

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1 ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	2
Глава 2 МИССИЯ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ	5
Глава 3 ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА	8
Глава 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	13
Глава 5 ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ	56
Глава 6 БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ	65
Глава 7 ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	73
Глава 8 ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ	79
Глава 9 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ	84
Глава 10 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ	103
Глава 11 СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ ПЕРСОНАЛА	105
Глава 12 ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	106
Глава 13 СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОСТАВЩИКОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ	108
Глава 14 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ (ФРАГМЕНТАРНЫХ ОТРАСЛЯХ)	114
Глава 15 СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ЗАНИМАЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ	119
Глава 16 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ	123
Глава 17 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В УСЛОВИЯХ РОСТА ОТРАСЛИ	134
Глава 18 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В УСЛОВИЯХ ЗРЕЛОСТИ ОТРАСЛИ	135
Глава 19 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА	140
ГЛОССАРИЙ	143
ЛИТЕРАТУРА	156

Глава 1 ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. История возникновения стратегического менеджмента

1.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента

1.1. История возникновения стратегического менеджмента

Для того чтобы понять предпосылки возникновения стратегического менеджмента, необходимо рассмотреть основные этапы экономического развития стран, начиная с конца позапрошлого века.

Период с 80-х годов XIX века по 30-е XX-го является эпохой формирования инфраструктуры массового производства. Основной задачей, являлась - максимизация объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками.

Данный период характеризовался четкой разграниченностью отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у предприятий, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества. В связи с этим идеология менеджмента основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций.

Период с 30-х по 50-е годы XX века является эпохой массового сбыта. Основной причиной стало превышение предложения дешевой слабо дифференцированной продукции над спросом. Эта эпоха характеризуется стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в предприятиях сбыта, интенсификацию рекламных усилий. Происходит зарождение маркетинга и основной становится необходимость выявления, предсказания, формирования и удовлетворения потребностей клиентов.

С середины 50-х годов начинается "постиндустриальная эпоха", охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как "не имеющая закономерностей". Главными детерминантами новой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и новый уровень благосостояния, достигнутый обществом, породившие изменение структуры экономики и до некоторой степени ее идеологию (рост доли услуг, высокая степень дифференцированности продукции и т.д.), а также увеличение темпа протекания экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности. Эта эпоха характеризуется усилением интенсивности конкурентности в целом и усложнением ее структуры, что, в совокупности с ростом стоимости рабочей

силы и сырья, усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

Предшественником стратегического менеджмента была система долгосрочного планирования, получившая максимальное развитие на Западе в 50-е годы и соответствовала природному типу поведения компаний, когда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организаций и повышением сложности системы ее менеджмента.

В 60—70-е годы сформировалась система стратегического планирования, которая стала ответной реакцией на насыщение традиционных рынков сбыта и достижение максимума продаж на них.

Наряду с учетом тенденций внешней среды, стратегическое планирование использует арсенал новых методов: модели анализа инвестиционных портфелей компаний, разработка ситуационных планов развития, применение сценарного планирования, использование систем экспертных оценок, применение различных аналитических матриц для исследования альтернатив возможного стратегического роста и т.д.

В результате к началу 70-х годов на Западе произошел переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, основными причинами такого перехода стали:

- 1) существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
- 2) новое понимание стратегии, представленное в трудах А.Чандлера, Г. Саймона, И. Ансоффа, Г. Минцберга и других крупных исследователей;
- 3) новые методы решения стратегических проблем развития организаций, которые были предложены и внедрены в бизнес - практике *McKinsey & Co*, *BCG* и другими ведущими консалтинговыми фирмами.

Начиная с 1972 г. стратегический менеджмент стали практиковать *General Electric*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Texas Instruments Inc.* и т.д. В 1973 г. в г. Нэшвилл, США, была проведена Первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Поэтому данный год можно считать официальным годом рождения стратегического менеджмента.

1.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента

Термин стратегия использовался в военном деле и отражал военное искусство полководца использовать определенным образом ресурсы для достижения победы в сражении. В контексте управления предприятием стратегия это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации, иначе можно сказать, что стратегия это программа, план, субъекта управления по достижению им миссии предприятия и стратегических целей в любой области деятельности.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Большинство авторов определяют стратегический менеджмент как деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

Таким образом, стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании и можно сказать, что формулировка стратегии и ее четкий инструментарий являются ядром управления компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
 - анализ внешней среды фирмы,
 - анализ ее внутренней обстановки,
 - анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
 - выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования фирмы,
 - проектирование организационной структуры,
 - выбор степени интеграции и систем управления,
 - определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности, в рамках общекорпоративной стратегии
 - обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- В стратегическом менеджменте выделяются четыре уровня стратегии предприятия:
- общекорпоративная стратегия
 - стратегия сферы бизнеса;
 - функциональная стратегия
 - оперативная стратегия

Первый уровень – общекорпоративный – присутствует на предприятиях, действующих в нескольких сферах бизнеса, то есть в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами

бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

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

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

Четвертый - оперативный уровень, содержит конкретные мероприятия по реализации стратегии и представляет собой способ действий руководителей подразделений предприятия или его географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Основным принципом координации стратегического менеджмента на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. Стратегическая программа или план должен разрабатываться на основе стратегической программы или плана, как правило, первого верхнего уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов.

Глава 2 МИССИЯ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ

1.1. Основные правила формулирования миссии компании

1.2. Стратегические цели организации

1.1. Основные правила формулирования миссии компании

Организация создается для удовлетворения потребностей, которые удовлетворяются с помощью организации. Эти потребности объясняют причину функционирования и развития организации, ее предназначение.

Миссия организации это понятие, раскрывающее смысл существования и определяющее в общем ее сферу деятельности.

Назначение и роль миссии реализуется в следующих составляющих: во-первых, она выполняет коммуникационную роль как во вне, так и внутри организации. Для внешних пользователей это информация о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности и т.п. Для работников организации – это представление об общих целях организации, осознания своего места в ней.

Во-вторых, миссия является основой для выработки целей и стратегий организации, обеспечивая их непротиворечивость.

В-третьих, в миссии отражаются этические, мировоззренческие позиции руководства организации, от которых зависит их отношение к целям общества, выбору средств решения задач и др.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- способы выхода на свой рынок;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития и/или финансирования.

Классическим примером является миссия компании «Форд», сформулированная ее владельцем Генри Фордом, – «предоставление людям дешевого транспорта». В ней нашли отражение: сфера деятельности (производство транспорта), потребители продукции (люди), ориентация компании (широкий круг потребителей).

Ответственность за формирование миссии лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована. Миссия может отражаться в документах, имеющих особую важность для организации (например, бизнес-плане, годовом отчете предприятия) или в выступлениях руководителей перед акционерами и др.

Прежде, чем утверждать миссию, необходимо сформулировать несколько первичных формулировок и неформально обсудить с наиболее компетентными сотрудниками компании.

Удачная формулировка миссии — это краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников.

1.2 Стратегические цели организации

После того, как миссия определена, определяют цели организации. Цели устанавливаются на основе миссии, предпочтениях высшего руководства, позиций, занимаемых организацией на рынке, и других факторов и отражают желаемое состояние организации, которое следует достичь в ходе деятельности компании.

Важность и необходимость формирования целей в организациях объясняется тем, что без них становится вообще невозможным управление. Цель придает осмысленность любым действиям. Общая логическая цепь здесь такова: цель – задачи подразделений – планы – задания исполнителям – функции (работы) – контроль за исполнением.

Таблица 2.1 Примеры стратегических целей организации

1. Рост доли рынка
2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли
3. Повышение качества продукта-товара
4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта
6. Повышение репутации организации среди клиентов
7. Улучшение обслуживания клиентов
8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций
9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке
10. Полное удовлетворение запросов клиентов

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

конкретность – означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени. Пример точной, хотя и общей формулировки цели: «Увеличить в 2007 г. продажи в 2,5 раза и достичь 10-процентной доли рынка»;

измеримость – означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;

достижимость – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;

согласованность – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;

приемлемость – означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившиеся в обществе ценности;

гибкость – означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений.

