

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-практическое пособие  
для практических занятий бакалавров,  
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Брянская область  
2016

УДК 338.24 (076)  
ББК 65.290-2

Швецова О.А. Стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие для практических занятий бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент / О.А. Швецова. – Брянск. – Изд-во Брянский ГАУ. – 2016. – 76 с.

Учебно-практическое пособие предназначено для практических занятий бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент. В пособии представлены вопросы для обсуждения и материалы для проведения деловых игр по темам дисциплины «Стратегический менеджмент», большое количество схем и таблиц.

Рецензент:

к.э.н., доцент Карликова Л.И.

*Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.*

© Брянский ГАУ, 2016  
© Швецова О.А., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	6
Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений	9
Тема 3. Внешняя среда организации	11
Тема 4. Внутренняя среда организации	16
Тема 5. Портфельный анализ	20
Тема 6. Формирование миссии и целей организации	50
Тема 7. Разработка стратегии компании	54
Тема 8. Стратегия предприятия в условиях конкуренции	55
Тема 9. Стратегии предприятий различных отраслей	59
Тема 10. Эталонные стратегии	60
Тема 11. Выработка корпоративной стратегии предприятия.	
Функциональные стратегии	63
Тема 12. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии	66
Тема 13. Реализация стратегии предприятия	68
Тема 14. Стратегические изменения как фактор сохранения устойчивости функционирования организации	70
Тема 15. Оценка и контроль реализации стратегии организации	72
Рекомендуемая литература	75

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время быстроизменяющееся состояние внешней среды российских предприятий обуславливают возрастание важности разработки стратегии предприятия, определяющей перспективы его развития. Проект и выбор будущих областей деятельности – путь к успеху и выживанию любого предприятия. Решения, относительно выбора стратегии, часто трудны из-за наличия высокой степени неуверенности и сложности, и требуют творческого подхода, владения формами и методами передовой науки и практики управления.

В современных условиях достаточно сложно прогнозировать состояние рынка, ряда параметров его определяющих. Во многих случаях у руководителей нет достаточного понимания взаимосвязи стратегии и тактики действий, необходимой подготовки в области стратегического управления, в частности, нет опыта использования инструментов стратегического менеджмента. Таким образом, разработке стратегии предприятия есть место не только тогда, когда рассматриваются длительные плановые горизонты на исключительно высшем, корпоративном уровне управления. Стратегия предприятия должна разрабатываться, выполняться и корректироваться на всех основных уровнях управления коммерческими структурами.

Цель курса «Стратегический менеджмент» состоит в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления современной организацией.

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» у обучающегося формируются следующие компетенции:

**ОПК-6:** владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

**ПК-3:** владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

**ПК-5:** способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**ПК-6:** способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

**ПК-9:** способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

**ПК-17:** способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

**ПК-18:** владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

**Знать:**

общие понятия и особенности этапов процесса стратегического управления организацией, инструменты стратегического менеджмента, виды стратегий развития бизнеса, иерархию формирования стратегий организации, ключевые задачи и условия реализации стратегии, причины возникновения сопротивления организационным изменениям, способы их преодоления, факторы внешнего окружения и методы оценки степени влияния факторов макро- и микросреды на деятельность организации, методы (матрицы, модели) стратегического планирования деятельности организации, применяемые для оценки рыночных возможностей, теоретические аспекты, принципы и этапы разработки корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации.

**Уметь:**

выявлять стратегические проблемы развития производства и принимать решения, направленные на их устранение, оценивать условия реализации стратегии, давать рекомендации по развитию бизнеса организации, опираясь на результаты стратегического анализа и планирования, выявлять необходимость в разработке той или иной стратегии поведения фирмы на рынке, а также взаимосвязи между подсистемами стратегии предприятия, предлагать варианты развития фирмы в результате организационных изменений, управлять поведением персонала при изменениях в организации, оценивать степень влияния отдельных факторов макро- и микросреды и ее влияние в целом на деятельность организации, учитывая ее потенциал, оценивать привлекательность стратегических зон хозяйствования с помощью матриц портфельного анализа, прогнозировать ход развития организации, в т.ч. в результате реализации стратегий, разработанных в рамках бизнес-плана.

**Владеть:**

способностью участвовать в процессе разработки стратегических, тактических и оперативных управленческих решений, их реализации, навыками формулирования стратегий развития бизнеса в рамках стратегического планирования, навыками выбора стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности, методами определения причин возникновения организационных изменений и навыками разработки стратегических программ, способностью разрабатывать мероприятия (рекомендации), направленные на нейтрализацию угроз внешней среды косвенного и прямого воздействия и использованию ее возможностей, навыками принятия и обоснования стратегических решений, связанных с развитием организации (ее бизнес-портфеля) и обеспечением ее конкурентоспособности, способностью оценивать альтернативные стратегии и ход их реализации, их эффективность.

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В таблице 1 приведено сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

### Задание

На основе сравнительных характеристик стратегического и оперативного управления, приведенных в табл.1, сформулируйте определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---

Изменения во внешней среде происходили в направлении от малоподвижной до быстроменяющейся, неожиданной и непредсказуемой. Под воздействием этих изменений меняются и принципы управления: от управления на основе краткосрочных планов до стратегического планирования (рис. 1).

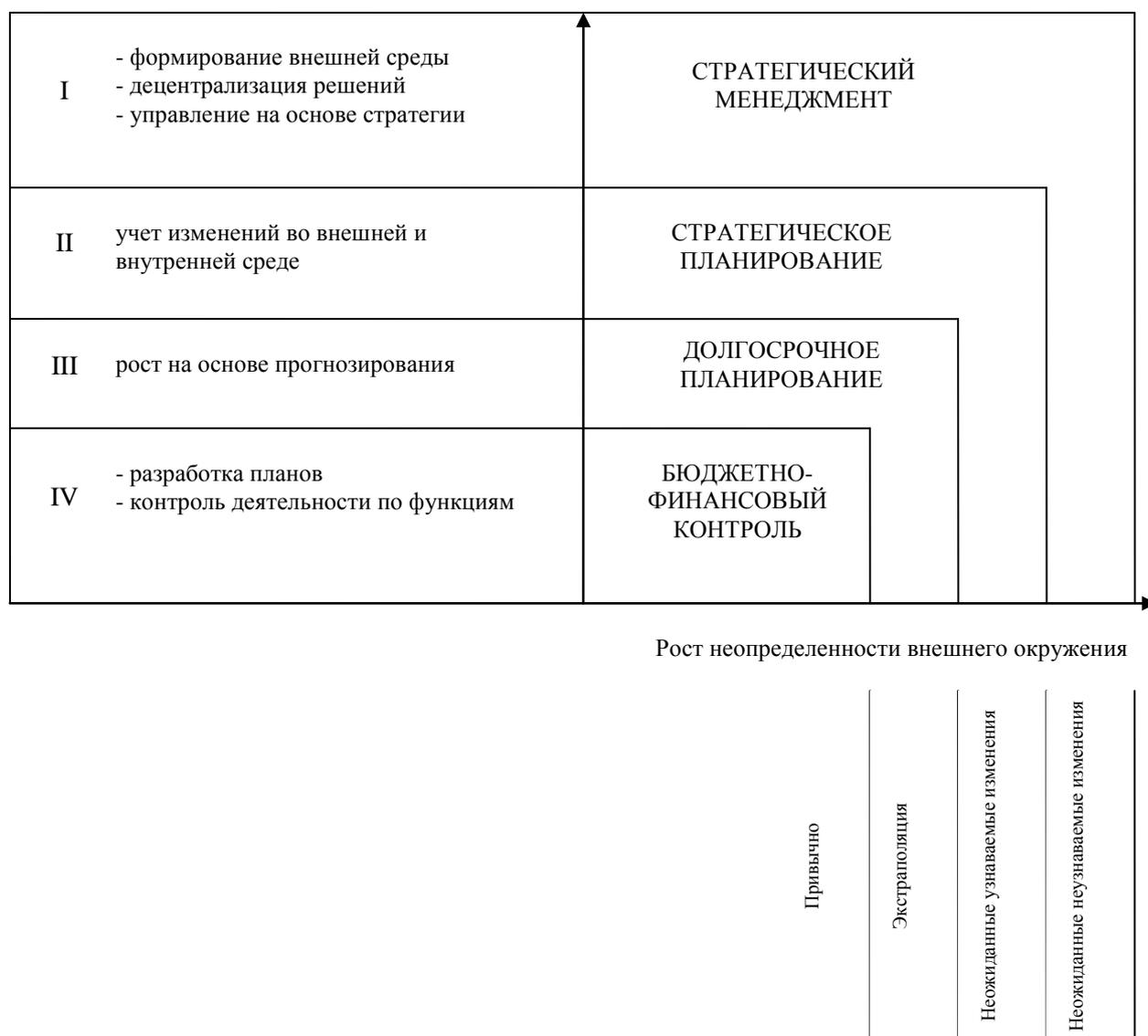


Рис.1. Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента

На основе стратегического маркетинга и упреждающего контроля как ответная реакция на воздействия внешней среды видоизменяются и взаимоотношения организации с внешней средой, стиль управления, методы принятия решений, ценностный ориентиры и установки руководителей и сотрудников организации.

Эволюция менеджмента проходит три качественно разных этапа. Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 2.

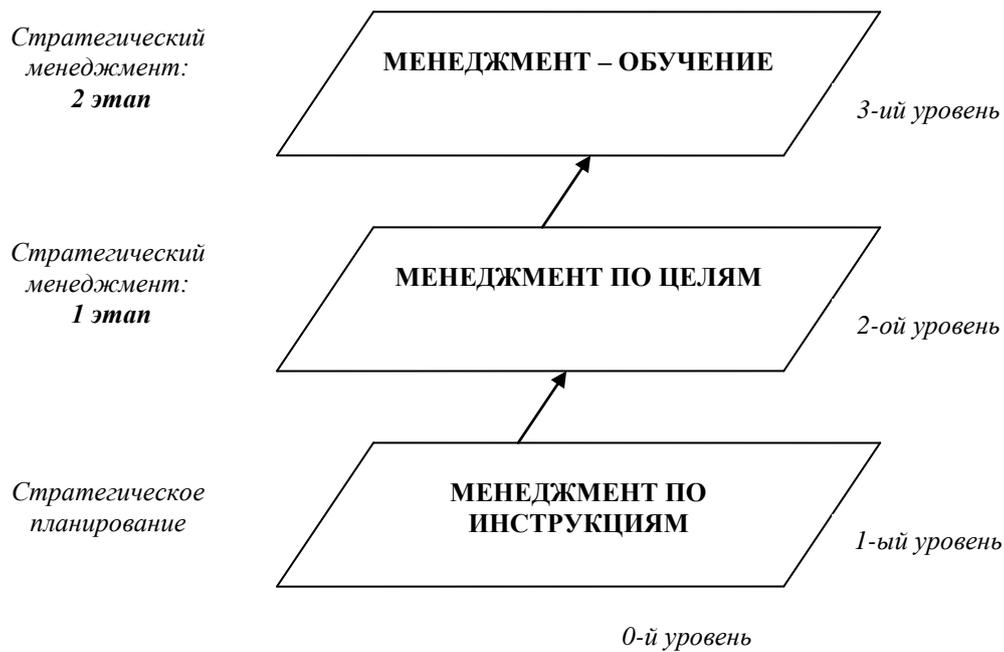


Рис.2. Эволюция в теории и практике менеджмента

### Задание

Соотнесите уровни менеджмента и соответствующие им характеристики

Характеристика	Уровни менеджмента		
	Менеджмент по инструкциям	Менеджмент по целям	Менеджмент-обучение
Внешняя среда			
Продукт			
Рынок			
Взаимоотношения с потребителями			
Характер труда			
Теория			
Власть			
Структура			
Символ			
Отношение к будущему			

#### Характеристики

##### 1. Внешняя среда:

- стабильная;
- меняющаяся;
- динамичная.

##### 2. Продукт:

- сложный, сделанный под конкретного клиента;
- простой, стандартизированный;
- относительно сложный, стандартизированный.

### 3. Рынок:

- массовый, сегментированный;
- быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов;
- массовый.

### 4. Взаимоотношения с потребителями:

- покупается все, что производится;
- партнерство;
- развитые обратные связи.

### 5. Характер труда:

- сложный, нетворческий;
- однообразный, простой;
- сложный, творческий.

### 6. Теория:

- П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирис, П. Сенге;
- Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя;
- А. Смит, Тейлор, М. Вебер.

