительство, машиностроение и т. д.

Портер М. отмечает следующие особенности зрелых отраслей:

1. Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка.
2. Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям.
3. Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей.
4. Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.
5. Методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям.
6. В зрелых отраслях труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров.
7. Усиливается международная конкуренция.

8. Отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно.

9. Дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается.

Дилеммой предприятий зрелых отраслей является выбор среди базовых стратегий: низких издержек, дифференциации продукции или фокусирования. Однако дифференциация в зрелых отраслях, где товары стандартизованы и их легко можно скопировать, может быть затруднена. А выигрыш за счет внедрения продуктовых или производственных новшеств может быть краткосрочным.

Оживить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий (рис. 9.2). Например, рынок домашней аудиотехники в 1980-е годы оценивался как зрелый и даже вступающий в полосу спада, однако организация производства компакт-дисков позволила оживить данный рынок.



Рис. 9.2 Характеристики зрелых отраслей

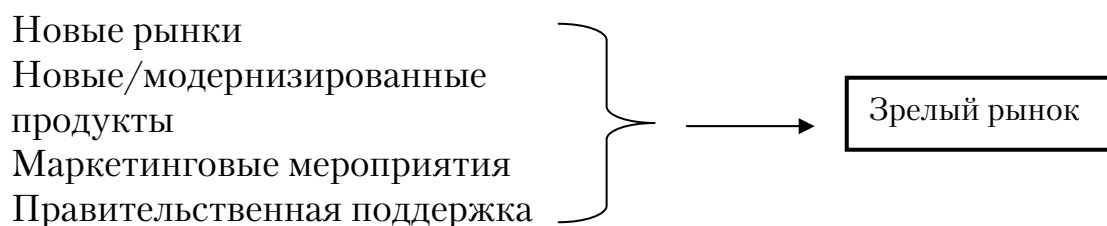


Рис. 9.3. Направления оживления зрелого рынка

Перспективным является поиск новых сфер использования старых или модифицированных продуктов, как, например, организация производства небольших переносных холодильников. Оживить рынок можно с помощью маркетинговых мероприятий (например, использования новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы) или новой ценовой политики. Другим способом оживления рынка является помощь правительства, которое может изменить «правила игры», снизив налоги или предоставив налоговые каникулы, изменив нормы амортизации, введя высокие (запретительные) таможенные тарифы и т.д.

Основными опасностями или ловушками в зрелой отрасли являются:

- неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;
- пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;
- проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, а также бюрократизацией аппарата управления.

Самую значительную опасность в зрелых отраслях представляет международная конкуренция.

Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях

Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество в издержках (стратегия низких издержек), в основе которого может лежать экономия на масштабе производства, дешевое сырье и рабочая сила, высокая эффективность производства. Однако стратегию стабилизации прибыли за счет экономии на масштабе производства следует рассматривать как пассивную реакцию на рыночную ситуацию. Перспективной может оказаться стратегия расширения рынка: изменение рыночного сегмента может привести к получению более высокой прибыли.

Если отрасль достигает зрелости, то ее привлекательность оценивается как средняя, при этом компания, имеющая среднюю конкурент-

ную позицию, может ощутить падение объема продаж и прибыли. В этой ситуации, возможно, следующее решение. Не изменяя направления развития, придерживаться стратегии стабилизации прибыли, снижая расходы на исследования и разработки, рекламу и т.д.

Стратегия стабилизации может оказаться весьма полезной в краткосрочный период как передышка для выбора стратегического маневра, но опасной, если придерживаться ее в течение длительного времени.

Если же предприятие находится в кризисном состоянии или рентабельность производства ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению производства, в качестве которых могут *выступать следующие меры*:

- значительные изменения в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений предприятия;
- усиление финансового контроля путем разработки оперативных бюджетов и контроля их исполнения;
- сосредоточение на новых товарах и новых рынках, диверсификация деятельности;
- активное проникновение на экспортные рынки;
- улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- улучшение маркетинговой работы;
- интенсификация усилий по снижению себестоимости;
- приобретения других предприятий или слияния;
- уменьшение долгов.

К анализу деятельности предприятий зрелых отраслей применим закон Парето, который гласит, что 20 % факторов оказывают 80 % влияния на деятельность.

Отрасли, переживающие спад

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (типа коммунального обслуживания, здравоохранения). Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным.