Сочетание указанных требований представляет собой сложную задачу, т.к. некоторые из них противоречивы (например, конкретность отвергает гибкость). Противоречивость можно устранить, если учитывать и анализировать единичные, двойные и др., влияния каждого из требований. Практически это сводится к установлению важности каждого из требований.

В основе целеобразования организации лежит метод – «Дерево целей».

Цели подобно организациям строятся по иерархическому принципу, образуя иерархию целей, «целевой каркас организации». Они разделяются по

уровням иерархии организации на цели вышележащего и цели нижележащего уровня. Иерархия целей представляется обычно в виде «дерева целей», то есть системы целей, изображенной направленным графом.

Основным правилом построения «дерева целей» является полнота редукции (сведение сложного явления к более простым): каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определила исходную цель.

Основные правила построения «дерева целей»:

На каждом уровне «дерева целей» совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели.

Расчленение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции.

Каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности – исполнителю, бюро, подразделению, отделу, подсистеме. Признаком завершения процесса построения «дерева целей» является выделение уровня, на котором указаны альтернативные способы достижения цели, т.е. состава мероприятий, необходимых для достижения цели. По сути, они уже не являются целями, а являются способами действий.

Состав задаваемых целей, показатели, а также их количественные характеристики будут определяться сложившейся ситуацией и зависят от специфики отрасли, особенностей среды, миссии.

Глава 3 ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

3.1 Сбор информации и достоверность данных

3.2 Источники опубликованных материалов

3.3 Источники полевых данных

3.4 История компании как источник информации

3.5 Профессиональная биография менеджеров

Конкурентный анализ требует организации определенного организованного механизма - системы конкурентной разведки. Элементы этой системы могут изменяться в зависимости от конкретных нужд фирмы, отрасли, в которой она конкурирует, возможностей персонала, интересов и способностей менеджмента. В некоторых компаниях все эти функции могут эффективно осуществляться одним лицом, однако это скорее исключение, чем правило. Существует множество источников как полевых, так и публикуемых данных, многие работники компании, как правило, могут внести свой вклад в их получение. На практике это может быть группа по сбору информации, входящая в состав отдела планирования или службу

маркетинга. Наиболее часто в практике российского бизнеса целевые исследования проводятся специализированными консалтинговыми фирмами по заказу компаний.

Существуют два основных вида информации об отрасли:

1. опубликованные данные, на основе которых проводятся кабинетные исследования
2. данные, полученные на базе интервью с участниками отрасли и экспертами, так называемые полевые исследования.

Особенно важным при проведении полевых исследований является вопрос о достоверности данных собранных в ходе исследования, поскольку опрос всей массы респондентов бывает неосуществим. Количество опрашиваемых респондентов в случае, если исследователя интересует их доля:

$$n = \frac{t^2 pq}{\Delta^2} = \frac{t^2 p(1-p)}{\Delta^2}$$

где:

n —размер искомой выборки;

t —специальный коэффициент (коэффициент доверия), который зависит от надежности исследования и может быть определен по специальным статистическим таблицам;

p —число опрашиваемых с ответом «да»;

q —число опрашиваемых с ответом «нет» (все оставшиеся), $q = (1 - p)$;

Δ - максимально допустимая погрешность, которая задается исследователем, исходя из требуемой точности результатов проектируемой выборки.

б) Количество опрашиваемых респондентов, в случае если исследователя в качестве изучаемого параметра интересует некоторая их характеристика (например, размер совершаемых ими покупок):

$$n = \frac{t^2 \sigma^2}{\Delta^2}$$

где: σ^2 - генеральная дисперсия изучаемого признака.

Таблица 3.1 Оценки дисперсии

Оценки дисперсии	Условие применения
$\sigma^2 = 0,33x X_{ср}$	известно примерное значение средней изучаемого признака
$\sigma^2 < 1/6(X_{max}-X_{min})$	известны X_{max} и X_{min}
$\sigma^2 = 1/5(X_{max}-X_{min})$	если распределение заведомо ассиметричное
$\sigma^2 = 0,5x0,5=0,25$	для оценки на базе относительной величины (максимальная величина дисперсии)

Оценка размера выборки базируется на положениях теории статистики. В условиях полной неопределенности число опрашиваемых является наибольшим. При наличии каких-либо предварительных (априорных) данных количество опрашиваемых, а значит и трудоемкость сбора данных, принципиально может быть уменьшено. Это общее положение соответствует здравой логике: чем больше мы знаем об объекте исследования, тем меньше дополнительной информации требуется получить. В некоторых случаях целесообразно процедуру исследования разделить на две фазы. На первом шаге, используя минимальные объемы выборки, получают предварительные оценочные данные, которые используются только для уточнения размера выборки второй фазы сбора информации.

3.2 Источники опубликованных материалов

Приведем основные источники информации в опубликованных материалах

1. Отраслевые исследования

Книги, монографии, диссертации, содержащие общие отраслевые обзоры.

Во-первых, это монографии, часто написанные экономистами. Их находят по библиотечным каталогам или по ссылкам из других источников.

Во-вторых, это обычно более краткие, специализированные исследования, проводимые консалтинговыми фирмами или фирмами, осуществляющими операции с ценными бумагами.

2. Отраслевые периодические издания

Большинство отраслей имеют одно или несколько отраслевых изданий, освещающих события в отрасли. Небольшая отрасль может быть представлена в издании, посвященном более широкому кругу вопросов. Журналы об отраслях, являющихся потребителями, дистрибьюторами или поставщиками исследуемой отрасли, часто также служат полезными источниками, например, строительство и рынок недвижимости.

3. Деловая пресса

Значительное число разнообразных деловых публикаций освещают деятельность компаний и отрасли на нерегулярной основе. (Эксперт, Деловой квартал)

4. Справочники и статистические данные по компаниям

Позволяют получить сведения по объемам и динамике производства в конкретной отрасли, демографические данные по стране в целом и потребителям определенного сегмента.

5. Документы компаний

Большинство компаний публикуют различные документы с информацией о себе, прежде всего это относится к компаниям, акции которых котируются на фондовой бирже. Помимо годовых отчетов полезны также отчеты, представляемые Комиссии по ценным бумагам и биржам, другие документы, представляемые правительственным органам, документы с информацией о предстоящем ежегодном собрании акционеров компании, проспекты.

Определенную пользу могут принести также выступления менеджеров, пресс-релизы, литература о продукции фирмы, руководства пользователей, публикации по истории компании, протоколы годовых собраний, объявления о найме, патенты и даже реклама.

6. Источники государственной статистики

Возможно получение информации обо всех участниках отрасли в конкретном регионе, данные об объемах производства и реализации, финансовые показатели

7. Электронные информационные базы и источники Интернет

Доступные в сети Интернет или дающие право на пользование информацией за абонентскую плату. Использование данной информации позволяет провести сегментацию рынка с наибольшей достоверностью, требует навыков работы с большими объемами информации.

8. Прочие источники

К прочим источникам информации можно отнести материалы судебных разбирательств компаний, например по обвинениям в нарушении антимонопольного законодательства, а также местные газеты, информация в которых носит случайный характер.

3.3 Источники полевых данных

При сборе полевых данных важно иметь определенную методику, помогающую выявить потенциальные источники, определить их вероятное отношение к сотрудничеству и разработать пути подхода к ним.

1. Источники информации внутри исследуемой компании конкурента.

Возможность получить информацию о продукции, ценах, потребности в сырье, персонале

2. Предприятия инфраструктуры — консалтинговые и аудиторские фирмы, банки, торгово-промышленные ассоциации

3. Фирмы-поставщики или потребители, фирмы оптовой и розничной торговли.