### 7. Власть:

- децентрализованная;
- централизованная;
- распределенная.

### 8. Структура:

- неоднородная иерархия;
- гетерархия, проектно-ориентированная;
- иерархия.

### 9. Символ:

- пирамида;
- матрица;
- сеть, обучающаяся организация.

### 10. Отношение к будущему:

- будущее неопределенно в принципе, в этом источник развития;
- будущее в принципе неконтролируемо;
- «я контролирую будущее» (будущее достаточно определенное и допускает экстраполяцию прошлого).

## **ТЕМА 2. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ПРИНЯТИИ ОПТИМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Деловая игра «Стратегические решения»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков принятия оптимальных стратегических решений в процессе стратегического управления.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

### ***Ситуация для анализа «Торговая точка русское бистро»***

Идея создания чисто русского фастфуда появилась в далеком 1995 году. Тогда вывески ресторанов еще не сияли на каждом шагу, киоском «Шаурма» не было, а кооперативные пельменные и шашлычные с демократичными ценами уже закрылись.

Ресторанов McDonald's в Москве было тогда всего три – на Пушкинской, на Арбате и на улице Огарева. Идея ответить на американскую экспансию сетью русских закусовых родилась в светлых головах чиновников их московского правительства. Рецепты расстегаев и кулебяк изучались академическим Институтом питания и Департаментом торговли московской мэрии. На развитие проекта, предусматривающего создание 5 ресторанов и 7 кафе в метро в течение года, и еще 10 кафе «Русское бистро – Метро» в 1998-1999 годах, требовалось около 416 млн. рублей. Заявителем проекта – фирмой «Мосресторансервис» – было внесено 76,9% требуемых средств. Еще 15% внесло правительство Москвы, 8,1% - приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Московском пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух компании «Русского бистро». Линии по разливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства. В 1995 году по инициативе заместителя генерального директора компании г-на Пивоварова, «русская закусовая – это, прежде всего, пирожки и водка». Кафе предлагало покупателям настойки и водку. Посетители стали выпивать. Ставка была сделана на пирожки, расстегаи, кулебяку и водку. Эти продукты не всегда могли насытить клиентов, и чуть позже в меню были включены пельмени и порошковые супы-навары.

Компания «Русское бистро» разработала и организовала сеть филиалов в Москве по принципу продажи франчайзинговых договоров (франшиз). Владельцы дочерних предприятий (франчайзи) закупают продукты у самой компании (франчайзора).

Замороженные пирожки на месте только разогреваются. Подобная схема обеспечивала контроль качества со стороны головной компании.

Для повышения привлекательности бизнеса в 1999 году ассортиментный ряд был увеличен втрое. Количество наименований выпеченных изделий выросло до 43. Однако франчайзи этому не очень обрадовались: «Я понимаю, почему пирожки я должен покупать у концессии – говорит один из владельцев кафе – это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их своими супами я не могу. И пельмени мне проще покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы мой повар резал бы их сам. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу поделать, а сама компания в этом отношении ничего не принимает».

Однако помощь московских властей не спасла проект от кризиса. Закрылись 2 кафе. В остальных кафе признаки упадка были видны невооруженным взглядом. Прежде всего, об этом свидетельствовало отсутствие посетителей в некогда полных залах.

По состоянию на 1999 год в сети «Русское бистро» насчитывалось 40

кафе. Кроме того, «Русское бистро» объявило о планах продажи франшиз в регионы. Миссию компании можно было определить следующим образом: «Качественное обслуживание блюдами русской кухни на основе концепции фастфуда». Из такой формулировки видна концепция проекта:

- оригинальный нестандартный продукт, известный в России, но полузабытый;

- следование традициям русской кухни;

- оформление и музыкальное сопровождение в русских традициях.

Концепция фастфуда предполагает доступные цены за счет большого оборота. Он, в свою очередь, достигается за счет быстрого обслуживания и потребления.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте анализ текущего состояния дел в компании.

2. Выявите проблемы и ошибки в деятельности компании.

3. Предложите стратегические решения, которые необходимо выработать и применить для изменения ситуации к лучшему.

4. В чем отличие «Русского бистро» от McDonald's

### **ТЕМА 3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Анализ макросреды организации (PESTE-анализ)**

Для анализа макроокружения, т.е. внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PESTE-анализа.

Данный метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов 5 групп: политических и правовых (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических и технологических (Technology) и экологических (Ecology).

Политические факторы:

- изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- налоговая политика государства, региона;
- отношения с национальными и региональными властями;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране / регионе;
- приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.)...

Экономические факторы:

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);

- цикл деловой активности;
- перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);
- уровень безработицы...

#### Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;
- изменения в стиле жизни;
- изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- изменения в уровне образования;
- отношение к работе и отдыху;
- изменение структуры доходов;
- изменение отношения к отрасли...

#### Технологические факторы:

- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;
- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли...

Анализ экологической компоненты макроокружения направлен на выявление экологических проблем в окружающей среде.

На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PESTE-анализа.

Заключительным этапом проведения PESTE-анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли –  $X [0;3]$ ;
- влияние на организацию –  $Y [0;3]$ ;
- направленность влияния –  $Z [-1;+1]$ .

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора косвенного воздействия на деятельность предприятия:  $S=X*Y*Z$  (данный показатель колеблется в пределах от  $-9$  до  $+9$ ) (табл. 2).

Таблица 2

**Обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия**

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Политические и правовые факторы					
Экономические факторы					
Социальные факторы					
Технологические и технические факторы					
Экологические факторы					
	ИТОГО	-	-	-	

Заключительным этапом является количественная оценка степени влияния косвенной среды в целом на деятельность предприятия. Для этого сумма показателей по каждому фактору умножается на степень воздействия (важности) и получают определенный интервал.

Затем рассчитывают интегральную оценку, сложив силу воздействия по каждому показателю; рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации (рис. 3).



**Рис. 3. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации**

В итоге делается вывод о степени влияния внешней среды косвенного воздействия на деятельность предприятия.

Вывод: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

### Анализ микросреды организации (анализ 5-ти сил М. Портера)

Внешнее микроокружение чаще всего исследуется с помощью модели «Пяти сил» М. Портера, определяющих конкуренцию в бизнесе.

Модель, предложенная М.Портером, позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу организации: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Заключительным этапом анализа микросреды организации является обобщение результатов оценки факторов внешней среды прямого воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли – X [0;3];
- влияние на организацию – Y [0;3];
- направленность влияния – Z [-1;+1].

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора прямого воздействия на деятельность предприятия:  $S=X*Y*Z$  (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 3).

Таблица 3

#### Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
<i>Конкурентные:</i>					
<i>Потребительские:</i>					
<i>Поставщики сырья и распределения продукции:</i>					
<i>Потенциальные конкуренты:</i>					
<i>Товары – заменители:</i>					
	ИТОГО	-	-	-	

Оценим количественно степень воздействия внешней среды ближнего окружения на деятельность предприятия. Для этого умножим сумму

показателей по каждому фактору на степень воздействия, получив определенный интервал.

После чего рассчитывается интегральная оценка путем сложения силы воздействия по каждому показателю.

Рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность организации (рис. 4).

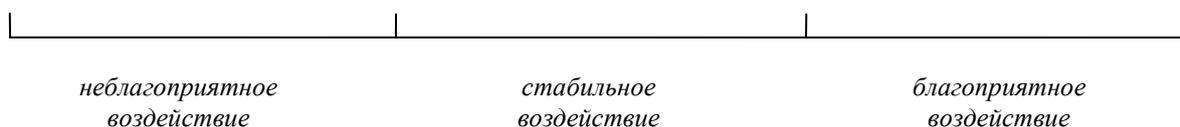


Рис. 4. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

Итогом анализа микросреды является вывод о степени влияния внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия.

Вывод: \_\_\_\_\_

### Резюме анализа внешних стратегических факторов

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS).

Форма EFAS представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия (табл. 4).

Таблица 4

#### Форма EFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i>				
<i>УГРОЗЫ</i>				
Суммарная оценка	<b>1,00</b>			

Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. В первой колонке указываются 5 – 10 возможностей и такое же количество угроз.

2. Каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.

3. Затем дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале: «пять» – выдающийся, «четыре» – выше среднего, «три» – средний, «два» – ниже среднего, «единица» – незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на каждый конкретный фактор.

4. Определяется взвешенная оценка каждого фактора путем умножения его на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как и оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Вывод: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## **ТЕМА 4. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Стратегический SNW-анализ внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации – это

---

---

Внутренняя среда организации исследуется с помощью SNW–анализа, который представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. При стратегическом анализе внутренней среды организации ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации.

Метод SNW–анализа является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании следующих групп факторов внутренней среды:

– производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

– персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав

работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

– менеджмент: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

– маркетинг: товары, произведенные организацией, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

– финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Следующим этапом SNW-анализа является обобщение полученных данных о внутренней среде предприятия – оценка состояния внутренней среды предприятия по ряду позиций, каждая из которых получает одну из трех оценок: S (Strength) – сильная; N (Neutral) – нейтральная; W (Weakness) – слабая (табл. 5).

Таблица 5

Стратегический SNW-анализ внутренней среды предприятия

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		сильная	нейтральная	слабая
<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>				
<b>МАРКЕТИНГ</b>				
<b>ПРОИЗВОДСТВО</b>				
<b>ПЕРСОНАЛ</b>				
<b>ФИНАНСЫ</b>				
<b>НИОКР</b>				
	ИТОГО			

Заключительным этапом проведения анализа внутренней среды является вывод о том, какая позиция характерна для Вашего предприятия, а также о том, что является значительным недостатком в деятельности предприятия.

Вывод: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

### Методика SWOT-анализа

Применяемый для анализа среды метод SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Матрица SWOT-анализа предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения. Самое привлекательное, в этом методе стратегического анализа то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Итак, технология SWOT-анализа заключается в характеристике внешней среды (с выделением возможностей и угроз) и внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) предприятия (табл. 6).

Таблица 6

#### Шаблон SWOT-анализа (на примере Вашей организации)

Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Слабые стороны:	Возможности:
Сильные стороны:	Угрозы:

После построения конкретного списка слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, необходимо определить стратегические и тактические возможности организации (табл. 7).

Таблица 7

**Стратегические и тактические возможности  
(на примере Вашей организации)**

Наименование комбинаций квадрантов SWOT-матрицы	Номера позиций в квадрантах комбинаций	Стратегические и тактические возможности
Поле сильных сторон и возможностей		
Поле слабых сторон и возможностей		
Поле сильных сторон и угроз		
Поле слабых сторон и угроз		

Целесообразно в рамках SWOT-анализа произвести сравнение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность фактора для предприятия [1;5];
- оценка состояния фактора [1;5].

Данные количественного SWOT-анализа заносятся в таблицу (табл. 8).

Таблица 8

**Матрица оценки факторов окружения организации**

Факторы	Важность	Оценка состояния	Результат
S (сильные стороны)			
W (слабые стороны)			
O (возможности)			
T (угрозы)			

Количественная оценка каждой SWOT-ячейки, приведенная в таблице, более наглядно будет выглядеть на рис. 5.

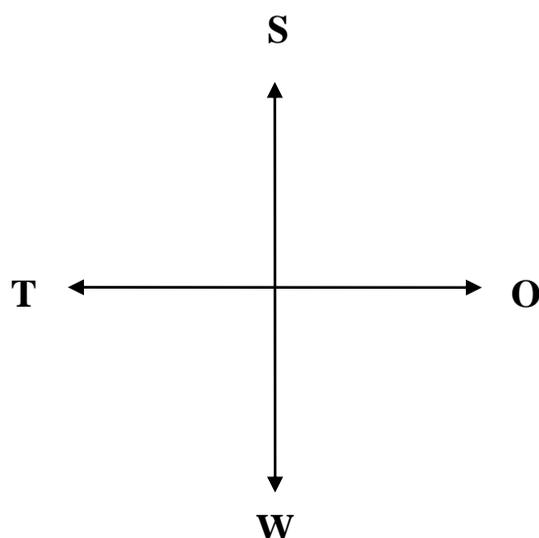


Рис. 5. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

Заключительным этапом проведения количественного SWOT-анализа является сравнение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Вывод: \_\_\_\_\_

---



---



---

## ТЕМА 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### Матрица Бостонской консультационной группы (классическая матрица BCG)

Появление модели BCG – результат исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы, или матрицы «рост – доля рынка» лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит 4 стадии:

- 1) выход на рынок (товар – «проблема»);
- 2) рост (товар – «звезда»);
- 3) зрелость (товар – «дойная корова»);
- 4) спад (товар – «собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенно снижением. Матрица BCG концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

Этапы построения матрицы BCG:

1. Бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР). Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента (отношение объема продаж исследуемого предприятия в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж крупнейшего конкурента). Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, а значение  $ОДР=2$  означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. Если  $ОДР<1$ , то доля рынка бизнес-единицы исследуемого предприятия меньше, чем доля рынка рыночного лидера.