Если выясняется, что перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Так, фирмы, производящие ручки с вечным пером, рентабельны, несмотря на общее падение спроса (существует рыночный сегмент устойчивого спроса). Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода

или возможности проникновения на внешние рынки. Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия – остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад

Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

- тесные связи с выгодными покупателями;
- известная торговая марка. Это может быть наиболее важным конкурентным преимуществом;
- гибкость в использовании активов и ресурсов;
- значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;
- возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается.

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли. Некоторые стратегические вопросы, позволяющие оценить возможные стратегические альтернативы в отраслях, переживающих спад, приведены в табл.9.1.

Т а б л и ц а 9 . 1

Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад

Перспективы рынка
1. Являются ли темпы спада в отрасли предсказуемыми?
2. Существуют ли в отрасли рыночные ниши, где спрос не уменьшился?
3. Каковы причины спада? Является ли он временным?
Интенсивность конкуренции
4. Есть ли в отрасли доминирующие конкуренты с уникальными активами и сферами деятельности?"
5. Многие ли конкуренты не намерены продолжать бизнес?
6. Дифференцировании ли продукты? Существует ли приверженность покупателей к торговой марке?
7. Существует ли ценовое давление?
Позиции фирмы
8. Является ли бизнес прибыльным? Каковы дальнейшие перспективы?
9. Каковы позиция фирмы на рынке (ее доля рынка) и перспектива сохранения и упрочения этой позиции?
10. Имеются ли уникальные конкурентные преимущества для захвата ключевых рыночных сегментов?
11. Может ли фирма уменьшить издержки в случае уменьшения объема продаж?
Взаимосвязь с другими видами бизнеса
12. Существует ли синергический эффект?
13. Может ли фирма поддерживать необходимый для бизнеса денежный поток?
Барьеры выхода из отрасли
14. Какие есть барьеры выхода из отрасли?
15. Может ли фирма управлять инвестиционными альтернативами?

Для анализа можно воспользоваться матрицей (рис. 9.4), в которой представлены основные альтернативные стратегии.

Отраслевое окружение (темпы падения, ниши спроса, ценовое давление)	Благоприятное	Лидерство или ниша	«Сбор урожая» или «быстрое избавление»
	Неблагоприятное	Ниша или «сбор урожая»	«Быстрое избавление»
		Есть	Нет
		Конкурентные преимущества	

Рис. 9.4. Стратегии бизнеса, переживающего спад

Лидерство – лидером становится одна из немногих фирм на переживающем спад рынке. Это может означать быстрый уход других компаний с рынка, например, путем их продажи или разорения. Для дезинформации конкурентов рекомендуется поддерживать взгляд, что дела быстро приходят в упадок, что отрасль не перспективна; ниша – рекомендуется найти сегмент рынка, в котором спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти; «сбор урожая» – управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов, «быстрое избавление» – рекомендуется быстро уйти с рынка, пока еще можно избавиться от активов или их части.

Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции. В рамках этой стратегии *возможны следующие альтернативные решения.*

1. Для того чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.

2. Распродажа части активов. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.

3. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то возможным единственным решением может быть ликвидация предприятия. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

Можно дать такие рекомендации для предприятий отраслей на стадии спада:

- рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т. д.);
- избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай», не имея для этого определенного потенциала.

В заключение важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости.

Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера

Это, пожалуй, одна из самых известных маркетинговых моделей. В рамках данной типологии Филипп Отлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или «нишевик». Каждому из них мэтр маркетинга предписывает особый стиль поведения на рынке.

Стратегии лидера рынка. Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибьюции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости. Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

- увеличения общего спроса на рынке;
- защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;
- и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.

Стратегии новичка рынка. В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Страте-

гической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);
- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);
- окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);
- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки (например налаживает дистрибьюцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);
- технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);
- партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии «ведомого». Ведомые, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера. Характерные стратегии ведомых:

- клонирование и паразитическое существование за счет лидера;
- имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т.д.;

- приспособленчество, заимствование товаров лидера – возможно, с его последующим улучшением.

Стратегии нишевика. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Ключевой момент – узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Контрольные вопросы

1. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?
2. Какие проблемы могут встать перед предприятием при разработке стратегии?
3. Перечислите особенности зрелых отраслей.
4. Какие опасности могут быть в зрелых отраслях?
5. Назовите основные конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад?

Практическое задание

1. Приведите примеры организаций, придерживающихся различных стратегий?

2. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?

3. На основе изученного материала опишите отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий по следующим параметрам:

- стратегическая цель;
- конкурентное преимущество;
- ассортимент товаров;
- приоритеты в производстве;
- приоритеты в маркетинге;
- поддержка стратегий.

4. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

5. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

6. Приведите примеры отраслей, находящихся на разных этапах жизненного цикла. Приведите примеры зрелых отраслей. Какие действия предпринимают фирмы в зрелых отраслях по оживлению производства?

7. Приведите пример фирмы-лидера? Каким образом она защищает лидерские позиции? Какие действия по проникновению в отрасль предпринимают фирмы-последователи? С какими трудностями они могут столкнуться?

8. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия и сформулируйте функциональные стратегии для этого предприятия. Заполните таблицу, определив основные решения функциональных стратегий для ключевых направлений деятельности организации.

Направления деятельности	Основные решения функциональных стратегий
Маркетинг	
Финансы	
Производство	
НИОКР	
Управление персоналом	

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Изд-во МГУ, 2006.
3. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3 – С. 95-99.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
5. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). – URL: <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 2006. – 212 с.
7. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / С.А. Айвазян [и др.]; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2009. – 324 с.
8. Туленков Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации.// Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.
9. <http://www.smanagement.ru/>

ИЗВЕСТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА

Майкл Портер – профессор Гарвардской школы бизнеса, ведущий специалист в области стратегии конкурентной борьбы и экономического развития. Автор 17 книг и более 125 статей по вопросам корпоративной стратегии. Рекомендуемая литература (в переводе на русский язык): Майкл Портер, «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов» (Издательство: «Альпина Бизнес Букс», 2007 г.)

Майкл Трейси и Фред Вирсема. В 80-х годах Майкл Трейси был профессором менеджмента в бизнес-школе MIT Sloan School of Management. В 90-х занялся консультационной деятельностью, основав агентство Treasu & Co., а позже консалтинговую компанию GEN3. Является признанным экспертом в вопросах корпоративного развития и инноваций. Доктор Гарвардской школы бизнеса Фред Вирсема в течение последних 25 лет известен как стратег и автор популярных маркетинговых изданий, призывающий компании отточить свои отношения с клиентами. С 1995 года возглавляет частную консультационную компанию Strategy Group. М. Трейси и Ф. Вирсема являются авторами концепции, которая предлагает ориентировать стратегическое планирование на один из трех ценностных критериев:

- отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство продукта (Product Leadership).

Отлаженность операционной деятельности должна обеспечивать лучшие цены в отрасли. Таким образом, основная задача оптимизации бизнес-процессов – увеличить КПД и снизить стоимость для потребителей (по мнению авторов, прибыль в данном случае должна поступать за счет снижения затрат, а не за счет увеличения цен).

Второй источник роста – управление клиентскими отношениями. Компании, стремящиеся к доверительным отношениям с клиентами, приспособливают свои продукты к потребностям сегментов рынка. Их конкурентоспособность скорее держится на превосходном обслуживании и удовлетворении потребностей, чем на более низких ценах. Рассматривая этот аспект, эксперты отмечают: регулируя критерий customer intimacy, компании могут получать прибыль за счет высоких цен, а не за счет низких расходов.

Наконец, компании, руководствующиеся стратегией превосходства продукта, делают ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок.

Лидеры отрасли моментально представляют несколько новых продуктов и вынуждают конкурентов постоянно гнаться за собой.

Трејси и Вирсема считают, что выбор стратегии определяется целевым сегментом. Выбор сегмента обслуживания, в сущности, равносильен выбору стратегии, а выбор стратегии – выбору рынка обслуживания.

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф из бизнес-школы Warton при университете штата Пенсильвании. Они расширяют модель пяти сил М. Портера за счет рассмотрения роли дополнительных участников рынка. Дополнительные участники – компании-поставщики, у которых конечные потребители приобретают комплементарные (дополнительные к основному продукту) товары или услуги. Рассматривая сотрудничество с производителями комплементарных товаров в целях увеличения прибыли, необходимо учитывать, что в конечном итоге они могут превратиться в конкурентов. Ниже приводятся факторы, определяющие отношения с производителями дополняющих товаров:

- Производители комплементарных товаров более склонны гнуть свою линию в условиях, когда они могут перейти к конкурентам.

- У производителей взаимодополняющих товаров больше шансов настоять на своих условиях, если для покупателей или поставщиков стоимость перехода от данного производителя дополняющих товаров к другому обратно пропорциональна стоимости перехода от одного конкурента к другому.

- У производителей комплементарных товаров будет меньше влияния, если потребители имеют возможность приобрести и использовать товары без их участия. Чем большую роль такие производители играют в борьбе за рынок сбыта или снабжения, тем больше у них власти.