4. Государственные структуры, занимающиеся контрольно-надзорной деятельностью

Исследователь должен попытаться установить контакты с представителями всех основных источников, так как каждый из них может предоставить важную информацию.

3.4 История компании как источник информации

Нередко полезным указанием целей и представлений конкурента может служить деловая история предприятия. Следующие вопросы дают некоторые направления для такого исследования.

1. Какова динамика текущих финансовых показателей конкурента в сравнении с показателями последнего времени? Ответ на этот вопрос может

дать первое указание на будущие цели, особенно в том случае, если результаты недавнего прошлого конкурента в тех или иных аспектах лучше текущих и тем самым обнаруживают отставание от его потенциала. Почти всегда конкурент будет стремиться восстановить показатели недавнего прошлого.

2. Какова историческая динамика рыночных показателей конкурента? Где он потерпел неудачу или проиграл соревнование и, следовательно, вряд ли предпримет еще одну попытку? Память о прошлых неудачах и желание воздерживаться от дальнейших шагов в том же направлении могут сохраняться длительное время и оказывать непропорционально сильное воздействие на принятие решений. Это явление особенно сильно проявляется в успешных организациях.

3. В каких областях компания-конкурент показала выдающиеся или успешные результаты? В освоении новых продуктов? В инновационных методах маркетинга? В других сферах бизнеса? Там, где конкурент достиг успеха, он может чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы снова предпринять аналогичные действия или вступить в борьбу в ответ на чьи-либо провокационные действия.

4. Как конкурент в прошлом реагировал на конкретные стратегические действия или явления, происходившие в отрасли? Рационально? Эмоционально? Медленно? Быстро? Какие подходы были им применены? На явления какого рода конкурент реагировал неадекватно и почему?

3.5 Профессиональная биография менеджеров как источник информации для конкурентного анализа

Другим указанием на цели, представления и возможные в будущем действия компании-конкурента служат данные о карьере ее менеджеров, их подготовке, опыте, личных успехах и неудачах.

1. Функциональная специализация топ-менеджеров является одним из ключевых показателей ориентации, отношения к своему бизнесу и соответствующих целей. Так, лидеры, которые в течение своей карьеры специализировались на финансовом менеджменте, зачастую уделяют более повышенное внимание стратегическим направлениям, чем те, кто имел опыт в сфере маркетинга или производства.

2. Другим индикатором целей, представлений и вероятных будущих действий топ-менеджеров являются типы стратегий, которые были благоприятны или неблагоприятны для их персональной карьеры. Например, если высший руководитель имеет положительный опыт решения стоявших перед ним в прошлом проблем путем снижения издержек, это же средство может быть применено при возникновении проблем и в следующий раз.

3. Еще одним показателем, касающимся карьеры топ-менеджеров, который может оказаться полезным, являются другие предприятия, в которых они работали, свойственные этим предприятиям стратегические подходы и манера делового поведения.

4. На топ-менеджеров могут оказывать влияние важнейшие события, которые они переживают, например, экономические спады, энергетические кризисы, масштабные убытки в результате колебаний валютных курсов т.д. Подобные события нередко резко меняют точку зрения менеджера: широкий круг проблем и соответственно могут изменить его подход стратегическому выбору.

Глава 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- 4.1 Модель «Пять сил конкуренции» М.Портера
- 4.2 Анализ продукта отрасли
- 4.3 Анализ общерыночных тенденций
- 4.4 Анализ барьеров вхождения на рынок
- 4.5 Анализ потребителей
- 4.6 Анализ конкурентов
- 4.7 Оценка интенсивности соперничества на рынке
- 4.8 Диагностика конкурентных действий
- 4.9 SWOT-анализ
- 4.10 Направления стратегии

4.1 Модель «Пять сил конкуренции» М.Портера

Логическая структура стратегического анализа отражена в модели М. Портера – Пять сил конкуренции. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше влияние сил конкуренции, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать прибыль. Ослабление же воздействия конкурентных сил создает благоприятные возможности для компании. Стратегия компании должна использовать благоприятные возможности и снижать неблагоприятные влияния.

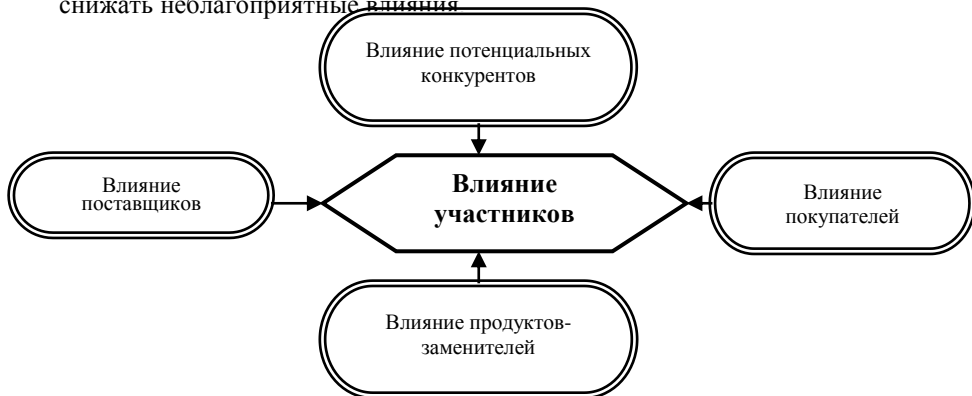


Рисунок 4.1 – Модель М.Портера «Пять сил конкуренции»
Рассмотрим модель М.Портера более подробно. Влияние

потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании, с другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа в отрасль.

Соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов: структуру отраслевой конкуренции, условия спроса, высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени концентрации отрасли: фрагментарная, олигополия или монополия. Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок. В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые, поэтому конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную угрозу для рынка. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, то есть. Конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Третьей силой является влияние покупателей. Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и рост прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они крупные,
- когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,
- когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,
- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое,
- когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и

прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

4.2 Анализ продукта отрасли

4.2.1 Характеристика товара с технологической и потребительской точки зрения

Характеристика товара с потребительской точки зрения осуществляется в соответствии с контрольным списком составляющих качества товара (потребительские атрибуты, восприятия, выгоды).

Таблица 4.1. Примерные характеристики товара с потребительской точки зрения

Атрибут	Характеристика
функциональное соответствие	способность товара правильно выполнять базовую функцию
дополнительные функции	диапазон возможностей товара, помимо базовой функции
соответствие	соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства
надежность	отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока
долговечность	полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя
эстетичность	дизайн, «вид», цвет, вкус и т. п. (неизбежно субъективная составляющая)
воспринимаемый образ товара	репутация, имидж товара или марки

4.2.2 Анализ жизненного цикла товара

Положение каждого продукта или услуги находится в непрерывном изменении и имеет свой жизненный цикл. Раньше или позже спрос на конкретный товар или марку товара, в той форме, в которой он первоначально был представлен на рынок, начинает падать за счет изменения базовой потребности, появления товаров-субститутов, других марок товара. Каждая стадия жизненного цикла товара имеет свои характерные особенности и требует различной стратегии. При использовании концепции жизненного цикла всегда необходимо конкретизировать уровень рассмотрения: марка, товарная группа, реализованная на базе конкретной технологии или вообще класс товаров, соответствующий базовому рынку.