Ось «относительная доля рынка» является логарифмической, поэтому обычно коэффициент ОДР изменяется от 0,1 до 10. Деление матрицы по горизонтальной оси позволяет выделить 2 области, в одну из которых попадают бизнес-единицы со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

2. Определяют вторую переменную – темп роста рынка (ТРР), которая основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли (т.е. исследуются годовые темпы прироста рынка). В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства (продаж) в год. В качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, можно использовать темп роста валового национального продукта в натуральных показателях, либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация.

3. Каждая бизнес-единица исследуемого предприятия определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж или относительной доле бизнес-единицы в продажах всей организации.

4. Для построения матрицы BCG фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на 4 части, получаем искомую матрицу (рисунок 6).

5. Каждому из квадрантов в модели BCG даются образные названия групп рынков товаров, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям («Зоопарк BCG»):

– Товары-«звезды» (быстрый рост/высокая доля) – рыночные лидеры, приносящие предприятию высокую прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. Главная проблема – определение правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

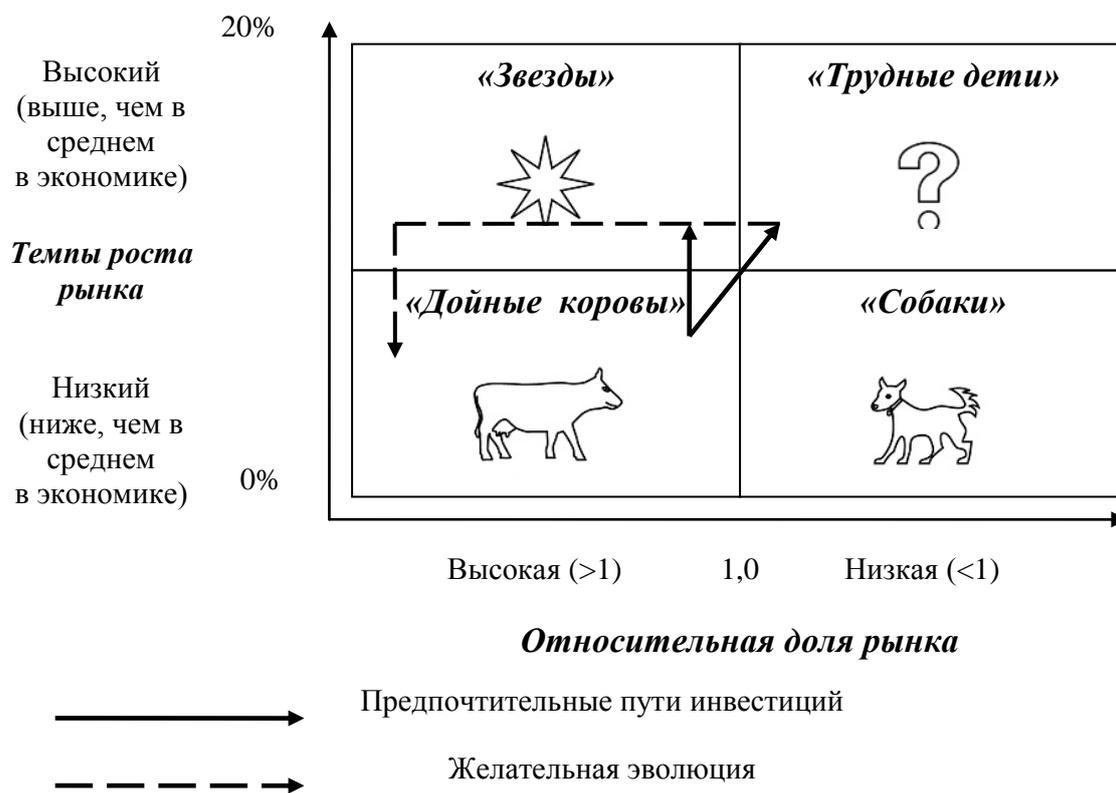


Рис. 6. Представление матрицы BCG для анализа стратегических позиций и планирования

– Товары-«дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

– Товары-«трудные дети» (быстрый рост/малая доля) могут оказаться очень перспективными, т.к. рынок расширяется, но требует значительных средств для поддержания роста. Необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

– Товары-«собаки» (медленный рост/малая доля) – продукты, находящиеся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшения положения.

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы приведены в таблице 9. В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

1) «траектория товара»: инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

2) «траектория последователя»: средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер, предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

3) «траектория неудачи»: вследствие недостаточного инвестирования

товар-«звезда», утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

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

Таблица 9

Матрица BCG: выводы и рекомендации

Вид стратегической единицы бизнеса	Доля рынка	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Звезда»	Рост	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойные коровы»	Удерживание	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие/ «снятие сливок»
«Трудные дети»	Рост/ Отступление	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»
«Собаки»	Отступление	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Желательная последовательность развития продуктов следующая: «Проблема» – «Звезда» – «Дойная корова» (и если неизбежно) – «Собака».

Таким образом, позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктует выбор вполне определенных направлений действий:

1) для «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

2) для «дойных коров» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

3) для «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

4) для «собак» – довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

### Модифицированная матрица BCG

В практике деятельности отечественных компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы BCG. К тому же, возникают сложности с определением понятия рынок, объема рынка товаров и услуг и т.д. Кроме того, исследования показали, что высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков и, наоборот, прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя 2 критерия:

1) размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру

конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);

2) число способов реализации конкурентных преимуществ – равное числу стратегических подходов используемых в отрасли.

Таким образом, модифицированная матрица строится на основании внутренней информации организации и позволяет сделать полноценный анализ и выводы. Модифицированная матрица BCG строится по следующим принципам:

– ось X – доля продукта в объеме продаж предприятия (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всего предприятия за соответствующий период);

– ось Y – темпы роста продаж продукта или услуги по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

В модифицированной матрице БКГ все сферы деятельности делятся на 4 вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы (рисунок 7).

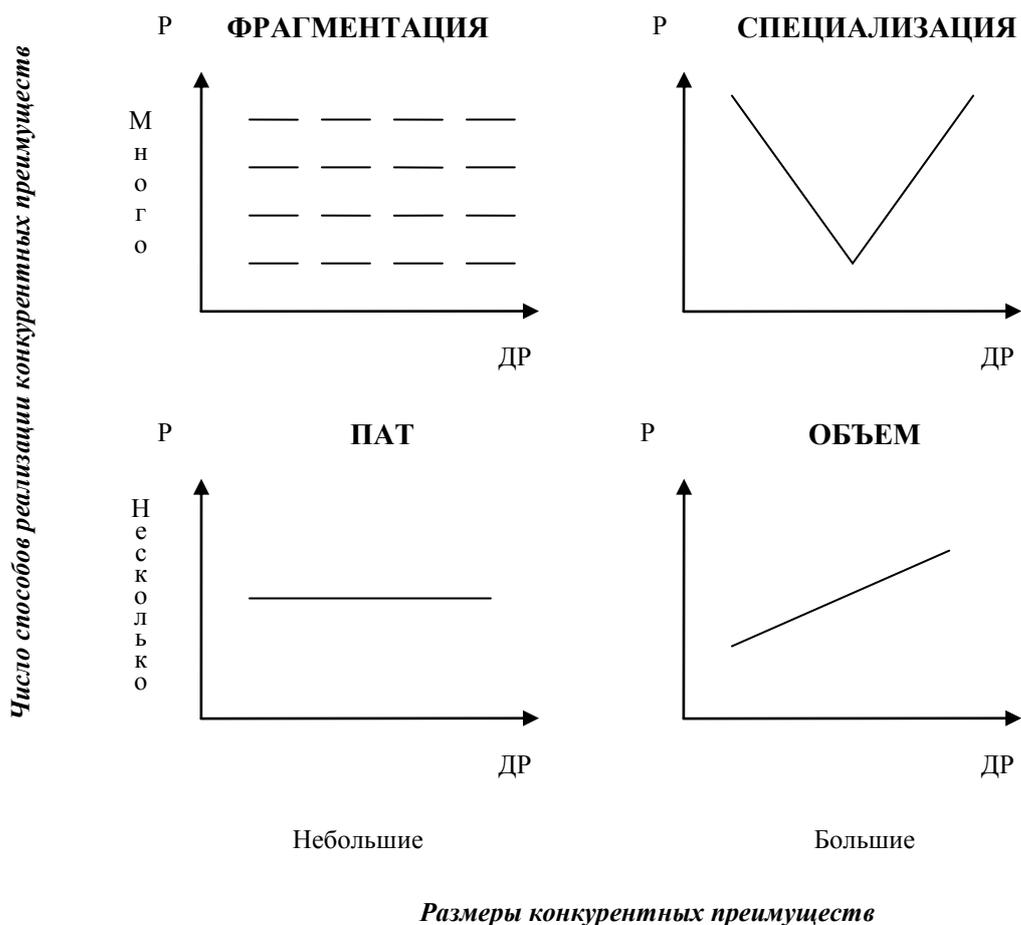


Рис. 7. Матрица стратегического окружения BCG

(Р – рентабельность, ДР – доля рынка)

Точку «раздела» товаров на «быстрорастущие» и «медленно растущие»

можно определять несколькими методами:

- рост ВВП государства за данный период (справедливо только для устоявшихся и не быстрорастущих рынков);
- рост продаж предприятия – основного конкурента (информацию о процентном росте продаж у конкурента получить вполне реально);
- путем экспертной оценки;
- как желаемый средний рост объемов продаж организации.

Точка раздела на товары с большой и малой долей в продажах необходимо определять экспертным путем, после нанесения на матрицу всех товаров и услуг, продаваемых организацией. В большинстве случаев, данная точка очевидна.

Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль организации за оцениваемый период (хорошим вариантом является сумма покрытия по данному товару или услуге). Сумма покрытия рассчитывается как разница между выручкой по товару или услуге минус прямые переменные расходы по данному товару (товарной группе) или услуге. В идеале, используется чистый денежный поток от товара или услуги с учетом распределения прямых затрат по данному товару или группе товаров.

Наличие информации по прибыльности товаров позволяет принимать решения, основываясь, в том числе, и на экономических факторах, правильно распределяя ресурсы между товарами или группами товаров.

**ОБЪЕМ** (концентрированная деятельность): у организации существует несколько потенциальных очень важных конкурентных преимуществ, но дифференциация продукта не достаточно рентабельна и стабильна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрация производства). Для них существует тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров). Опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию организаций в таких отраслях. Другой возможный стратегический выбор организаций данной группы – курс на специализацию, т. е. переход в другую группу.

Три других квадранта описывают ситуации, в которых модель опытной кривой не используется, по крайней мере, как основа конкурентного преимущества.

**ПАТ** (бесперспективная конкурентная деятельность): у организации существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ (нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая) и эффект дифференциации продукции). Все производители довольствуются низкой прибыльностью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. Важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение характера деятельности. Например, черная металлургия

стремится перейти к специализированным производствам, используя новые технологии

**ФРАГМЕНТАЦИЯ:** к этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.). Различия между организациями заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают.

Таким образом, фрагментация присуща двум типам деятельности:

1) производства, которые только начинают налаживаться, где рынок существует лишь потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии, использование эффекта сверхпроводимости);

2) производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер (реставрационные работы).

Необходимо понять, выгодна ли фрагментация или ее необходимо преодолеть? В последнем случае у предприятия могут быть следующие альтернативные возможности:

- добиться экономии на масштабе производства за счет приобретения конкурирующих фирм (создать критическую массу);
- стандартизировать рыночные потребности;
- осуществить, если это возможно, обратную интеграцию;
- реализовать стратегию специализации.

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:** здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т. п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера. В этих отраслях также используется стратегия фокусирования (например, выпуск исключительно престижных автомобилей Mercedes фирмой Daimler-Chrysler).

Предлагаемая модификация портфельного анализа, как видно из ее названия, в большей мере, чем предыдущие подходы, ориентирована на внешнее окружение предприятия. Она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация предприятий, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования и/или низких издержек.