- У производителей взаимодополняющих товаров больше власти, если у них есть основания угрожать уходом к конкурентам.

- Борьба с производителями дополняющих товаров за право задавать стоимость носит менее напряженный характер, если размер гпиорога стремительно увеличивается.

Субхаш С. Джейн, профессор маркетинга в Школе делового администрирования Университета штата Коннектикут (США). Специализируется на вопросах маркетингового планирования и глобальной конкуренции. Является автором концепции «Анализ трех "К"», в соответствии с которой основной задачей маркетинговой стратегии будет выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества обслуживания. Хорошую маркетинговую стратегию отличают: (а) четко определенный рынок; (б) соответствие преимуществ компании потребно-

стям рынка; (в) превосходящие показатели компании в основных сферах деятельности, за которые идет конкурентная борьба. Вместе эти три «К» («Компания», «Клиенты», «Конкуренты»), составляют треугольник стратегии маркетинга.

Для разработки маркетингового плана необходимо учитывать сложившиеся и желаемые отношения между «Компанией» (имеющиеся и потенциальные сильные и слабые стороны), ее «Клиентами» (обслуживаемых и необслуживаемых) и «Конкурентами» (имеющихся и потенциальных). Главная цель – максимальное положительное выделение на фоне последних путем определения:

- где вести конкуренцию (формулировка рынка);
- как вести конкуренцию (выявление средств конкуренции);

когда вести конкуренцию (выбор времени для конкурентных акций).

Альберт Хемфри (Albert Humphrey) – консультант в области бизнеса и управления. За ним признают авторство методики SWOT-анализа, которую он разработал ее в 60–70-х годах в рамках своей исследовательской работы на базе Стенфордского университета. Идея получила широкое распространение и сегодня она излагается в работах многих других авторов.

Джон Чепель, профессор маркетинга в школе бизнеса им. Леонарда Стерна (при университете Нью-Йорка). Среди многих экспертов он активно развивает идею стратегических групп конкурентов в своих работах.

Игорь Ансофф (англ. Igor N. Ansoff; 1918, Владивосток – 14 июля 2002, Сан-Диего) – американский математик и экономист российского происхождения. Вместе с родителями эмигрировал в США в детском возрасте. Учился в Институте технологии Стивенса (Хобокен, шт. Нью-Джерси) и Брауновском университете (Провиденс, шт. Лонг Айленд). Преподавал в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), Международном университете Соединённых Штатов и Морской академии. Во время Второй мировой войны состоял в резерве Военно-морского флота США, выполняя функции советника по связям с советским флотом.

Ансофф считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

Основные произведения:

«Стратегический менеджмент» (Strategic Management, 1979);

«Новая корпоративная стратегия» (The New Corporate Strategy, 1988).

Олег Самуилович Виханский – один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента. Декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова, основатель и Генеральный Директор Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ).

С 2003 – декан Высшей школы бизнеса МГУ. С 2004 – генеральный директор АНО «Институт комплексных стратегических исследований и разработок (ИКСИР)». С 2004 – директор Фонда стратегических инициатив. С 2005 – генеральный директор ООО «Группа стратегических исследований Делфи». Основные направления научной деятельности – менеджмент и его развитие, стратегическое управление, бережливое производство, методика и содержание обучения управлению (разбор конкретных ситуаций, работа в малых группах). Автор первых в России учебников «Менеджмент» и «Стратегическое управление», многократно переиздававшихся и ставших бестселлерами. Подготовил 12 кандидатов наук. Автор более 150 печатных работ.

Рекомендуемая литература:

«Проблемы развития управления общественным производством» (1991).

«Менеджмент» (1993, 1996, 1999, 2005).

«Менеджмент: человек, стратегия, структура, процесс» (1995), «Стратегическое управление» (1995, 1998, 1999).

Альфред Чандлер – профессор истории бизнеса в Гарвардской Школе Бизнеса (Harvard Business School); автор целого ряда материалов о масштабе действий и структуре современных корпораций. Опубликованная в 1977-м работа «Видимая рука: Управленческая революция в американском бизнесе» («The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business») принесла ему Пулитцеровскую премию.

Основные произведения:

«Видимая рука: Управленческая революция в американском бизнесе» («The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business»)(1977);

«Масштаб и сфера: Динамика промышленного капитализма» («Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism»)(1990);

«Стратегия и Структура: Главы в Истории американского Промышленного Предприятия» («Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise». Cambridge, MA: MIT Press)(1962-1998).