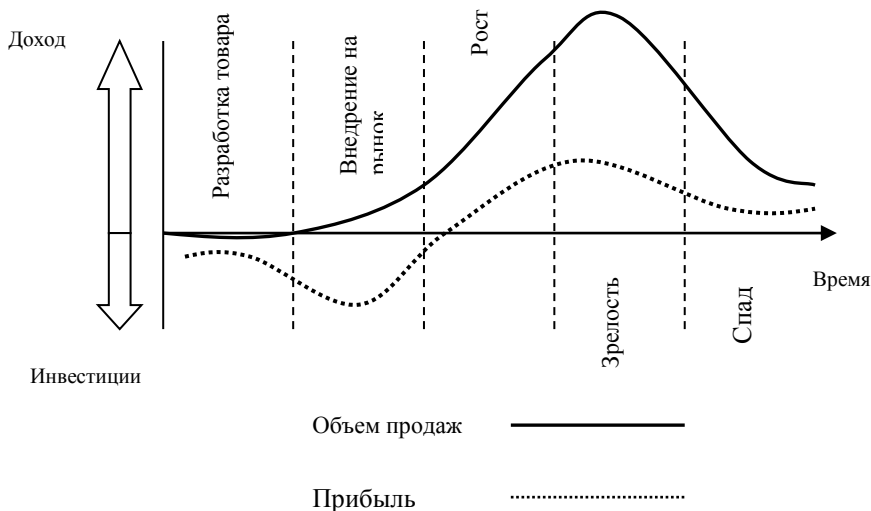


Рисунок 4.1. – Классическая модель жизненного цикла товара

Классическая кривая жизненного цикла является обобщенной теоретической моделью, в то время как реальность рынка демонстрирует большое разнообразие ситуаций (рисунок 4.2). Различия в наблюдаемых профилях могут быть объяснены разной природой товаров, историей их появления и действием других факторов. Поэтому, несмотря на концептуальную пользу модели в подходах к анализу рыночной ситуации, формальное ее использование может встретить ряд принципиальных трудностей.

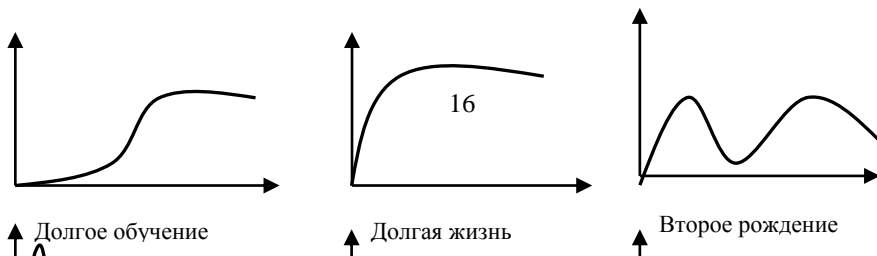


Рисунок 4.2. – Модели жизненного цикла товара

Каждая стадия жизненного цикла товара характеризуется своими особенностями рыночной ситуации, целями и соответственно приоритетными инструментами. Представленная картина относится к «классическому» циклу. Реальная ситуация может значительно отличаться. «Классический» жизненный цикл товара моделируется рядом экономико-математических зависимостей. Следует, однако, помнить о том, что реальный жизненный цикл может иметь другую форму.

Рассмотрим характеристики модели жизненного цикла представленные в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Характеристики модели жизненного рынка

Характеристики	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Отраслевой сбыт	Рост	Рост	Стабильность	Падение
Конкуренция	Незначительная	Растет	Сильная	Незначительная
Доля прибыли	Отрицательные	Возрастающие	Умеренные	Сокращающиеся
Потребители	Новаторы	Раннее большинство	Весь рынок	Консерваторы
Ассортимент сбыт	Доводка товара одна базовая модель	Расширение ассортимента за счет основных сегментов	Полная ассортиментная группа за счет позиционирования	Сокращение ассортимента
Ценообразование	Стратегия снятия сливок	Стабильные цены	Ценовая дискриминация	Умеренные цены
Продвижение	Знакомство потребителя с товаром	Убеждение	Агрессивное	Информационное

4.3. Анализ общерыночных тенденций

Анализ общерыночных тенденций подразумевает расчет и анализ следующих показателей:

1. Тип рынка

Типология рынков достаточно обширна, причем разработка стратегии для каждого типа может существенно различаться, в таблице 4.3. представлен «классический» взгляд на типологию рынков по видам потребителей. Оно представляет самое грубое структурирование базового рынка фирмы и во много отражает бытовавшее в отечественной практике разделение промышленности на группы производства средств производства и производства товаров потребления. «Возможная стратификация» обозначает неполный список критериев, по которым соответствующие группы потребителей могут быть сегментированы.

Таблица 4.3- Типология рынков по видам потребителей

Вид рынка	Подвид рынка	Возможная стратификация
Рынок потребительских товаров	Рынок товаров индивидуального потребления	социальная стратификация, демографическая стратификация, географическая стратификация, психографическая стратификация
	Рынок товаров группового потребления	семья, профессиональная группа, группа проведения досуга, политическая группа, религиозная группа
Рынок товаров промышленного назначения	Рынок производителей	размер фирмы, сектор промышленности (технология), географическое положение, характер центра закупки корпоративная культура и философия бизнеса
	Рынок промежуточных продавцов	
	Рынок государственных учреждений	

2. Размер рынка

Размер рынка это географическая территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия, в самом общем виде можно выделить рынки: мировой, национальный, региональный и локальный.

3. Емкость рынка

Емкость рынка это максимальный объем продукта, который может быть реализован в течение определенного периода времени на определенной

географической территории. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Приведем основные подходы к оценке емкости рынка

1. Экспертный подход

Предполагает оценку емкости специалистами, часто работающими в сфере сбыта продукции. Экспертная оценка является приближенной и реализация этого метода может быть рекомендована только в ситуациях, когда количественная оценка емкости невозможна, например, для новых рынков

2. Нормативный подход

Предполагает оценку емкости на основе нормативов потребления и количества потенциальных потребителей.

- Оценка емкости через товарооборот по формуле

$$Q = N \times C \times q,$$

Где N-количество потенциальных потребителей

C-доля реальных пользователей среди потенциальных потребителей

q- Величина единичного потребления на одного потребителя

- Комплексная оценка емкости в натуральном выражении

$$Q = \text{Сумма } (P_i \times N \times E) + S - (H - W_{\phi} - W_m) - A$$

Где P – доля населения, принадлежащая к i – сегменту рынка, доходы которого позволяют приобретать объем товаров и услуг в рамках бюджета потребления.

N – средневзвешенный норматив потребления определенной группы продукции (технологический норматив для производства, физиологический для продуктов питания, рациональный для непродовольственных товаров)

E – коэффициент эластичности спроса по доходу

S – объем страхового запаса товаров

H – насыщенность рынка, объем товаров, находящихся у потребителя

W ϕ - физический износ товара

W m – моральный износ товара

A – альтернативные формы удовлетворения потребностей

3. Экономико-математический подход

Предполагает оценку емкости на основе создания экономико-математической модели, включает в себя трендовую и факторную модели

- Трендовая модель

Основывается на моделировании динамического ряда фактических значений общего потребления товара, имевших место в прошлом с помощью функциональной зависимости

$$Q = f(t)$$

Где t – временной параметр

Функция может быть линейная, степенная, логарифмическая и т.д.

- Факторные модели

Емкость рынка представляется в виде функции одного или нескольких факторов, представляющихся наиболее существенными:

- Модель эластичности спроса

Различают ценовую эластичность и эластичность по доходам потребителей, расчет осуществляется аналогично. Данные получают путем анализа ретроспективной ситуации рынка или данных эксперимента:

$$K_{эл} = (Y_2 - Y_1) / (X_2 - X_1) * (Y_1 + Y_2) / (X_1 + X_2)$$

Где X_1, X_2 – значение влияющего фактора в первом и втором случае

Y_1, Y_2 – значение емкости рынка при влиянии фактора в первом и втором случае соответственно

Эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении фактора на 1%. Она определяет чувствительность спроса покупателей к изменению фактора, влияющую на количество товаров, которым они приобретают.

В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

$E_p < 1$ — неэластичный спрос (превышает изменение фактора);

$E_p = 1$ — спрос единичной эластичности (равен изменению фактора);

$E_p > 1$ - эластичный спрос (меньше изменения фактора).