## Матрица McKinsey – General Electric

Аналитическая модель корпорации General Electric и консалтинговой компании McKinsey & Go (модель GE/McKinsey), получившая название «экран бизнеса», появилась в начале 1970-х годов и представляет собой многофакторную модель анализа стратегических позиций бизнеса.

Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рисунок 8).

Для построения матрицы GE/McKinsey рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Выделить существенные критерии оценки – ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка и факторы стратегического положения бизнеса (таблица 10).

2. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

а) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

б) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

в) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной бизнес-единицы.



Рис. 8. Матрица портфельного анализа McKinsey – General Electric

Таблица 10

## Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

<i>Стратегическое положение (ось X)</i>	<i>Привлекательность рынка (ось Y)</i>
Характеристика рынка (отрасли)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля рынка, контролируемая организацией;</li> <li>– темпы роста стратегической единицы бизнеса;</li> <li>– конкурентоспособность организации;</li> <li>– характеристика продуктового ассортимента;</li> <li>– эффективность системы маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– размер рынка (внутреннего, мирового);</li> <li>– темпы роста рынка (желательно за последние 10 лет);</li> <li>– географические преимущества рынка;</li> <li>– динамика цен, чувствительность рынка к ценам;</li> <li>– размеры ключевых сегментов рынка;</li> <li>– цикличность рынка (ежегодные колебания продаж);</li> <li>– важность внешних рынков</li> </ul>
Факторы конкуренции	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля относительно трех главных конкурентов);</li> <li>– потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень конкуренции на рынке;</li> <li>– тенденции изменения числа конкурентов;</li> <li>– преимущества лидеров отрасли;</li> <li>– чувствительность к товарозаменителям</li> </ul>
Финансово-экономические факторы	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень использования мощностей фирмы;</li> <li>– уровень рентабельности;</li> <li>– технологическое развитие;</li> <li>– структура затрат фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– барьеры входа и выхода из отрасли</li> <li>– уровень загрузки производственных мощностей;</li> <li>– отраслевой уровень рентабельности;</li> <li>– структура отраслевых затрат</li> </ul>
Социально-психологические факторы	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративная культура;</li> <li>– эффективность работы сотрудников;</li> <li>– имидж организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальная среда;</li> <li>– юридические ограничения бизнеса</li> </ul>

Пример оценки привлекательности отрасли (рынка) приведен в табл. 11.

Таблица 11

## Пример оценки привлекательности отрасли

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка	0,15	4	0,6
Темп роста рынка	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Барьеры входа/выхода	0,1	2	0,2
Сезонность	0,1	4	0,2
Суммарная взвешенная оценка	<b>1</b>	-	<b>3,15</b>

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

4. 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 2 и 3 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Радиус круга будет определять весь продукт, который присутствует на рынке (общий объем продаж), а внутри круга образуется сегмент, который определяет объем продаж исследуемого предприятия в объеме общих продаж.

Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом (рисунок 9).

**Конкурентный статус продукта**

<b>Привлекательность отрасли</b>	Высокая	Сохранение и упрочение позиции на рынке	Выборочный сбор урожая или инвестирование	Стратегия «сбора урожая»
	Средняя	Инвестирование в рост	Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование	Сбор урожая при постоянном контроле
	Низкая	Выборочное инвестирование или уход с рынка	Контролируемый уход или сворачивание инвестиций	Быстрый уход с рынка или атака конкурентов
		Сильный	Средний	Слабый

Рис. 9. Рекомендуемые стратегии для квадрантов матрицы GE/McKinsey

Для позиции «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация – безусловный лидер или один из лидеров на данном рынке. Суть принимаемых стратегических решений – сохранение своего положения и усиление позиций с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции «Победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Стратегическая задача такой организации – выявление сильных и слабых сторон бизнеса, а затем осуществление целевого инвестирования для получения максимальной прибыли.

Позицию «Победитель 3» занимают организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на рынке очевидны и сильны. Стратегическая задача – четкое определение сегментов рынка и инвестирование в развитие бизнеса в приоритетных сегментах.

Для «Проигравшего 1» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Стратегия бизнеса должна быть нацелена на развитие сегмента с минимальным уровнем риска и получение реально возможной минимальной прибыли, а если это невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «Проигравшего 2» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных отраслях рынка.

Позиция «Проигравший 3» определяется низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Стратегическая задача – при минимальных потерях ликвидировать бизнес.

Для позиции «Промежуточный 1» возможна реализация двух стратегий: переход в «Победители» за счет найденной рыночной ниши или же падение в «Проигравшие» вплоть до ликвидации бизнеса.

В отношении позиции «Промежуточный 2» принять решение очень сложно: возможно осторожное инвестирование в хорошо просчитанные (наименее рискованные) мероприятия.

Для позиции «Промежуточный 3» рекомендованы короткие эффективные инвестиции, ориентированные на прибыль, однако велика вероятность абсолютной невостребованности на рынке.

### Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC)

Матрица фирмы Arthur D. Little – это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний. В основе подхода к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад.

Базовая концепция ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансирован, т.е. иметь определенные особенности. Так, виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла. Поток денежной наличности положителен или обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

По оси X в модели ADL/LC откладывается конкурентное положение вида бизнеса, по оси Y – стадия зрелости отрасли бизнеса (причем различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом).

Характеристика стадий жизненного цикла отрасли приведена в табл. 12.

Таблица 12

Характеристика стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	<i>Стадия жизненного цикла</i>			
	<b>Рождение</b>	<b>Рост</b>	<b>Зрелость</b>	<b>Спад</b>
Темп роста	-	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращающееся
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Таким образом, четыре стадии развития (ось Y) можно охарактеризовать следующим образом.

**Рождение** – характерно изменение в технологии; изменение на рынке и поиск потребителей, быстрый рост продаж (но практически без прибыли); поток денежной наличности отрицательный (все «съедают» инвестиции в развитие»).

**Развитие (рост)** – быстрый рост продаж, быстрый рост прибыли, но поток денежной наличности остается отрицательным.

**Зрелость** – объем продаж максимальный, прибыль максимальна, поток денежной наличности становится положительным (появляется свободный капитал).

**Старение (спад)** – продажи постепенно падают, прибыль достаточно велика, поток денежной наличности продолжает оставаться высоким.

Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса (ось X): ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая. В принципе может быть шестая конкурентная позиция – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Конкурентные позиции характеризуются следующим образом (таблица 13).

Таблица 13

Характеристика конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
<b>Ведущая (доминирующая)</b>	Конкурентное преимущество абсолютно: бизнес вырабатывает свои стандарты и контролирует другие бизнесы. Бизнес-стратегия абсолютно самостоятельна (например, Газпром). Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии (ситуация, когда ряд производителей или продавцов, являясь, по сути, монополистами в данном сегменте рынка, конкурируют между собой) или надежно защищенного технологического лидерства
<b>Сильная</b>	У бизнеса сильные конкурентные преимущества, возможна самостоятельная бизнес-стратегия, но позиция бизнеса не абсолютна. Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
<b>Благоприятная (заметная)</b>	Прочный потенциал бизнеса в рыночной нише и наличие потенциала для улучшения конкурентной позиции. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
<b>Прочная</b>	Бизнес позиционируется в специализированные ниши, но имеет минимальные возможности самостоятельного выхода из данной позиции. Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
<b>Слабая</b>	Самостоятельно бизнес выжить не может. Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
<b>Нежизнеспособная</b>	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL/LC размерности 4x5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений (рисунок 10).

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов.

1. Простой (естественный) выбор. Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице ADL/LC. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.

2. Специфический выбор. Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).

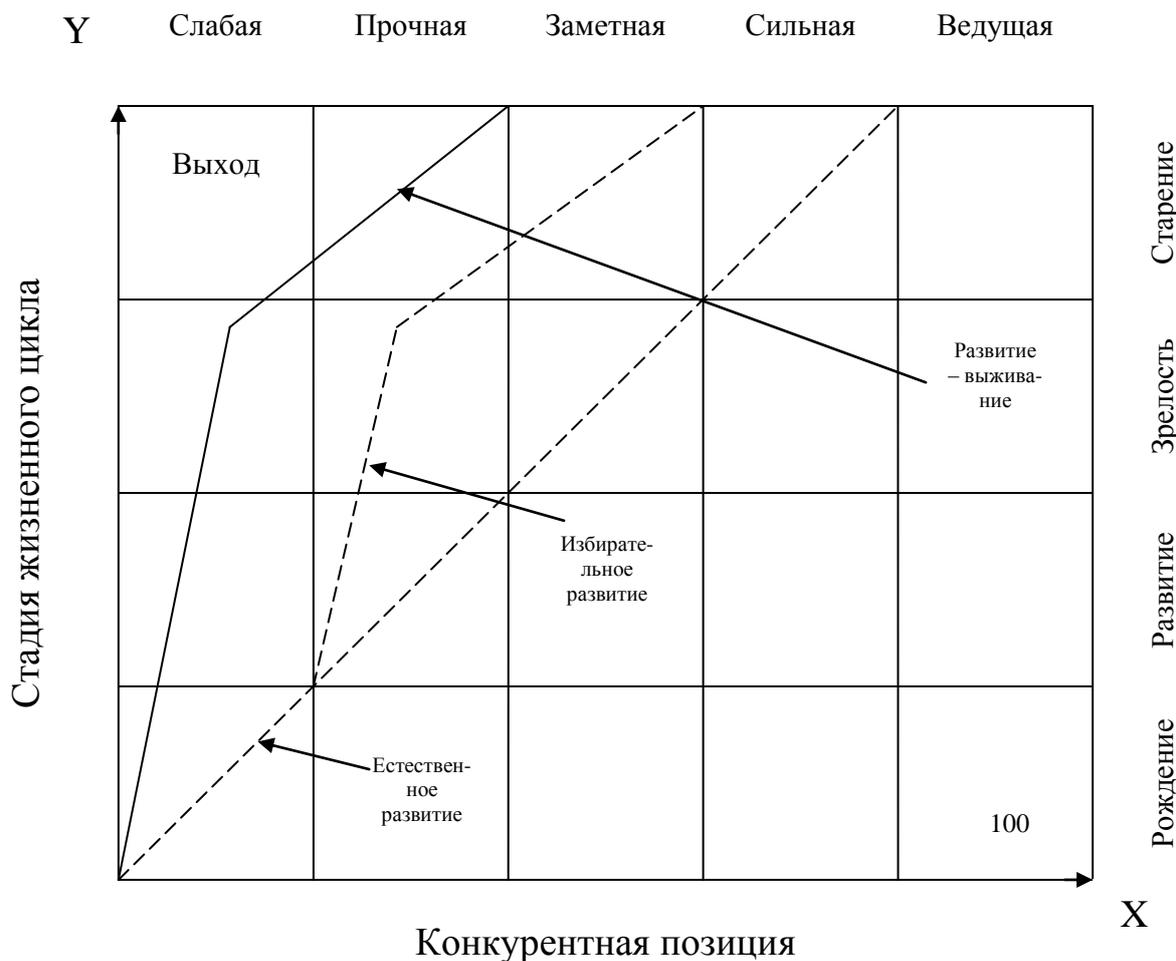


Рис. 10. Матрица модели ADL/LC

3. Уточненные стратегии. Этот этап является уникальным вкладом фирмы Arthur D. Little в методику стратегического планирования. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. На данном этапе фирма предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Предлагаются 24 такие стратегии (таблица 14).

Помимо отображения конкретного положения бизнес-единицы модель

ADL/LC может продемонстрировать ее финансовый вклад в корпоративный портфель. Тогда в соответствующей ячейке матрицы приводится цифра, которая показывает вклад данной ячейки в определенный показатель: это может быть доля объема продаж и активов бизнес-единицы в продажах и активах корпорации. Суммарные значения по столбцам и строкам матрицы указываются на полях. В том случае о сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси Y (суммарное значение каждого ряда).

Основные моменты стратегического анализа и принятия стратегического решения по модели ADL/LC являются:

1) в соответствии с оценочными показателями осей матрицы проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса, и результаты заносятся в конкретные клетки в форме конкретных точек;

2) по бизнесам, которые попали в определенные клетки матрицы: во-первых, из 2-3 возможных вариантов делается выбор одного стратегического маршрута; в рамках данного маршрута выбирается возможная типовая стратегия, типовая стратегия конкретизируется выборкой из типовых стратегических уточнений.

Таблица 14

Уточненные стратегии консультационной фирмы Arthur D. Little

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

Рекомендации матрицы ADL/LC представлены в таблице 15.