Питер Фердинанд Друкер – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влия-

тельных теоретиков менеджмента XX века, внес вклад в создание стратегического менеджмента.

Основные произведения:

Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – С. 256. – ISBN 978-5-91657-365-7;

Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. – С. 220. – ISBN 978-5-9614-0752-5;

The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism (1939);

Management Challenges for the 21st Century (1999). Русскоязычное издание: Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 272

Майкл Ханнан. Родился 14 июля 1943 г.; получил степень бакалавра социологии в Колледже Холи Кросс; 1968 г. – магистр, в 1970 г. – доктор социологии в Университете Северной Каролины в Чепл Хилл; в настоящее время профессор кафедры исследований человеческих ресурсов и организационного поведения Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета, 1969-1984, 1991.

Джон Фримен. Родился в 1945 г.; в 1992 г. получил премию Макса Вебера Американской социологической ассоциации за книгу *Organizational Ecology* (“Организационная экология”), написанную совместно с Майклом Ханнаном; в настоящее время является профессором кафедры предпринимательства и инноваций в Хаасовской школы бизнеса при Калифорнийском университете (Беркли).

Роберт Грант – выдающийся специалист в области стратегического управления, профессор менеджмента Джоржтаунского университета, школы, входящей во второй десяток лучших бизнес-школ мира.

Генри Минцберг (англ. *Henry Mintzberg*, 2 сентября 1939) – профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале.

Закончил факультет машиностроения Университета Макгилл, работал в отделе Operational Research Канадской железной дороги. Затем получил диплом магистра и степень PhD в Слоанской Школе Менеджмента в Массачусетском технологическом институте. С тех пор преподает на факультете менеджмента Университета Макгилл. Кроме этого, является профессором университетов Карнеги Меллон, университета d’Aix-Mardeill, Ecole des hautes etudes commerciales, Монреаль, Лондонской школы бизнеса и INSEAD. Обладатель 15 почетных дипломов университетов всего мира.

Каждая книга Генри Минцберга пытается быть своеобразным вызовом устоявшемуся общественному и профессиональному мнению. Об этом говорят названия некоторых его книг: «Природа работы менеджера» (1973 г.), «Структура в кулаке» (1983 г.), «Взлет и падение

стратегического планирования» (1994 г.), «Стратегическое сафари» (1998 г.), «Требуются менеджеры, а не выпускники МВА» (2004 г.) В работе 2004 года Минцберг анализирует системы бизнес-обучения в США, Канаде, Австралии и Европе и ставит вполне разумный вопрос о том, способна ли вообще система обучения в вузе создать профессионального менеджера, который готов завтра же возглавить крупную компанию или организацию.

Минцберг опубликовал 15 книг, последняя книга, написанная автором в 2009 году, переведена на русский язык: «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента»^[1]. В книге анализируется работа 29 менеджеров из различных сфер деятельности: бизнеса, государственной службы, здравоохранения, симфонического оркестра. Полученные данные Минцберг сформировал в систему, которая дает представление о современном менеджменте и разрушает многие управленческие стереотипы. Стиль изложения в книге – доверительная беседа.

Минцберг опубликовал более 150 статей, две из них получили награду MacKinsey журнала «Harvard Business Review». Генри Минцберг удостоен наград ведущих научных и отраслевых ассоциаций, в том числе Академии менеджмента, Общества стратегического менеджмента и Ассоциации управленческого консультирования.

В последние годы Г.Минцберг посвящает все свое время разработке учебных программ, в ходе которых менеджеры исследуют собственный опыт в небольших группах. «The Wall Street Journal» поставил Генри Минцберга на 9-е место в списке наиболее влиятельных мыслителей, работавших в области менеджмента.

Дерек Абель, профессор (ныне – президент Европейской школы менеджмента и технологий ESMT), выдвинувший в 1980 году в книге «Определяя бизнес: точка отсчета в стратегическом планировании» концепцию стратегического планирования Abell. Суть концепции: Ядром любой деловой стратегии является определение рынка. Рынок можно характеризовать по-разному: в зависимости от характеристик товара, типа сбыта брендового товара, определенного расположения или плана продаж. От определения рынка во многом зависит его размер. Традиционно, границы рынка определяются пределами распространения товарного рынка. В последние годы, воспринимать определение рынка просто как подбор товара для определенных рынков считается некорректным. Напротив, товар можно считать материализацией определенной технологии для конкретного применения какой-либо группой клиентов. Таким образом, границы рынка определяются выбором по этим трем категориям. Они также зависят от пяти факторов воздействия бизнес-среды: технологических изменений,

развития товара с ориентацией на рынок, изменения цены и ограниченности поставок, социальных, законодательных тенденций и политики правительства, а также от конкуренции на внешних рынках. Процесс приспособления и распространения лежит в основе освоения новых групп клиентов. Процесс систематизации приводит к появлению многофункциональных товаров. И, наконец, изменение технологического фактора определяется процессом внедрения технологий.