- Модели спроса Торнквиста \ Энгеля для различных групп товаров

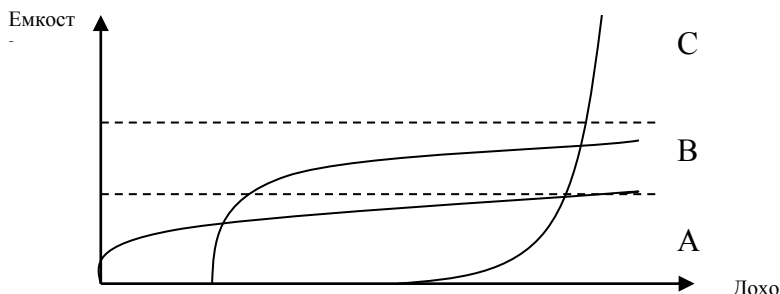


Рисунок 4.3. - Модели спроса Торнквиста \ Энгеля

A – Товары первой необходимости. Покупаются в любом случае

В – Товары достатка. Спрос на данную группу товара появляется, после того как доход достигает определенного размера, после которого возможно их приобретение

С – Товары роскоши. Потребление имеет порог, ниже которого возможность приобрести товары данной группы отсутствует. Кривая не имеет верхнего предела, по мере роста доходов возрастает более быстрыми темпами.

4. Темп роста рынка

Темп роста рынка оценивают по формуле

$$Tr = Q2/Q1$$

где Q1, Q2 – емкость рынка базового и текущего периодов соответственно

Быстрый рост вызывает новые вступления производителей на рынок; замедление роста увеличивает конкурентное соперничество и уход слабых конкурентов

5. Конъюнктура рынка

Конъюнктура рынка характеризует соотношением между спросом и предложением товаров. Для этого рассчитывается коэффициент удовлетворения спроса:

$$K_c = Q/P$$

где K_c — степень удовлетворения спроса;

Q — емкость рынка;

P — предложение товара

Если $K_c < 1$, то значит, предложение превышает спрос, и если $K_c > 1$, то спрос превышает предложение, соответственно рынок определяется как рынок спроса, где решающую роль играет покупатель и рынок предложения, где условия продажи диктует продавец.

6. Уровень прибыльности

Уровень прибыльности это отношение объема прибыли к затратам в среднем по предприятиям рынка. Высокоприбыльные отрасли привлекают новые фирмы, условия депрессии поощряют выход из отрасли

4.4. Анализ барьеров вхождения на рынок

Анализ барьеров вхождения на рынок является важной частью стратегического анализа, поскольку позволяет определить возможные угрозы от вхождения новичков для действующих на рынке компаний с одной стороны и позволяет определить цену вхождения с другой стороны.

Рассмотрим основные барьеры для входа в отрасль:

1. Экономия на масштабе

Экономия на масштабе означает сокращение целевых затрат на производство единицы продукта при абсолютном росте объемов производства. Экономия на масштабе служит барьером, заставляя входящие фирмы начинать свою деятельность либо с больших объемов, либо с малых объемов при неблагоприятном уровне издержек. Экономия на масштабе может присутствовать почти во всех сферах бизнеса, включая производство, снабжение, исследования и разработки, маркетинг, обслуживание, систему торговли и сбыта.

Подразделения многопрофильной фирмы могут извлекать экономию, алогичную экономии на масштабе, за счет совместного участия в операциях или функциях с другими видами производства.

Таким образом, относительная диверсификация, основанная на общих операциях или функциях, может устранить ограничения, налагаемые размером данной отрасли. Входящий в отрасль конкурент должен осуществлять диверсификацию или оказаться в невыгодном положении по уровню издержек. Потенциально совместно используемые в деятельности функции, способны служить источником экономии на масштабе, могут включать системы торговли и сбыта продукции, снабжения и закупок.

Еще один тип барьера для вхождения в отрасль, связанный с экономией на масштабе, имеет место при экономии за счет *вертикальной интеграции*, то есть осуществления последовательных этапов производства или распределения. В этом случае, если большинство существующих конкурентов интегрированы, новому конкуренту также придется входить в отрасль интегрированным, иначе он окажется в невыгодном положении по затратам, а также попадет под угрозу возможного закрытия производства или рынков для своей продукции. Потери в такой ситуации обусловлены тем, что в условиях вертикальной интеграции растет объем внутреннего, вне рыночного оборота поставщика и потребители в основном являются подразделениями фирмы, независимая же фирма сталкивается с трудностью установления сопоставимых цен и может оказаться зависимой, если интегрированные конкуренты диктуют ей другие условия по сравнению с собственными подразделениями.

2. Неразделяемые издержки

Ситуация с неразделяемыми издержками возникает, когда предприятия совместно используют неосязаемые активы, например бренда и секреты производства. При создании неосязаемого актива фирма несет расходы лишь один раз, после чего актив может использоваться постоянно в производстве.

Поэтому совместное использование неосязаемых активов может привести к существенной экономии

3. Дифференциация продукта.

Дифференциация продукта означает, что действующие в отрасли фирмы пользуются преимуществами узнаваемости бренда и лояльности потребителей, явившимися результатом потраченных ими усилий в области рекламы, обслуживания, придания продукту качественных отличий, или просто благодаря тому, что первыми начали его производство. Дифференциация создает барьер вхождению в отрасль, поскольку заставляет новых конкурентов тратить значительные средства на преодоление сложившихся потребительских предпочтений. Подобные усилия, как правило, на первом этапе несут с собой убытки и зачастую отнимают много времени. Инвестиции в создание брендов особенно рискованны, так как не имеют ликвидационной стоимости при неудачной попытке вхождения. Дифференциация продукта, возможно, является наиболее существенным барьером в таких отраслях, как производство средств по уходу за детьми, патентованных лекарств, косметических средств, инвестиционная деятельность банков, независимые бухгалтерские и аудиторские услуги.

4. Потребности в капитале

Необходимость инвестировать значительные финансовые ресурсы для возможности успешно конкурировать создает барьер для вхождения в отрасль, особенно если речь идет о рискованных или невозмещаемых авансовых вложениях в рекламу или научные исследования и разработки (НИОКР). Капитал может требоваться не только для создания производственных мощностей, но и для формирования оборотных средств и таких вещей, как доверие потребителей, а также для покрытия стартовых убытков.

5. Издержки переключения.

Барьер для вхождения в отрасль создается присутствием *издержек переключения*, примером которых могут служить разовые затраты покупателя, которые он несет при переходе от одного поставщика товара к другому. В категорию издержек переключения могут входить расходы на переподготовку персонала; на приобретение нового вспомогательного оборудования; затраты, в том числе времени, на тестирование или проверку качества нового источника снабжения; расходы, связанные с предоставлением технической помощи со стороны продавца, с внесением изменений в конструкцию изделия, и даже психологические издержки, связанные с разрывом отношений. Если издержки переключения, характерные для отрасли, высоки, перед новыми конкурентами встанет задача предложить рынку более выгодные условия за счет снижения собственных издержек и повышения эффективности, с тем чтобы заставить покупателя переключиться с действующих в отрасли фирм на себя.

6. Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта.

Барьер для вхождения в отрасль может возникнуть в связи с необходимостью для нового конкурента обеспечить сбыт своего продукта. Поскольку имеющиеся каналы уже обслуживают действующие компании, новой фирме-пришельцу потребуются убедить эти каналы принять свою продукцию, применив с этой целью более низкие цены, совместные рекламные акции и т.п., что снизит ее прибыль. Например, производитель нового продовольственного товара должен убедить розничного продавца выделить ему место на прилавке своего конкурентоспособного супермаркета, обещая провести солидные мероприятия по продвижению и сбыту товара или осуществить какие-либо другие меры.