Таблица 15

## Рекомендации матрицы Arthur D. Little

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
1	2	3	4	5
Ведущая / Рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V). Начало нового бизнеса (E,I,L)
Ведущая / Рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Удержание доли рынка (A,C,N,U,V,W)
Ведущая / Зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (A,B,C,F,G,H,J,N,T). Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V)
Ведущая / Спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W)
Сильная / Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (E,I,L). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V)
Сильная / Рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V)
Сильная / Зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W). Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U)
Сильная / Спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W) или «сбор урожая» (D,K,M,N,Q,R,V,W). Удержание рыночной ниши (C,D,N,O,U)
Заметная / Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Заметная / Рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (A,C,N,U,V,W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная / Зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/ или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U). Поиск и защита рыночной ниши (A,G,I,M,R,T)
Заметная / Спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (B,C,L,N,P,T,U,V), ее удержание (C,D,N,Q,U) или уход с рынка (D,M,Q,R,W)
Прочная / Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T) иди доказать жизнеспособность
Прочная / Рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансированный	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T). Доказать жизнеспособность (D,E,L,M,P,Q,R)
Прочная / Зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U). Выход из отрасли (D,M,Q,R,W)
Прочная / Спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	Уход с рынка (D,M,Q,R,W) или отказ от производства (X)
Слабая / Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D,E,U,M,P,Q,R), в противном случае выход из отрасли (D,M,Q,R,W) или отказ от инвестирования (D,K,Q,R,S)
Слабая / Рост	Отсутствует	Отрицательный (заем) или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,U,M,N,Q,R,V,W) или обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая / Зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положительный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W), обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (D,M,Q,R,W), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая / Спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)

Матрица фирмы Arthur D. Little особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию. Важно, что данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие («оживление» отрасли, или так называемое «новое использование велосипеда»).

Механическое следование модели ADL/LC не позволяет учесть такие возможные изменения. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как согласно модели ADL/LC конкуренция фрагментарна на стадии рождения.

### Вариации модели GE/McKinsey

В основе разнообразных вариаций модели GE/McKinsey лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие факторов, учитываемых в ходе анализа, или же предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Ниже приводятся вариации модели GE/McKinsey, предложенные Дэйем (таблица 15) и Монисоном.

Итак, Дэй предлагал выбирать из стандартного списка факторов GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

Таблица 15

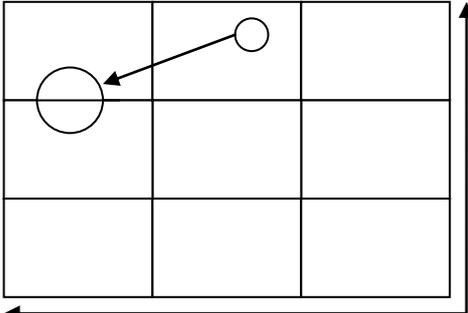
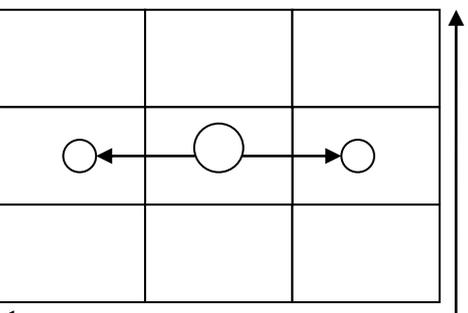
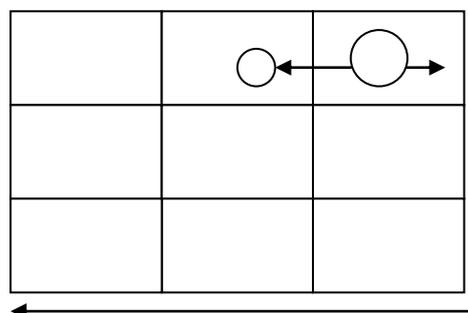
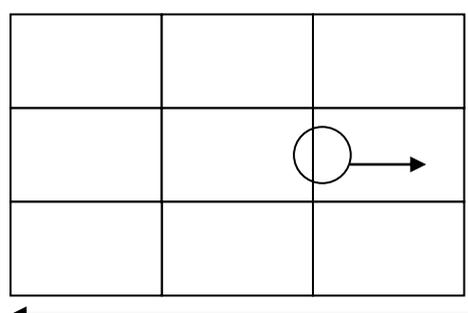
Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

<i>Привлекательность рынка</i>	<b>Защищайте позицию</b>	<b>Инвестируйте в развитие</b>	<b>Развивайтесь селективно</b>
<b>Сильная</b>	Инвестируйте в развитие по максимуму. Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите пути преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
	<b>Развивайтесь селективно</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Небольшое расширение</b>
<b>Средняя</b>	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкуренции. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
	<b>Защищайтесь и меняйте ориентиры</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Выходите из бизнеса</b>
<b>Слабая</b>	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах. Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<b>Сильные</b>	<b>Средние</b>	<b>Слабые</b>
<b>Конкурентные позиции</b>			

Согласно модели, предложенной Дэйем, возможны 4 варианта стратегии (таблица 16).

Таблица 16

Возможные стратегии согласно модели Дэйя

<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Инвестируйте в развитие: эта стратегия выбирается тогда, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Существенные инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе своих сильных сторон и затем сохранять высокие темпы роста, характерные для таких рынков</p>
<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Извлекайте доход: данная стратегия предполагает укрепление позиций организации в сегментах с хорошей прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход</p>
<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Развивайтесь селективно или бросайте бизнес: со слабой позицией на привлекательном рынке обычно желательно поискать защищенные ниши, на которых и специализироваться; если же это не осуществимо или чересчур дорого и/или рискованно, то следует рассмотреть возможность выхода из бизнеса</p>
<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Извлекайте доход: предполагается смена позиции бизнеса с целью извлечение «живых» денег при помощи незначительных инвестиций и рационализации на уровне операций; можно сделать небольшие инвестиции с целью повысить стоимость бизнеса, если вдруг в этом возникнет необходимость</p>

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Мониесоном, представлена в таблице 17.

## Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Мониесоном

<b>Позиция отрасли</b>	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте в рост</b>	<b>Инвестируйте для получения дохода</b>
<b>Сильная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечьте максимальные инвестиции</li> <li>• Глобальная диверсификация</li> <li>• Консолидируйте позиции</li> <li>• Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriously инвестируйте только в выборочные сегменты</li> <li>• Увеличивайте свою долю на рынке до максимума</li> <li>• Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Защищайте свои сильные стороны</li> <li>• Переориентируйтесь на привлекательный сегмент</li> <li>• Оценивайте оживление отрасли</li> <li>• Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции</li> </ul>
	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте для получения дохода</b>	<b>Извлекайте доход или выходите из бизнеса</b>
<b>Средняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон</li> <li>• Развивайте способность противостоять конкуренции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментируйте рынок</li> <li>• Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций</li> <li>• Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или</li> <li>• Перейдите в более привлекательный сегмент</li> </ul>
	<b>Выборочно инвестируйте в получение «живых» денег</b>	<b>Защищайте свою систему извлечения дохода</b>	<b>Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса</b>
<b>Слабая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляйте рынком</li> <li>• Найдите свои ниши (специализация)</li> <li>• Постарайтесь развить свои сильные стороны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности</li> <li>• Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или</li> <li>• Рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уходите с рынка или сокращайте ассортимент</li> <li>• Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость</li> </ul>
	<b>Сильная</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>
	<i>Привлекательность рынка</i>		

**Деловой экран по Константинову**

Деловой экран по Г.Н. Константинову – это трехмерная модель, которая представляет собой набор решений и шаблонов, которые организация может взять за основу формирования стратегий и как руководство к действию. Другими словами, деловой экран представляет собой усовершенствованную матрицу VCG, имеющую в дополнение средний параметр, сглаживающий переход от слабой позиции к сильной через средний параметр (рисунок 11).

### Конкурентная позиция

		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	<b>«Звезды»</b> Инвестирование Стремление к превосходству Рост	Инвестиции в укрепление позиций и растущие сегменты	<b>«Дикие кошки»</b> Поиск ниши Инвестирование в укрепление позиций
	Средняя	Инвестирование растущих сегментов Стабилизация других	Избирательные инвестиции в растущие сегменты	Специализация или уход
	Низкая	<b>«Дойные коровы»</b> Инвестиции на удержание позиций	Сокращение ассортимента Реструктуризация	<b>«Собаки»</b> Поиск источников наличности Уход из бизнеса

Рис.11. Деловой экран по Константинову

Привлекательность отрасли, как и конкурентную позицию, Константинов рассматривает исходя из следующих ее составляющих: высокой, средней, низкой. При высокой привлекательности отрасли – «звезды» – им рекомендуется инвестирование, стремление к росту и превосходству: при сильной конкурентной позиции, соответственно, это именно то решение, которое находится на пересечении этих параметров.

При низкой привлекательности отрасли – «дойные коровы» – соответствует средней конкурентной позиции, поэтому рекомендуется сокращение ассортимента и реструктуризация. Так формируются варианты и выбираются управленческие решения. Например, если услуга или изделие занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста («звезды»), скорее всего, необходимо придерживаться стратегии роста. Если доля рынка мала, а темпы роста низки («собаки»), можно выбрать стратегию поиска источников наличности, уход из бизнеса.

### Матрица Ансоффа

В соответствии с подходом И. Ансоффа определение портфельной стратегии заключается в указании стратегической области бизнеса, в которой предприятие намеривается работать в будущем. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности; товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов); развития рынка; диверсификации (рисунок 12).

Рынок \ Товар	Текущий	Новый
Текущий	Совершенствование деятельности (увеличение доли рынка) (1)	Товарная экспансия (развитие товара) (2)
Новый	Развитие рынка (3)	Диверсификация (4)

Рис. 12. Матрица Ансоффа: компоненты вектора роста

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;

- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. Товарная экспансия – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может

осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик товара (например, наряду с телевизорами производятся видеодвойки);
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, например, чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его.

Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей. Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из главных являются стремление уменьшить или распределить риск («не все яйца в одной корзине»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

### **Модифицированная матрица Ансоффа**

И. Ансофф усложнил свою матрицу еще одним измерением – географическим вектором («география рынка текущая – география рынка новая»), имея в виду стратегическое направление, связанное с интернационализацией (процесс современного развития, состоящий во взаимосвязи и взаимозависимости различных государств и организаций, и ведущий к возникновению международных объединений в различных сферах).

Модифицированная матрица Ансоффа получилась объемной и довольно сложной для восприятия.

Следуя по «дереву возможностей», можно получить 8 различных стратегических акцентов, например, «рынок текущий – товар новый – география рынка новая», «рынок новый – товар новый – география рынка текущая» и т.д. (рисунок 13).

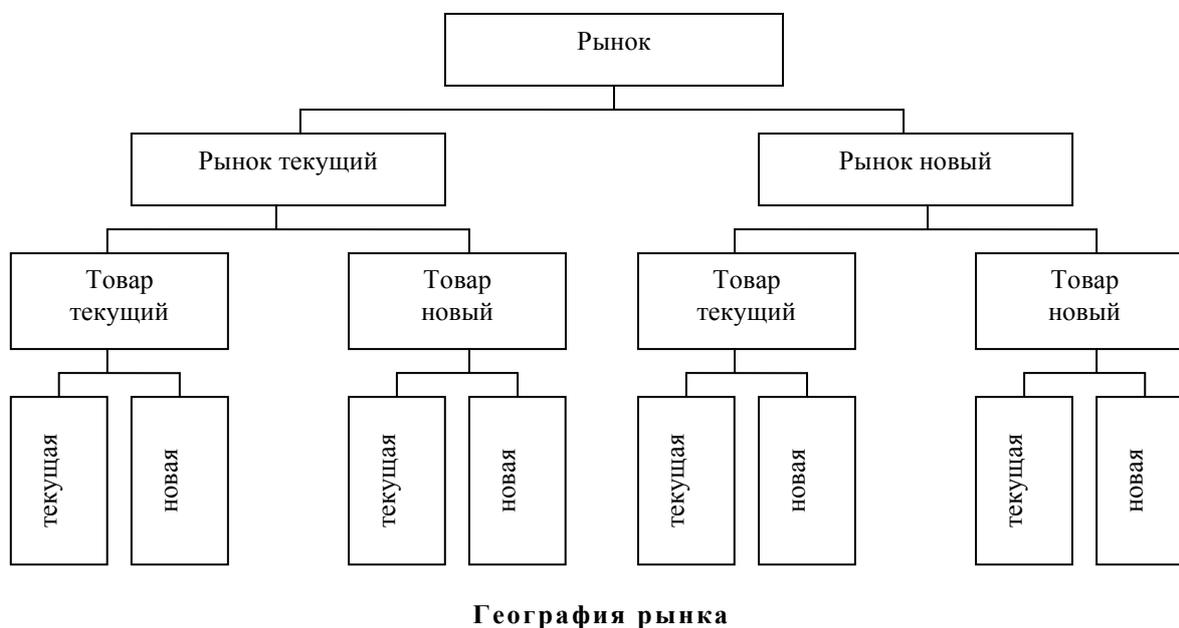


Рис. 13. Модифицированная матрица Ансоффа

Под географией рынка Ансофф понимает территориальное месторасположение рынка (регион, страна и т.п.), в котором организация может вести свой бизнес. Ансофф выделяет при этом два крайних случая:

- 1) «консервативный»: продолжение бизнеса с тем же товаром, на том же рынке, с той же технологией;
- 2) «революционный»: резкий переход к новой позиции по всем трем вышеперечисленным измерениям: новая география, новый рынок и новый продукт.