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Изучение дисциплины «Современный стратегический анализ» заканчивается подготовкой итоговой работы, написанной студентами на основе анализа фактических материалов, которые должны ими быть собраны в ходе анализа деятельности конкретных организаций и обсуждены на семинарских занятиях. Студенты должны определить основные проблемы, возникающие в работе современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, действующих на территории России, и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на увеличение продаж и повышение общей конкурентоспособности на рынке.

Итоговая работа по дисциплине позволяет проверить не столько знания студента, сколько его профессиональные компетенции решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

При подготовке итоговой работы используются такие активные формы проведения занятий, как работа в команде, case-study, обучение на основе опыта и т.п. Последовательность подготовки итоговой работы включает следующие этапы.

I шаг. Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

II шаг. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «товарный ассортимент», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

III шаг. Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

IV шаг. Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает исследуемая организация, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению её хозяйственной деятельности.

V шаг. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Объектами исследования могут выступать предприятия и учреждения, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку, а также организации, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов.

После выбора объекта исследования студент может (по желанию) получить на кафедре предварительную консультацию у преподавателя по содержанию итоговой контрольной работы и ее структуре.

После выбора объекта исследования студентам необходимо выполнить следующие задания:

- провести анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

- изучить ресурсы и конкурентные возможности (полученные результаты отразить в матрицах PEST и SWOT);

- определить конкурентную устойчивость исследуемой организации, что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как: «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.;

- сформулировать стратегическое видение и миссию;

- выдвинуть новые приоритетные цели;

- разработать эффективную конкурентную стратегию, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсах, компетенций и конкурентных возможностей;

- обосновать выбор рекомендуемой стратегии.

Оценка результатов проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т.д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (РЕФЕРАТОВ)

1. История стратегии бизнеса.
2. От анализа окружающей среды к анализу отрасли.
3. Анализ привлекательности отрасли.
4. Определение отрасли: где провести границы между отраслями.
5. Развитие модели пяти сил отрасли.
6. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
7. Природа и источники конкурентных преимуществ.
8. Конкурентное преимущество на различных рынках.
9. Источники преимущества по издержкам.
10. Природа дифференциации и ее преимущества.
11. Жизненный цикл отрасли.
12. Технологические отрасли и управление инновациями.
13. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.
14. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.
15. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
16. Тенденции диверсификации на протяжении длительного периода.
17. Управление многопрофильными корпорациями.
18. Управление отдельными направлениями бизнеса.
19. Новые направления в стратегическом мышлении.
20. Ремоделирование организации.
21. Оценка диверсифицированного портфеля.
22. Бенчмаркинг – конкурентная сравнительная стратегия предприятия.
23. Теория безубыточности фирмы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Основная схема стратегического анализа.
2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия.
3. Различные функции стратегического менеджмента в фирме.
4. Роль анализа и формулирование стратегии.
5. Стратегия как стремление к стоимости.
6. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
7. Ценности, миссия и видение.
8. От анализа окружающей среды к анализу отрасли.
9. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция.
10. Анализ привлекательности отрасли.
11. Применение анализа отраслевой структуры.
12. Определение отрасли: где провести границы между отраслями.
13. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу.
14. Развитие модели пяти сил.
15. Вклад теории игр.
16. Анализ конкурентов.
17. Анализ сегментации рынка.
18. Стратегические группы.
19. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
20. Ресурсы фирмы.
21. Организационные способности.
22. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
23. Развитие ресурсов и способностей.
24. Появление конкурентного преимущества.
25. Устойчивое конкурентное преимущество.
26. Конкурентное преимущество на различных рынках.
27. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различиям.
28. Экономия за счет опыта.
29. Источники преимущества по издержкам.
30. Использование цепочки ценности для издержек.
31. Управление сокращением издержек.
32. Природа дифференциации и ее преимущества.
33. Анализ дифференциации: спрос.
34. Анализ дифференциации: предложение.
35. Жизненный цикл отрасли.
36. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла.

37. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях.
38. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях.
39. Реализация стратегии в зрелых отраслях: структура, системы и стиль.
40. Стратегии для угасающих отраслей.
41. Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы.
42. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.
43. Создание вертикальных взаимосвязей.
44. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.
45. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
46. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация.
47. Стратегия и организация многонациональной корпорации.
48. Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени.
49. Конкурентное преимущество на основе диверсификации.
50. Диверсификация и эффективность деятельности.
51. Структура многопрофильной компании.
52. Управление корпоративным портфелем.
53. Управление отдельными направлениями бизнеса.
54. Управление внутренними связями.
55. Новейшие тенденции в управление многопрофильными корпорациями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении следует отметить, что стратегический анализ является лишь одним из этапов стратегического управления организацией. Результаты, полученные на этапе стратегического анализа являются основой для разработки и реализации стратегии.

Можно выделить следующие трудности и ошибки в работе над стратегией:

1) По мнению А.И. Пригожина, 80-90 % текстов с названием «Стратегия», составляемых на предприятиях, на самом деле всего лишь долгосрочные планы. Менее половины стратегий доживают до годовичного юбилея, так как быстро устаревают. Они слишком точны, чтобы быть надежными. Избыточная оцифровка стратегических разработок приводит к ускоренной несовместимости их с реалиями развития бизнеса.

2) Есть еще две крайности в работе над стратегией. Первая – на предприятии создается отдел, служба стратегического планирования (управления), аппарат, организующий работу руководителей и разных специалистов предприятия над стратегией. В этом аппарате кто-то должен знать методику и проблематику стратегической работы. Но, к сожалению, часто эти службы недостаточно компетентны и бюрократизируют всю работу, сводя ее к ритуалам, стандартным совещаниям, заслушиванием.

Вторая – сдавать работу над стратегией на своего рода аутсорсинг консультационная фирма приглашается разработать стратегию предприятия, не обременяя руководителей и специалистов этого предприятия затратами времени и мыслей. По принципу «сделайте за нас». Консультанты знают, что вместо своих клиентов они качественный продукт не подготовят, но как-то «тянут ляжку» и с большим упором на то, что они могут действительно сделать неплохо: уделяя больше места анализу макротенденций в данной отрасли на страновом или мировом уровнях. А уже с такого метауровня могут быть даны ни к чему не обязывающие рекомендации, как лучше действовать на рынке в обозримой перспективе. Иногда в такие рекомендации включаются предложения и по структурным изменениям внутри предприятия, но без разработки того инновационного механизма, который должен быть одним из столпов стратегического управления.

3) Есть еще одна трудность в работе над стратегией: она никогда не может быть закончена. Конечно, можно составить какой-то текст, отражающий итоги работ за отведенное время. Однако это нужно прежде всего по соображениям отчетно-расчетным. А по сути дела весь

этот процесс постоянен и никогда не должен быть остановлен. В связи с этим, имеет место формула: не то важно – есть на предприятии стратегия или нет, а то важно – ведется ли там работа над стратегией. Тут процесс важнее продукта, или, как говорил Рассел Акофф, планирование важнее плана, или, выражаясь современным консультационным языком, результат важнее продукта. Смысл в том, что работа акционеров, руководителей, специалистов над стратегией своего предприятия не только развивает их управленческое мышление, но и сплачивает их в единую управленческую команду, развивает на предприятии горизонтальные и диагональные связи.

Вот почему работа над стратегией предприятия должна происходить одновременно с процессом стратегического анализа, работой над командообразованием, а затем плавно переходить в определение или пересмотр функций основных подразделений и руководителей.

Учебное пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» сочетает теоретический и практический материал. Теоретический материал иллюстрирован рисунками и таблицами, позволяющими визуализировать сложнейшие процессы и явления при подготовке и реализации стратегических управленческих решений, что способствует их более легкому восприятию и пониманию. Однако авторы рекомендуют студентам использовать не только данный материал, но и прорабатывать самостоятельно предлагаемые к изучению специальные источники.

Учебное пособие может быть полезно для самообразования всех заинтересованных лиц, а также руководителей различных уровней в организациях.

Содержание пособия позволяет даже при отсутствии у читателей базовых знаний по стратегическому анализу понять его основы. Характер и стиль изложения материала делают его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности.

Предлагаемое учебное пособие полезно не только для подготовки менеджеров-управляющих, но и специалистов. И тех, и других издание вооружает теоретическими знаниями и практическими навыками для проведения стратегического анализа деятельности предприятий.