Очевидно, что чем более ограничены возможности оптовых и розничных каналов и чем теснее их связи с действующими конкурентами, тем труднее будет осуществить вхождение в данную отрасль. Существующие конкуренты могут иметь прочные связи, основанные на длительных взаимоотношениях, качественном обслуживании или даже эксклюзивных отношениях, связывающих канал с конкретным производителем. Иногда этот барьер настолько высок, что для его преодоления новая фирма должна создавать совершенно новый канал сбыта.

7. Обладание патентованной технологией производства.

Ноу-хау или конструктивные характеристики продукта, закрепленные в собственности с помощью патентов или секретности.

8. Преимущественный доступ к сырьевым материалам.

Действующие фирмы могут закрепить за собой наиболее благоприятные источники и/или заранее привязать будущие потребности к ценам, соответствующим более низкому уровню спроса.

9. Благоприятное расположение.

Действующие фирмы могли обосноваться на удобных местах до того, как рыночные силы взвинтили на них цены до уровня, отражающего их реальную стоимость.

10. Государственные субсидии.

Льготные государственные субсидии могут служить для действующих фирм источником долгосрочного преимущества в том или ином бизнесе.

11. Кривая обучения или опыта.

В некоторых видах бизнеса наблюдается тенденция к снижению удельных затрат по мере накопления фирмой опыта производства. Снижение издержек объясняется тем, что работники совершенствуют свои навыки и повышают производительность (классическая кривая обучения), растет эффективность планирования производства, использования оборудования, методов измерения и контроля, разрабатываются специализированные оборудование и процессы, изменения в конструкции изделий облегчают их изготовление и т.д. Опыт в данном случае именуется определенными технологическими изменениями, которые могут происходить не только в производстве, но и в системе распределения и сбыта продукта, материально-техническом

обеспечении и других функциональных сферах. Подобно экономии на масштабе, снижение издержек за счет опыта связано не со всей деятельностью фирмы, а возникает в ее отдельных составляющих операциях или функциях. Опыт может служить источником снижения издержек в сфере маркетинга, сбыта и т.д., так же как в производстве или отдельных производственных операциях, поэтому каждый компонент издержек должен быть исследован с точки зрения эффекта опыта.

12. Государственная политика.

Государство может ограничить или даже закрыть входение в ту или иную отрасль с помощью таких средств, как требование лицензирования и ограничения на использование источников сырья (например, угленосных пластов или склонов гор для строительства горнолыжных трасс). Регулируемые отрасли, такие как автомобильные грузоперевозки, железнодорожный транспорт, торговля спиртными напитками, деятельность транспортных агентств, являются наглядными примерами. Более мягкие ограничения на входение могут быть связаны с контролем, например, стандартами загрязнения водной и воздушной среды, качества и безопасности продукции. Так, требования экологического контроля могут привести к увеличению потребности в капитале и повышению необходимого технологического уровня и даже оптимального объема производственных мощностей. Стандарты тестирования продукции, обычные для пищевой промышленности и других отраслей, связанных со здоровьем человека, могут привести к значительному увеличению сроков разработки и подготовки продукции к выпуску, что не только повышает затраты капитала, но и дает действующим фирмам богатую информацию о предстоящем появлении нового конкурента, а иногда и полное представление о его продукте и возможность планирования ответных действий. Политика правительства в этих областях, безусловно, несет прямую общественную выгоду, но часто имеет и вторичные последствия с точки зрения входения, которые остаются незамеченными.

Условия входения в отрасль могут быть обобщены с помощью важного гипотетического понятия, называемого ценой предотвращения входения, которая представляет собой такую структуру затрат на преодоление барьеров входения, которая уравнивает потенциальные выгоды входения, прогнозируемые потенциальным пришельцем. Если текущий уровень дохода выше, чем цена предотвращения входения, потенциальные пришельцы будут прогнозировать превышение прибыли над средним уровнем вложений и входение состоится.

Угроза входения в отрасль может быть устранена, если действующие компании-лидеры принимают решение или вынуждены под давлением конкуренции устанавливать цены ниже этой гипотетической цены предотвращения входения. Если же устанавливаемые ими цены выше нее, то выгоды такой политики ценообразования с точки зрения прибыльности могут

быть кратковременными, так как они будут нейтрализованы расходами на борьбу или на существование с новыми конкурентами.

4. 5. Анализ потребителей

Основными задачами раздела являются сегментация потребителей продукта, выявление новых сегментов или сегментов с неудовлетворенными потребностями.

Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары, т. е. разбивка потребителей по мотивации покупок и иным признакам. Операция сегментирования это разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения.

Сегментирование проводится на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации — это критерий выделения данного сегмента на рынке. В настоящее время используются следующие признаки сегментации. Рассмотрим методы сегментации, рисунок 4.4



Рисунок 4.4. - Методы сегментации рынка

Априорное (описательное) сегментирование строится на базе заранее выдвинутой гипотезы о том, что та или иная группа потребителей, выделяемая по набору формальных признаков, обладает некоторой специфичной потребностью. Использование данного способа исходит из того предположения, что именно различия профилей формальных характеристик потребителей определяют различия в их предпочтениях. Априорное сегментирование широко распространено, так как более доступно (легче получить информацию и она более привычна для обывденного понимания). Очень часто априорное сегментирование реализуется на интуитивном уровне и опирается на укоренившиеся в общественном сознании штампы. При формальном использовании, по своей сути, априорное сегментирование предполагает скорее изучение тех или иных внешних факторов, влияющих на потребительское поведение, чем исследование глубинной мотивации. Гипотеза о составе сегмента может быть ошибочной полностью или она может приводить к неоправданному его сужению или расширению. Например, реальный сегмент рынка - носитель данной потребности, может быть представлен не только теми потребителями, в отношении которых выдвинуто предположение, но и какими-либо другими, о которых «забыли» подумать. При применении априорного сегментирования очень часто забывают, что социальная страта (демографическая, географическая и т.д.) — это еще не обязательно сегмент рынка. Корректное использование априорного сегментирования предусматривает обязательную проверку гипотезы о связи формальных признаков выделения потребителей и специфики их поведения.



Рисунок 4.5. Основная идеология априорного сегментирования

Другой подход к выделению сегментов рынка фокусируется на различиях в системе предпочтений и поведения покупателей, в основе которых лежит внутренняя психологическая мотивация покупки (рисунок 4.6.)

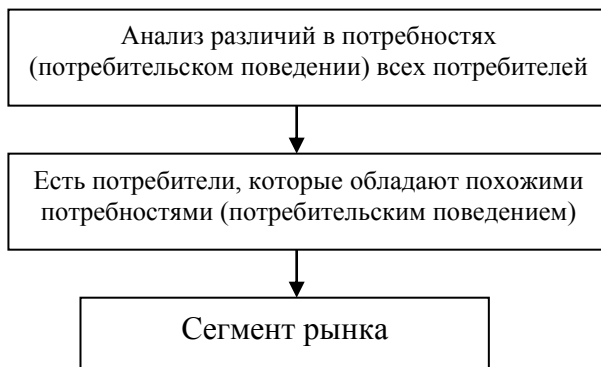


Рисунок 4.6. Алгоритм апостериорного сегментирования (сегментирование по выгодам)

Прямой или апостериорный способ сегментирования, предполагает реализацию следующих основных этапов:

1. Определение всех потенциальных потребителей продукта, удовлетворяющего базовую потребность
2. Определение полного перечня атрибутов, которые потенциальные потребители считают связанными с выбором товара
3. Определение, какие из атрибутов являются общими, а какие специфическими, что разделит сегменты
4. Выделение разновидности потребности сгруппированной по характерности атрибутов
5. Определение формальных признаков групп потребителей для реализации стратегии продвижения продукта

Косвенно определяемый сегмент предполагает наличие одинаково мыслящих потребителей, внешние формальные признаки которых совершенно разнородны (то есть в один сегмент попадают пенсионеры, школьники, домохозяйки и т.д.) Для таких сегментов трудно использовать специализированные каналы сбыта. Можно опираться только на автопозиционирование товара, когда потребители сами понимают, что он им нужен (широковещательная реклама, специальная упаковка и т.д.)