### Матрица Абеля

Матрица Абеля позволяет выбрать сегмент, на котором предприятию лучше сконцентрироваться. Выбор сегмента производится по трем ключевым составляющим:

- 1) функции товара (потребности) – какие потребности удовлетворяют товары организации;
- 2) потребители – каких потребителей удовлетворяет этот товар;
- 3) технология – какие возможности есть у предприятия, чтобы производить и совершенствовать товар (технология, используемая при разработке и производстве продукта).

Графически их можно представить на рисунке 14.

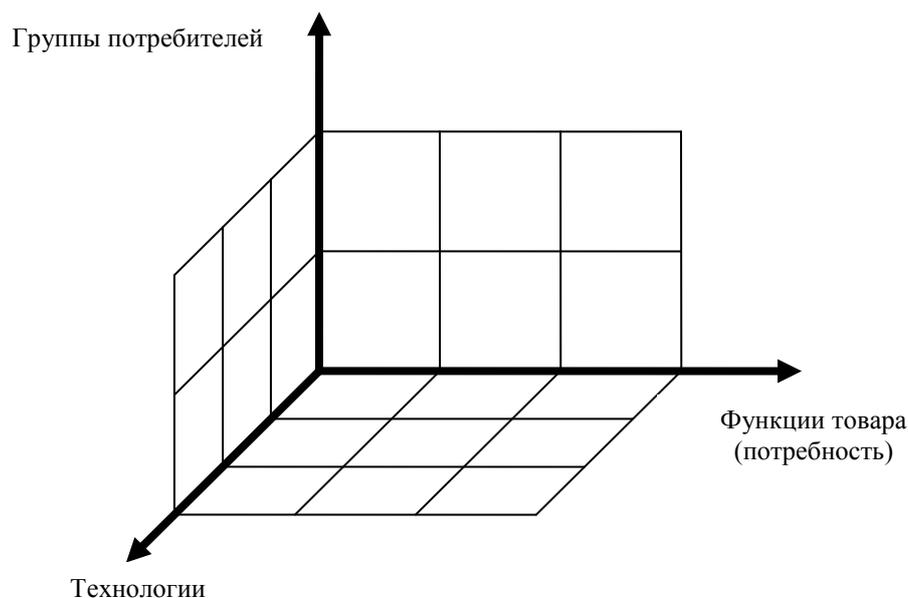


Рис. 14. Матрица Абеля

Итак, первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности предприятия для того, чтобы использовать синергетический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора в матрице Абеля выступают привлекательности отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Матрицу Абеля представляют и в табличном виде (таблица 18).

Таблица 18

Пример заполнения матрицы Абеля

Функции товара	Потребители	Технологии
Интеллектуальный отдых (концерт)	Зрители	Концертная организация
Пассивный отдых (отель)	Постояльцы	Гостиничное хозяйство
Активный отдых (спортзал)	Спортсмены	Спортивная организация

### Матрица Томпсона – Стрикленда

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля продукции;
- выбор стратегии фирмы;
- оценка выбранной стратегии.

А. Томпсона и А. Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии/свертывания, разработанную на основе Бостонской матрицы, в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции организации (рисунок 15).

В четырех квадрантах матрицы приводятся рекомендуемые стратегии, каждая из которых определяется положением стратегической бизнес-единицы в двумерном пространстве матрицы.



Рис. 15. Модель Томпсона – Стрикленда

Таким образом, модель Томпсона и Стрикленда представляет собой матрицу в двумерном пространстве, где по оси X оценивается конкурентная позиция бизнеса, по оси Y – динамика роста рынка.

### **Модель HOFER/SCHENDEL (матрица Хофера)**

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования и предполагает выделение от уровней формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. В модели предпринята попытка сформулировать определенные принципы, на которых должен строиться процесс стратегического планирования:

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

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. Положение каждого вида

бизнеса определяется степенью развития его рынка и эффективностью относительно конкурентов.

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

1) набор роста (может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранней стадии своего жизненного цикла; в будущем – в такие виды бизнеса с целью достижения успеха и извлечения большой прибыли вкладываются большие инвестиции, что может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью);

2) набор прибыли (состоит их видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития, такие виды бизнеса порождают значительную прибыль и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы падения объемов реализации);

3) уравновешенный набор (роста и прибыли): организации содержат пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

Корпорации могут стремиться к достижению «идеального» набора из трех, что может привести к различному развитию сценария развития организации в будущем.

В модели Hofer/Schendel по оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли: сильная, средняя, слабая (первоначальная модель включала и четвертую категорию «худшая или вытесняемая», но она почти никогда не учитывается в ходе стратегического планирования, поскольку она подразумевает несостоятельность бизнеса).

По оси Y отображаются стадии развития рынка: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад, застой.

Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel, представлены в таблице 19.

Таблица 19

Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel

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

Итак, одна обобщенная стратегия охватывает область нескольких ячеек матрицы Хофера. Матрица показывает следующие обобщенные стратегии.

1. Стратегии увеличения доли на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли. Необходимо будет увеличить объем продаж: чтобы не отставать от конкурентов – в соответствии с темпами роста рынка (50% или больше); для повышения конкурентоспособности – на 100-150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальным слиянием или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка существуют различные возможности для создания конкурентных преимуществ:

– на стадии развития рынка конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству;

– на стадии вытеснения – за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции;

– на других стадиях возможностей создания конкурентных преимуществ меньше, они достигаются обычно из-за ошибок, допущенных лидером или в результате крупного технического достижения.

Структура модели Hofer/Schendel представлена на рисунке 16.

2. Стратегии роста. Цель стратегий – поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, для чего требуются значительные ресурсы и укрепление конкурентных позиций данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Основной риск таких стратегий – трата ресурсов без достижения устойчивого конкурентного положения.

3. Стратегии прибыли. На стадии зрелости жизненного цикла (конкуренция стабилизируется, темпы роста рынка замедляются) основная цель развития бизнеса – рентабельность. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть максимальной. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов, для чего необходимо определить направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены, и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

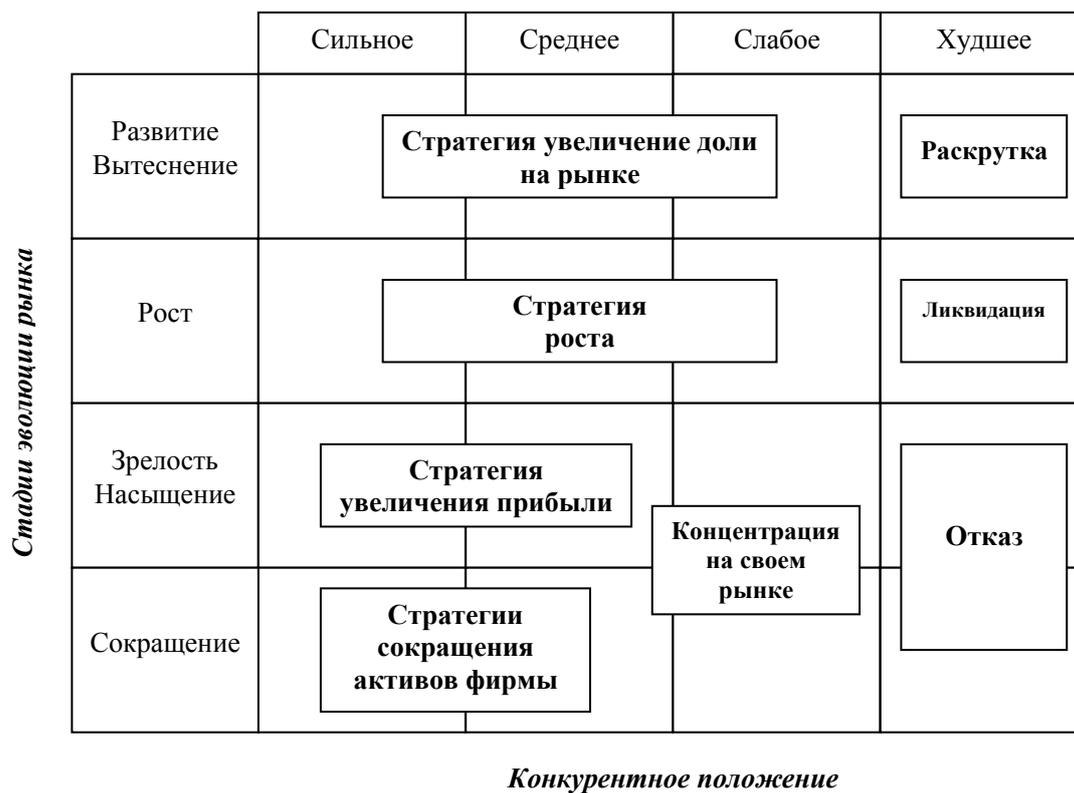


Рис. 16. Модель Hofer/Schendel

4. Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Цель стратегии – пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка. На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если это не удастся, то целесообразно продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

5. Стратегии раскрутки или сдвига. Цель стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию. Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде, чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса

есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из трех предыдущих альтернатив.

6. Стратегии ликвидации и отделения. Цель – получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса, поскольку поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке невыгодно. Стратегии ликвидации и отделения должны применяться, когда бизнес все еще имеет некоторое значение и все еще привлекателен для кого-нибудь. Иначе его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

### Матрица Shell/DPM

Британско-голландская организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix – DPM).

Матрица Shell/DPM представляет собой двухфакторную матрицу размером 3x3, которая базируется на оценках количественных и качественных параметров бизнеса.

По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия – конкурентные позиции (т.е. конкурентоспособность бизнес-сектора предприятия или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). По оси Y – отраслеую привлекательность бизнеса (ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли).

При построении матрицы Shell/DPM используются следующие переменные конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли (таблица 20).

Таблица 20

Параметры модели Shell/DPM

Конкурентные позиции (ось X)	Привлекательность отрасли (ось Y)
– Относительная доля рынка	– Темпы роста отрасли
– Охват дистрибьюторской сети	– Относительная отраслевая норма прибыли
– Эффективность дистрибьюторской сети	– Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
– Технологические навыки	– Цена, которую готов заплатить покупатель
– Ширина и глубина товарной линии	– Приверженность потребителя марке
– Оборудование и месторасположение	– Значимость конкурентного упреждения
– Эффективность производства	– Технологические барьеры для входа в отрасль
– Кривая опыта	– Значение договорной дисциплины в отрасли
– Эффект экономии на масштабах производства	– Влияние поставщиков в отрасли
– Производственные запасы	– Влияние государства в отрасли
– Качество продукции	– Уровень использования отраслевых мощностей
– Научно-исследовательский потенциал	– Заменяемость продукта
– Послепродажное обслуживание	– Имидж отрасли в обществе
– Кадры	

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из матрицы BCG. Она состоит в том, что общая стратегия предприятия должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его недостатком путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в стадии зрелости своего жизненного цикла.

Модель Shell/DPM представлена на рисунке 17.

100

Привлекательность отрасли

Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности

0

*Конкурентоспособность (сила позиции) бизнеса*

100

Рис. 17. Матрица направленной политики компании Shell

Каждая из девяти клеток матрицы Shell/DPM соответствует специфической стратегии.