Данное учебное пособие позволит за сравнительно короткий срок узнать многое из учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» и практически использовать некоторые рекомендации в период производственных практик, при выборе темы дипломного проекта или магистерской диссертации, при организации и проведении фундаментальных поисковых исследований в рамках курсового проектирования и принятия множества других альтернативных решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Учебная литература:

а) основная литература:

1. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.
2. Коллис, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
3. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

б) дополнительная литература:

11. Авдашева, С.Б. Теория организации отраслевых рынков [Текст] / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
12. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
13. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
14. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст]: пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: Экономика, 2007. – 106 с.
15. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328 с.
16. Вигман, С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах [Текст]: учеб. пособие / С.Л. Вигман. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 296 с.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2006.
18. Выдрин, С.Н. Роль диверсификации менеджмента в обновлении компании в условиях волатильности [Текст] / С.Н. Выдрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5.
19. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст]: пер. с англ. / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991.
20. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента [Текст] / В.С. Катькало. – 2 изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента. 2008.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
22. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

23. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2006. – 212 с.
24. Портер, М. Международная конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.
25. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2008.
26. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 2008.

Научная литература:

1. Барнетт, Д. Формулирование стратегии [Текст] / Д. Барнетт, У. Уилстед // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 118-127.
2. Беловский, А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) [Текст] / А.Н. Беловский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №4 – С. 1-7.
3. Воробьев, А.Д. Методология стратегического менеджмента [Текст] / А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. – С. 127–130.
4. Воробьева, О. Реструктуризация интегрированных структур: стратегическое управление [Текст] / О. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8.
5. Голубков, Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений [Текст] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3 – С. 95-99.
6. Демьянова, О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан) [Электронный ресурс] / О.В. Демьянова. – Режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>.
7. Джонсон, Дж. Микростратегия и стратегирование: к деятельностной теории стратегического управления [Текст] / Дж. Джонсон, Л. Меллин, Р. Виттингтон // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №4.
8. Ефименко, Л.В. Стратегическое управление затратами в системе управленческого анализа предприятия [Текст] / Л.В. Ефименко // Вестник ВЭГУ. – 2009. – № 2. – С. 65-70.
9. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. № 1. – С. 127 – 137.

10. Зенкина, И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления [Текст] / И.В. Зенкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 27. – С. 34-39.

11. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

12. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации [Текст] / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2. – С. 21-22.

13. Лукьянов, С. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках [Текст] / С. Лукьянов, Н. Кисляк // Современная конкуренция. – 2009. – №1(13). – С. 54-71.

14. Миллер, А.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Б. Миллер, А.Н. Петров // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – №2. – С. 40-47.

15. Муллахметов, Х.Ш. Современные подходы и концепции в практике управления предприятием [Текст] / Х.Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

16. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1.

17. Пласкова, Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации [Текст] / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С.14.

18. Солдатова, С.С. Инструменты стратегического планирования на промышленных предприятиях в современных условиях хозяйствования [Текст]: автореф. дис.... / С.С. Солдатова. – Пенза, 2006.

19. Стратегии бизнеса [Текст]: аналитический справочник / С.А. Айвазян [и др.]; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2009. – 324 с.

20. Туленков, Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Текст] / Н.К. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 28.

21. Хлыстова, О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели [Текст] / О. Хлыстова, Е. Неяскина // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5.

22. Яшин, А.Н. Портфельный анализ инновационного предприятия на основе показателей клиентской составляющей системы сбалансированных показателей [Текст] / А.Н. Яшин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №6.

Internet-источники:

1. <http://www.nitol.ru/>
2. <http://www.aup.ru/>
3. <http://www.eup.ru/>
4. <http://www.rubricon.ru/>
5. <http://www.smanagement.ru/>
6. <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>
7. <http://www.swotanalysis.ru/>
8. <http://market-pages.ru/realnieinvist/>
9. <http://www.zerich.ru/>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	7
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ.....	19
3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.....	33
4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....	43
5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	50
6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	71
7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК.....	81
8. МЕТОДЫ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА.....	89
9. АНАЛИЗ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ	118
ИЗВЕСТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА	133
ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	140
ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (РЕФЕРАТОВ)	143
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	148

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:
МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ**

Учебное пособие

В а в т о р с к о й р е д а к ц и и

В е р с т к а Н.А. Сазонова

Подписано в печать 1.11.13. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать на ризографе.

Усл. печ.л. 8,835. Уч.-изд.л. 9,5. Тираж 80 экз.

Заказ №200.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28