1. Позиция «Лидер бизнеса» – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Потенциальный рынок велик, темпы роста рынка – высокие, слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

2. Позиция «Стратегия роста» – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

3. Позиция «Стратегия генератора денежной наличности» – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Рынок является стабильным, но сокращающимся, норма прибыли в отрасли – снижающаяся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

4. Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия

достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом, но необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Таким образом, необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

5. Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью» – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Особых сильных сторон или возможность дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно, среднеотраслевая норма прибыли медленно снижается. Возможные стратегии – осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

6. Позиция «Стратегия частичного свертывания» – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. У предприятия нет сильных сторон и фактически никаких возможностей развития; рынок непривлекателен. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

7. Позиция «Удвоить объем производства или свернуть бизнес» – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать либо покинуть данный бизнес.

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

9. Позиция «Стратегия свертывания бизнеса» – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Компания Shell добавила к своей матрице ряд рекомендаций и приводит дополнительную таблицу принятия решений (таблица 21).

Таким образом, матрица Shell/DPM предлагает фокусировать внимание на потоке денежной наличности и оценке отдачи инвестиций: матрица ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Таблица 21

Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капиталовложений	Позиция на рынке	Политика капиталовложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	Уходить быстро	-

### Матрица Р. Купера

Использование трехмерного подхода Р. Купер дает на примере фирмы,

производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Суть подхода Р. Купера заключается в следующем. Существование новых областей деятельности для предприятия можно рассматривать по трем осям:

- 1) новые потребительские группы;
- 2) расширение характеристик потребностей (предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные услуги);
- 3) сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей (дает набор возможных направлений развития бизнеса).

В итоге Р.Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса (рисунок 18).



Рис. 18. Матрица привлекательности области и «силы» бизнеса

Таким образом, можно найти новое применение уже имеющейся технологии. Другими словами, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. Критериями выбора наилучшей области выступают

- 1) соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем, чтобы использовать синергетический эффект в технологии и маркетинге;
- 2) привлекательность области (оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность);
- 3) «сила» бизнеса (определяется рыночными преимуществами продукта и синергетическим эффектом предприятия в области технологии и маркетинга).

## ТЕМА 6. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Деловая игра «Дерево целей»

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков формулирования миссии и целей фирмы и построения дерева целей.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Под *деревом целей* понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем – частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим – частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде (рисунок 18).

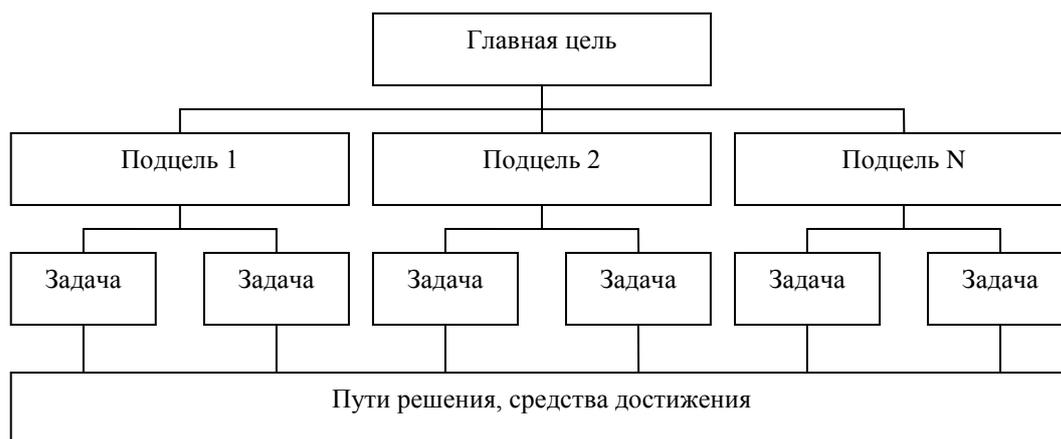


Рис. 18. Упрощенное структурное представление «дерева целей»

### ***Ситуация для анализа «Как спасти McDonald's?»***

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McDonald's является коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории интересны и в чем-то прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной в мире. McDonald's стала № 1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, чего потребитель ожидал от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, безусловно, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет – с тех пор как сеть закусочных была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось заявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападков для тех, кто недолюбливает Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp.

видит, что показатели вновь движутся «не туда» вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывала в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Очевидно, что более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «БигМак» с коктейлем, все больше людей беспокоятся о полезности пищи. McDonald's же стремится занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фастфуд и более качественное питание.

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий McDonald's была колоссом американского и мирового фастфуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менеджменту. Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусочной в пригороде Чикаго в символ Америки наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's – измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г., после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил CEO Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основную бизнес-компанию. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстают от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии компании в 80–90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесплезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировали рынок фастфуда. Дополнительно, пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде – в супермаркетах, магазинчиках и даже в уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «fast casual» с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать – McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 г. компания открыла 250 ресторанов за пределами США на 40% меньше, чем в 2002 г.; придется также закрыть около 170 из 2800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

**Что необходимо решить новому руководству? Улучшить маркетинговое управление.** McDonald's отстает в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытых покупок должно расшевелить отстающие франшизы. **Воодушевить франчайзеров.** Франчайзеры, которые владеют почти 85% американских McDonald's, испытывают стагнацию продаж уже на протяжении нескольких лет. Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить франчайзеров в том, что это действительно необходимо. **Придумать что-нибудь новое.** Последним хитом McDonald's были Chicken McNuggets, представленные еще в 1983 г. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, которые создали Big Mac и Egg McMuffin. **Приостановить экспансию роста.** Даже после ряда пересмотров программа открытия новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в 2006 г. по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать их конкуренции друг с другом.

Отличие McDonald's от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как и для большинства других операторов фастфуда, – от проданных франшиз. McDonald's взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж – среднее значение по всей отрасли. Второй же источник, нетипичный для других операторов – McDonald's также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве мест своего расположения. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность

новых ресторанов была выше затрат на постройку McDonald's получила прибыль, недоступную для конкурентов.

## ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

### Деловая игра «Разработка стратегии фирмы»

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### **Ситуация для анализа**

Место действия – г. Брянск. Вы должны создать предприятие в рамках малого бизнеса. При этом учитываете, что средства ваши ограничены (не более 10 тыс. долларов). Направление в малом бизнесе должно носить социально одобряемый характер, причем посреднические сделки, которые не носят элемента услуги, исключаются.

#### Выполните задание:

1. Сформулируйте основное направление деятельности фирмы (чем конкретно занимаетесь).
2. Сформулируйте название фирмы. Миссию предприятия, лозунг фирмы.
3. Скажите. Почему вас привлекает этот бизнес. Почему вы решили заняться именно им?
4. Какие услуги оказываете, и какие товары производите?
5. Укажите ваше местоположение (в каком районе располагаетесь, или на какой улице).
6. Какое оборудование закупаете, на какую сумму делаете ремонт?
7. Проводите ли рекламную кампанию, если да, то где и на какую сумму?
8. Перечислите, каких конкурентов вы знаете, как их можно устранить?
9. Почему вы думаете, что ваши товары или услуги будут пользоваться успехом. Какими конкурентными преимуществами вы располагаете?
10. Скажите, на кого ориентированы ваши товары или услуги, кто ваш потребитель? «Нарисуйте портрет» вашего идеального клиента.
11. Назовите ваших поставщиков и выгодно ли с ними работать?
12. Пользуетесь ли вы услугами посредников? Какие элементы внешней среды оказывают на вас воздействие?

## ТЕМА 8. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

### Деловая игра «Сравнение базовых конкурентных стратегий»

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков выбора базовых конкурентных стратегий на основе их сравнения.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

### **Ситуация для анализа «Стратегия концентрации в гостиничном бизнесе – Компании Ritz-Carlton и Motel 6»**

Компании Ritz-Carlton и Motel 6 конкурируют в разных сегментах гостиничного бизнеса. Компания Motel 6 предлагает свои услуги чувствительным к цене путешественникам, которым необходимо простое чистое жилье, чтобы провести ночь. Таким образом, компания Motel 6:

1) выбирает для строительства своих блоков относительно дешевые участки земли, расположенные не очень далеко от границ штатов и мест с интенсивным движением, но и не настолько близко к ним, чтобы устанавливать высокие цены;

2) предоставляет только основные удобства (без ресторанов или баров и очень редко с бассейном);

3) использует стандартные строительные конструкции, требующие недорогих материалов и методов строительства;

4) устанавливает простую мебель и делает дешевую отделку помещений.

Такой подход обеспечивает низкие потребности в капиталовложениях и невысокую стоимость эксплуатации. Для пропаганды концепции компании Motel 6 среди путешественников с невысокими потребностями компания использовала оригинальную радиорекламу, в которой описывались чистые комнаты, простая обстановка, дружелюбная атмосфера и низкие цены. В противоположность этому компания Ritz-Carlton выбрала себе клиентов, готовых и имеющих возможность оплатить первоклассное размещение и персональные услуги мирового класса. Отдели компании Ritz-Carlton характеризуется:

1) удобным размещением и великолепным видом из окон;

2) уникальной архитектурой;

3) прекрасными ресторанами и искусными поварами;

4) элегантно оформленными холлами и барами;

5) плавательными бассейнами, спортивными залами и другими возможностями для отдыха;

6) самым современным оборудованием номеров;

7) бесчисленным количеством услуг для гостей и доступных в этом месте развлечений и хорошо обученным персоналом, делающим все возможное для того, чтобы произвести на гостей хорошее впечатление.

Обе компании концентрируют свое внимание на небольших сегментах

рынка. Основой конкурентоспособности компании Motel 6 являются более низкие, чем у конкурентов издержки, обеспечивающие экономичный ночлег для чувствительных к ценам путешественников. Конкурентоспособность компании Ritz-Carlton базируется на способности обеспечить первоклассное размещение и исключительный персональный сервис. Каждая из компаний способна добиться успеха, несмотря на использование ими полярно противоположных стратегий, потому что рынок гостиничного бизнеса состоит из самых разнообразных сегментов, наполненных покупателями с различными предпочтениями и материальными возможностями.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие конкурентные стратегии используют компании Ritz-Carlton и Motel 6?
2. Какие, по вашему мнению, сильные и слабые стороны компаний Ritz-Carlton и Motel 6?
3. Выберете лучший на ваш взгляд вариант и обоснуйте ваш выбор.

### **Деловая игра «Конкурентные преимущества фирмы»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков формирования конкурентных преимуществ предприятия.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### ***Ситуация для анализа***

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза задержки платежей, и тогда у фирмы могут возникнуть серьезные проблемы. На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров в то время практически отсутствовал. И не только потому, что такой компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создал.

Так, российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Данные обстоятельства делают этот бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры

отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В такой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Рассмотрим пример периода становления этого рынка в России. Ряд фирм, несмотря на перечисленные выше трудности, довольно успешно вели данный бизнес. К числу таких производителей относилась московская фирма Stins Coman, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. дол. В Stins Coman работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как могло показаться с первого взгляда. Российские компьютерные фирмы начали закупать дешевые комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно

390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма Stins Coman провела переговоры с фирмой Aquarius System по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г. Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы Stins Coman оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». На презентации компьютера президент Stins Coman Сергей Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра основывалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей их компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября уехал в отпуск. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен, так как для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, увеличивало стоимость компьютера. Столкнувшись с этой проблемой, Stins Coman выпустила более удобную для использования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотрывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера.

Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5–6 млн. долл. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Выполните задание:

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

## ТЕМА 9. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

### Деловая игра «Стратегия компании, работающей в зрелых и затухающих отраслях»

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков согласования стратегии предприятия и его положения.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

### *Ситуация для анализа «Стратегия компании Yamaha на рынке фортепиано»*

Несколько лет назад мировой спрос на фортепиано стал падать и в середине 80-х годов он составил 10% в год. Современные родители не придавали такого значения музыкальному воспитанию своих детей, как это делали родители предыдущих поколений. Чтобы определить возможности восстановления спроса на рынке фортепиано, компания Yamaha провела рыночное исследование, в рамках которого она выяснила, каким образом используются фортепиано в тех семьях, в которых они есть. Исследование показало, что в подавляющем большинстве из 40 млн. семей в Америке, Европе и Японии фортепиано пользуются очень редко. В большинстве случаев отсутствуют причины, по которым оно было куплено. Либо дети закончили заниматься музыкой, либо выросли и ушли из семьи, а взрослые члены семьи редко играют на фортепиано, если вообще когда-либо к нему подходят, поскольку очень немногие из них получили хорошее музыкальное образование. Большая часть фортепиано играет роль изысканной мебели и находится в хорошем состоянии, хотя нерегулярно настраивается. Исследование также показало, что уровень доходов у владельцев фортепиано был значительно выше среднего.

Специалисты по производству фортепиано компании Yamaha взглянули на эти неиспользуемые фортепиано в процветающих семьях, как на свою потенциальную рыночную возможность. Выработанная компанией стратегия предусматривала продажу устройств, которые превращали фортепиано в выполненный в странном стиле автоматический музыкальный инструмент,

который мог бы исполнять разнообразные произведения, записанные на дискету размером 3,5 дюйма. Устройство стоило 2500 долларов. Впоследствии компания Yamaha предложила на рынке модель автоматического пианино Disklavier ценой 8000 долларов, которое может исполнять и записывать произведения продолжительностью до 90 минут.

К концу 1988 г. компания Yamaha предлагала 30 различных дискет с записями по 29,95 долларов за штуку и планировала постоянно выпускать новые дискеты. Компания считает, что эта новая высокотехнологическая продукция поможет преодолеть тенденцию к спаду в отрасли.

Выполните задание:

1. Сформулируйте конкурентные преимущества фирмы Yamaha на рынке.
2. Как следует оценивать перспективы спроса на продукцию компании по вашему мнению?
3. Оцените, насколько стратегия компании Yamaha определяет эффективность менеджмента.
4. Сформулируйте, в какой отрасли и на каком рынке работает компания Yamaha.
5. Какие подходы может применить компания, работающая в зрелых и затухающих отраслях?
6. Предложите перечень мер для успешного развития компании.

## ТЕМА 10. ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ

### Деловая игра «Ключевые факторы успеха фирмы. Выбор эталонной стратегии»

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков формирования конкурентных преимуществ предприятия и выявления ключевых факторов успеха фирмы.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### **Ситуация для анализа «Торговая сеть «Пятерочка»**

«Пятерочка» – торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл. С момента появления компании общественное мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т.е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента – тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста – ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто – ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% – это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10–15% россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20–30% выше, чем в «Пятерочке». По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата «Пятерочки», чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. «Уверяю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках пятнадцать тысяч наименований», – утверждает г-н Лепкович. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, – это увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах около 40%). Остается одно – снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т.д. Ведь львиную долю розничной цены (до 85%), составляют именно они. Экономят в «Пятерочке» серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченности ассортиментного ряда – логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально

все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. Из него сознательно исключены сложные «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то можно и убытки понес из-за элементарного непонимания между коллегами. Документов с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, очень много, и руководство компании рассматривает их как ее основной капитал. Описание бизнес-процессе предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35%. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. После того, как все работы в магазинах были детально описаны, «Пятерочке» для их выполнения нужно на 15–25 сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому в «Пятерочке» задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60% покупателей в стране возрастет многократно.

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку этого была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России – как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу

корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

Задача обучения – довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ в этой фирме: «упрощай». Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее, программисты «Пятерочки» утверждают, что в их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров.

«Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент – наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы – никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт – знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Выполните задание:

1. Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
2. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

## **ТЕМА 11. ВЫРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**

**Деловая игра «Разработка стратегического плана организации на основе выработки функциональных стратегий»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков разработки стратегических планов организации.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

**Ситуация для анализа «Комбинат «Северсталь»**

Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и

производственными мощностями более 1 млн. тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой – г.Костомукша является основной сырьевой базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. тонн годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 тонн готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 тонн стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через

посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

**Примечание.** Основу металлургической промышленности составляют горнорудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млрд. долл. В 2004 г. расчетная потребность

отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

Выполните задание:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1)определение целей организации;
- 2)анализ внешней и внутренней среды;
- 3)анализ стратегических альтернатив;
- 4)выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

## **ТЕМА 12. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

### **Деловая игра «Разрешение конфликтов в процессе выработки и реализации стратегии предприятия»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков поведения в конфликтных ситуациях и разрешения конфликтов.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### ***Ситуация для анализа***

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой. В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки. АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* с откидной крышкой. По словам гендиректора АО «Бородино» Тиграна Нерсисяна, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для

разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. До последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14–15 руб. Пол-литровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6–8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Нерсисян настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Нерсисян сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное – собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего, своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

#### Выполните задание:

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор

конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

## **ТЕМА 13. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Деловая игра «Стратегические программы реализации стратегии предприятия»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков разработки стратегических программ для реализации стратегии предприятия.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### **Ситуация для анализа**

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано в 1992 г. с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей. В том же году предприятие было приватизировано по второму варианту, с передачей контрольного пакета в руки трудовому коллективу. В 1993–1995 гг. происходила активная скупка акций предприятия коммерческими структурами, которые добились в начале 1996 г. смены руководителя предприятия. Однако новый руководитель предприятия сумел дистанцироваться от коммерческих структур и нашел общий язык с трудовым коллективом. После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел, и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана. Площадь земельного участка составляет 3,42 га; площадь крытых отапливаемых помещений – 12 274 м<sup>2</sup>, площадь производственных помещений – 7752 м<sup>2</sup>.

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются: производство металлоконструкций; производство складских систем и конструкций; изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем; изготовление средств механизации технологических процессов.

До 1992–1993 гг. основной продукцией завода было единичное и мелкосерийное производство уникального технологического оборудования. В 1993–1994 гг. произошла переориентация производства в сторону товаров народного потребления, включая бытовые деревообрабатывающие, фуговально-рейсмусовые и сверлильные бытовые станки. Несмотря на умеренную цену данной продукции, в 1995–1996 гг. происходило быстрое насыщение спроса на данную продукцию и, соответственно, снижение объема

производства. В 1996–1997 гг. предприятие работало в убыток. На конец первого квартала 1998 г. сумма непокрытого убытка составила 1995 тыс. денонмированных рублей, или 11% валюты баланса.

На предприятии сохранились высококвалифицированные рабочие (средний уровень разрядности рабочих в 1995 г. составлял 4,9) и несколько талантливых инженеров и конструкторов, но средний возраст персонала приблизился к 50 годам. Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ Александр Викторович Гусев начал с 1996 г. перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг. В 1997 г. были освоены два принципиально новых вида продукции, применяемых при строительстве железных дорог и для строительных работ широкого профиля. В 1997 г. на два этих вида изделий (включая вспомогательное оборудование и средства управления) пришлось 82,8% объема производства (без НДС).

Финансовый кризис 1998 г. и падение курса рубля оказали крайне благоприятное воздействие на развитие ОАО СЭМЗ. По итогам 1999 г. рост производства составил по отношению к 1998 г. 328,8%. При этом в среднем цены на производимые товары и предоставляемые услуги увеличились всего на 5–15%. Основной прирост производимой продукции был по двум ведущим типам изделий. По итогам 2004 г. на них пришлось уже 91,5% общего объема произведенных товаров и услуг. Основным заказчиком оборудования для строительства выступает Министерство путей сообщения РФ. Что касается второго типа строительного оборудования, то падение курса рубля сделало их конкурентоспособными на внешнем рынке, даже с учетом транспортных расходов. При трехкратном увеличении производства среднесписочная численность работников ОАО СЭМЗ увеличилась лишь на 20% и достигла 187 человек, включая 29 административно-управленческих работников. Следует отметить, что расширение штата не коснулось административно-управленческих работников – его численность осталась в 1998–1999 гг. без изменений. Основной прирост производства был достигнут за счет уплотнения рабочего дня и повышения производительности труда. Это потребовало серьезного изменения всех подсистем работы предприятия.

Прежде всего, была прекращена практика подпольных работ «налево», широко использовавшаяся в прошлом и служившая некоторой компенсацией низкого уровня оплаты и постоянных простоев. Данная деятельность была введена в цивилизованные рамки – был налажен плотный учет за складированием материалов, при планировании работ было сделано так, чтобы максимальная загрузка оборудования приходилась на первые три недели каждого месяца. Четвертая неделя при необходимости предоставлялась в распоряжение работника для выполнения мелких работ, но уже из материала заказчика. Следующим элементом стало внедрение новых стандартов и процедур работы. Данные стандарты базировались как на введении новых норм и расценок, так и на пересмотре сложившегося круга обязанностей административно-управленческих работников. В целом средняя заработная плата по предприятию увеличилась в 2,2 раза, при этом доля расходов на персонал в составе себестоимости продукции снизилась до 37,6%. В отношении

управленческих работников произошли наибольшие перемены. Фактически сейчас один работник заменяет целый отдел. Это произошло благодаря уничтожению многочисленных устаревших форм внутренней отчетности и постановки единой компьютеризированной системы управленческого контроля, дающего руководству реальную информацию в режиме реального времени.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению А.В. Гусева, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектными институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Выполните задание:

1. Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
2. Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
3. Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

## **ТЕМА 14. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Деловая игра «Варианты развития фирмы в результате организационных изменений»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков выбора оптимального варианта развития фирмы в результате организационных изменений.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### ***Ситуация для анализа***

Основная цель преобразований, которые было решено провести в

компания «Альфа Капитал Брок» – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний. На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

#### Выполните задание:

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

### **Деловая игра «Изменение организационной структуры»**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков выбора оптимальной организационной структуры предприятия.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

#### **Ситуация для анализа**

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности

предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн. 510 тыс. руб., в 2003 г. – 10 млн. 371 тыс. руб., в 2004г. – 16 млн. 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам – 3 млн. 665 тыс. руб., 1 млн. 383 тыс.руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2004 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2002 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2003 г. – 86,7%, а в 2004 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию.

#### Выполните задание:

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

## **ТЕМА 15. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков оценки и контроля реализации стратегии организации, изучение эффективности стратегического управления и определение ее критериев.

**Задание:** ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

**Ситуация для анализа «Пионер российского компьютерного производства – фирма «Аквариус»**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 5 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию.

Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Выполните задание:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какие показатели контроля необходимы для того, чтобы определить отклонения реального состояния фирмы от желаемого?
5. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью фирмы.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Т.А. Тенденции развития стратегического управления [Электронный ресурс] / Т.А. Андреева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, 2012. - №41. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/94947/>. - Загл. с экрана.
2. Бычкова, С.И. Анализ факторов, сдерживающих формирование механизма эффективного стратегического управления на современном этапе развития экономики [Электронный ресурс] / С.И. Бычкова // «Вестник ОрелГАУ», 2012. - №5. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/56264/>. - Загл. с экрана.
3. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент. Практикум: учеб.пособие для вузов / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. М.: Вузовский учеб-ник, 2008. – 187 с.
4. Иванушко, Д.Н. Особенности стратегического управления фирмой в изменяющейся внешней среде [Электронный ресурс] / Д.Н. Иванушко, Т.М. Кривошеева // Сервис в России и за рубежом, 2013. - №9. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/199721/>. - Загл. с экрана.
5. Катунина, И.В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. - 328 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/61868/>. - Загл. с экрана.
6. Крымов, С.М. Стратегический менеджмент: учеб.пособие для вузов / С.М. Крымов. - М.: Академия, 2011. – 208 с.
7. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров [Электронный ресурс] / И.К. Ларионов: учебник. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=44079](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44079). - Загл. с экрана.
8. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 202 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=72376](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=72376) - Загл. с экрана.
9. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебный курс (учебно-методический комплекс). – Электрон. дан. – Издательство МИЭМП, 2010. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook103/book/index/index.html> - Загл. с экрана.
10. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебный курс (учебно-методический комплекс). – Электрон. дан. – Издательство МИЭМП, 2010. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook104/book/index/index.html> - Загл. с экрана.
11. Портных, В.В. Стратегия бизнеса [Электронный ресурс]: - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 275 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=61044](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61044). - Загл. с экрана.
12. Просветов, Г.И. Стратегия предприятия: задачи и решения: учебно-практ. пособие / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2010. – 184 с.

13. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. - Электрон.дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 202 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=72376](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=72376) - Загл. с экрана.
14. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
15. Тарасов, А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений: Монография [Электронный ресурс]: монография / А.К. Тарасов. - Электрон. дан. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 144 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=28368](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=28368). - Загл. с экрана.
16. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Электронный ресурс]: учебник / А.Н. Фомичев. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. – 468 с. - Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=56302](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56302). - Загл. с экрана.
17. Шамрай, И.Н. Оценка уровней стратегического управления в корпорациях [Электронный ресурс] / И.Н. Шамрай // Вестник инновационного евразийского университета, 2012. - №3. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/186104/>. - Загл. с экрана.

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Учебно-практическое пособие  
для практических занятий бакалавров,  
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 27.08.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага печатная. Усл. п. л. 4,49. Тираж 50 экз. Изд. № 5125.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета.  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