После процедуры сегментирования следующим этапом становится отбор целевых сегментов рынка.

Целевой рынок — наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод

основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно дорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

На основании проведенных исследований проводят позиционирование продукта на рынке. Позиционирование - это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах, особо важно применение этой технологии для стратегии дифференциации.

Цель позиционирования — исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и, соответственно, создать такую позицию товара, которая обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка. Рыночные ниши могут быть вертикальными и горизонтальными:

- ориентация на вертикальную нишу заключается в удовлетворении потребностей разных групп потребителей данным товаром или группой схожих товаров;
- ориентация на поиск горизонтальной ниши заключается в удовлетворении потребителя товарами, в которых он испытывает нужду. Это предполагает расширение ассортимента товаров независимо от того, существует ли между этими товарами тесная связь.

4. 6. Анализ конкурентов

4. 6.1. Структурирование компаний конкурентов.

Список компаний действующих на рынке, необходимо структурировать в соответствии с концепцией стратегических групп. Выделение стратегических групп представляет аналитический метод, предназначенный для проведения структурного анализа. В то же время оно служит промежуточным этапом между рассмотрением отрасли в целом и каждой фирмы по отдельности.

При составлении стратегических групп необходимо определить какая степень различий в стратегии является существенной. Стратегические группы формируются по многим признакам, например, по изначальным преимуществам и слабым сторонам, по времени вхождения в отрасль, по историческим обстоятельствам. Фирмы одной стратегической группы, как правило, объединяет основное содержание стратегии, поэтому, они нередко имеют близкие показатели доли рынка, испытывают похожее воздействия и одинаково реагируют на внешние явления или конкурентные действия в

отрасли. Эти характеристики позволяют составить карту стратегических групп и использовать ее в качестве аналитического инструмента.

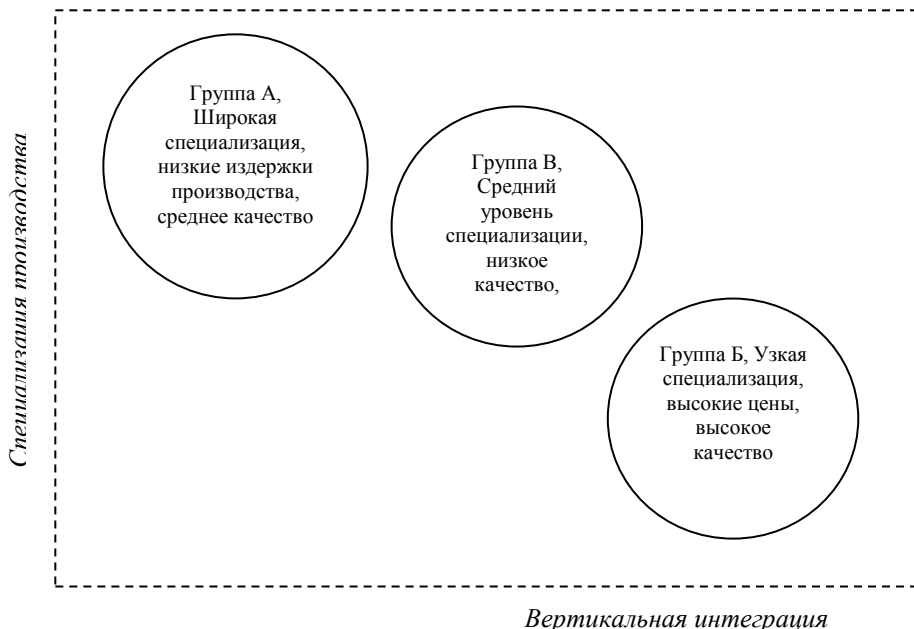


Рисунок 4.7. Карта стратегических групп для гипотетического портфеля бизнеса

Каждый из типов стратегических групп руководствуется в управлении целями, в некоторой степени отличными от целей других типов стратегических групп.

Стратегическая группа часто, отличается своим подходом к продукту или маркетингу. Необходимо учитывать, что стратегические группы не являются эквивалентом рыночных сегментов, они определяются на основе более широкой концепции стратегического положения. Потенциал прибыльности фирм, принадлежащих к различным стратегическим группам, часто неодинаков, что объясняется не только их способностью реализации стратегии, но и различным воздействием на них со стороны пяти основных конкурентных сил.

4.6.2. Определение доли рынка компаний конкурентов и стратегических групп

При стратегическом анализе конкурентов важным является правильный расчет доли рынка. Доля рынка рассчитывается в натуральном и стоимостном выражении. Доля рынка относительно лидера определяется сравнением с самым крупным конкурентом. Методы оценки доли рынка представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4. - Методы оценки доли рынка

Характеристика доли рынка	Формула
Доля рынка товарной марки	$D_o = N_a / N_o$
Доля обслуживаемого рынка	$D_s = N_a / N_s$
Относительная доля рынка	$D_k = N_a / N_k$
Структурированная доля рынка товарной марки	$D_k = Q_{xx} / Q_{cc} = U_n x U_{\varepsilon} x U_i$
Доля рынка товарной марки в определенный период	$D_x = a D_{xi} + v(1 - D_{xi})$

где N_a — количество проданных изделий маркой А;

N_o —общий объем продаж на базовом рынке;

N_s —общий объем продаж на обслуживаемом сегменте рынка;

N_k —объем продаж конкурента;

U_n —уровень проникновения;

U_{ε} —уровень эксклюзивное;

U_i —уровень интенсивности;

Q_{xx} — количество марки X, приобретенное приверженцами марки X,

Q_{cc} — количество товаров С, приобретенное всеми покупателями.

D_{xi} —доля рынка марки X в периоды i и $i+1$;

a —уровень приверженности;

v —уровень привлечения.

4.6.3. Аналитическая схема сбора информации о конкурентах

Сбор информации может существенно различаться в зависимости от характеристик конкретного рынка, однако общая схема соответствует представленной в таблице 4.5. Сравнение показателей осуществляется по методу конкурентного профиля, когда наилучший показатель выделяется и соединяется линией, что облегчает процесс анализа.

Таблица 4.5. Логическая схема представления информации о конкурентах

Стратегические характеристики конкурентов	Конкурент 1	...	Конкурент n
1. Продукция			
Номенклатура			
Качественные характеристики			
и т.д.			
2. Маркетинг и сбыт			
Характеристика по каждому элементу комплекса маркетинга			
Каналы сбыта			
Подготовка и навыки персонала системы сбыта			
и т.д.			
3. Производственная деятельность			
Уровень и факторы издержек производства — экономия на масштабе, кривая обучения, степень обновления оборудования и т.д.			
Технологический уровень производственных мощностей и оборудования			
Степень гибкости производства и оборудования			
Защищенное собственностью ноу-хау, уникальные патенты или преимущества в издержках производства			
Размещение производства, включая факторы стоимости рабочей силы и транспортных расходов			
Обеспеченность и стоимость сырьевых материалов			
Степень вертикальной интеграции			
3. Персонал предприятия			
Количество и достаточность работников			
Квалификация персонала			
Уровень мотивации			
4. Финансы предприятия			
Структура финансирования предприятия			
Инвестиционные приоритеты			
и т.д.			

4.6.4. Стоимостной стратегический анализ

Детализация методики построения конкурентного профиля достигается при помощи метода стратегического стоимостного анализа. Особенно эффективен данный метод в отраслях со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Стоимостной стратегический анализ направлен на выявление стоимостных пробелов, которые означают неблагоприятную по сравнению с конкурентами структуру издержек. Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т.д.
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,
- разницей в транспортных расходах,
- разницей затрат в каналах распределения.

Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей. Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Зона 1	Зона 2			Зона 3
	Действия в процессе производства	Внутренние вспомогательные издержки	Общепроизводственные и административные расходы	
Сырье и покупные полуфабрикаты Энергия Входная логистика Хранение сырья	Производительность оборудования и персонала Уровень автоматизации и контроль качества	Набор и обучение работников Сетевое обслуживание НИОКР Безопасность	Содержание административных служб Кредит Налоги	Продажи Сервис ремонт Расходы на содержание каналов сбыта Выходная логистика

Рисунок 4.8. – Аналитическая схема стоимостного анализа

В зависимости от полученных результатов можно предпринять следующие действия. Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, компания может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков,
- работать с поставщиками с целью снижения их издержек,
- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами,
- попытаться использовать более дешевые заменители,
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами,
- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае если это характерно для передней части цепи, возможны три корректирующие воздействия:

- использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения,
- изменить экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции,
- попытаться скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;
- попытка поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования;
- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;
- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;
- балансировка больших внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

4. 7. Оценка интенсивности соперничества на рынке

Соперничество между действующими конкурентами принимает форму гонки за передовыми позициями с использованием тактик, основанных на ценовой конкуренции, рекламных битвах, освоении новой продукции, расширении обслуживания потребителей и предоставлении гарантий. Конкуренция разгорается, когда один или несколько участников испытывают давление или видят возможности улучшения своих позиций. В большинстве отраслей конкурентные действия одной фирмы оказывают заметное воздействие на ее конкурентов и могут спровоцировать ответные действия. Это означает, что фирмы взаимозависимы. Такая модель действий и ответной

реакции может иметь различные последствия, не всегда благоприятные для фирмы-инициатора и отрасли в целом. Если происходит эскалация действий, все компании отрасли могут пострадать и ухудшить свое положение.

Некоторые формы конкуренции, прежде всего ценовая конкуренция, крайне нестабильны и вполне могут привести к ухудшению состояния всей отрасли с точки зрения прибыльности. Снижение цен находит быстрый и легкий ответ со стороны соперников и в этом случае снижает доходы всех фирм, если отраслевая эластичность спроса по цене недостаточно высока. Рекламные битвы, с другой стороны, могут увеличить спрос или повысить степень дифференциации продукта к выгоде всех фирм отрасли.

Интенсивность соперничества определяется следующими факторами:

1. Многочисленные или равные по силам конкуренты.

Когда число фирм высоко, велика вероятность появления среди них желающих предпринять конкурентные действия. Но и когда число фирм невелико, но они относительно сбалансированы по размеру и ресурсам, возможно возникновение нестабильности, поскольку к этому толкает желание борьбы и наличие ресурсов для длительного и энергичного противостояния. С другой стороны, если отрасль характеризуется высоким уровнем концентрации или доминированием одной или нескольких фирм, переоценка сил вряд ли возможна и лидер или лидеры способны поддерживать дисциплину, а также играть координирующую роль в отрасли с помощью таких средств, как лидерство в ценах.

2. Низкие темпы роста в отрасли.

Низкие темпы роста превращают конкуренцию в отрасли в погоню фирм за долей рынка. Конкурентная борьба за долю рынка значительно более неустойчива, чем конкуренция в ситуации быстрого роста отрасли, когда фирмы могут улучшать свои результаты.

3. Высокий уровень постоянных издержек или затрат на хранение.

При высоких постоянных издержках все фирмы испытывают сильное давление в пользу полной загрузки мощностей, что быстро взвинчивает цены, и наоборот, наличие избыточных мощностей вызывает волну снижения цен. Фирмы, несущие значительные издержки в результате закупки большого количества исходных материалов, нередко испытывают огромную потребность в загрузке мощностей для выхода на безубыточный объем производства, несмотря на тот факт, что доля постоянных издержек может быть незначительной.

Так же как и в случае с высоким уровнем постоянных издержек, возникает ситуация, когда хранение произведенной продукции вызывает трудности или большие затраты. У фирм в этот момент также возникает искушение понизить цены, чтобы обеспечить сбыт. Эта проблема является причиной низкого уровня прибыли, например, в таких отраслях, как добыча скоропортящихся морепродуктов или производство некоторых опасных химических веществ, а также в некоторых видах услуг.

4. Отсутствие дифференциации или издержки переключения.

В случаях, когда продукт или услуга воспринимаются как предмет потребления, выбор покупателя в значительной мере основан на цене и обслуживании, в результате возникает давление, вызывающее интенсивную конкуренцию цен и обслуживания. Эти формы конкуренции, как отмечалось, особенно неустойчивы. С другой стороны, дифференциация продукта создает защиту от конкурентных столкновений, поскольку покупатели имеют предпочтение и лояльность к конкретным продавцам. Издержки переключения, описанные ранее, имеют тот же эффект.

5. Крупные приращения производственных мощностей.

Когда экономия на масштабе стимулирует увеличение мощностей крупными порциями, такие приращения могут постоянно нарушать равновесие отраслевого спроса и предложения, особенно в тех случаях, когда есть опасность концентрации таких приращений.

6. Многообразие конкурентов.

Конкуренты различаются по своим стратегиям, происхождению, персоналиям, отношениям с материнскими компаниями, имеют различные цели, методы ведения конкуренции и могут постоянно сталкиваться друг с другом в процессе. Им бывает трудно точно определить намерения друг друга и договориться о «правилах игры» в отрасли. Стратегический выбор, правильный для одного конкурента, окажется ошибочным для других.

7. Высокие стратегические ставки.

Соперничество в отрасли становится еще более неустойчивым, если ряд фирм делают высокие ставки на достижение успеха в этой отрасли. Например, диверсифицированная фирма может придавать большое значение достижению успеха в определенной отрасли с целью продвижения общей корпоративной стратегии. Или иностранная фирма, например, Bosch, Sony или Philips, может испытывать сильную потребность в достижении прочной позиции на американском рынке с тем, чтобы приобрести глобальный престиж или доверие к своей технологии. В подобных ситуациях цели фирм могут не только существенно различаться, но и оказывать дестабилизирующее влияние, поскольку являются экспансионистскими и означают потенциальную готовность пожертвовать прибыльностью.

8. Высокие барьеры для выхода.

Барьеры для выхода из отрасли — это экономические, стратегические и психологические факторы, удерживающие компании на конкурентном поле даже при низких доходах или убыточности. Основными источниками барьеров для выхода являются следующие:

- Специализированные активы. Высокая специализация активов для данного бизнеса или местоположения предприятия предполагает их низкую ликвидационную стоимость, или высокие затраты на передачу другому собственнику, или конверсию.

- Постоянные издержки, связанные с выходом. Сюда включаются трудовые соглашения, затраты на перемещение, поддержание мощностей для производства запасных частей и т.п.

- Стратегические взаимосвязи. Взаимосвязи между бизнес-единицей и другими подразделениями компании с точки зрения имиджа, маркетингового потенциала, доступа к финансовым рынкам, совместного использования мощностей и пр. Эти факторы заставляют фирму придавать большое стратегическое значение своему присутствию в данном бизнесе.

- Психологические барьеры. Нежелание менеджмента принимать экономически обоснованные решения о выходе вызваны такими факторами, как идентификация с данным конкретным бизнесом, лояльность по отношению к сотрудникам, опасения прервать собственную карьеру, гордость и др.

- Государственные и социальные ограничения. Запрещение или действия со стороны правительства против выхода из отрасли/рынка, обусловлено озабоченностью правительства по поводу потери рабочих мест и отрицательного влияния на региональную экономику.

При высоких барьерах для выхода избыточные мощности не покидают отрасль, как и компании, проигравшие конкурентную битву. Они упорно сопротивляются и из-за своей слабости вынуждены обращаться к крайним мерам. В результате прибыльность всей отрасли может постоянно оставаться на низком уровне.

Факторы, определяющие интенсивность конкуренции, могут меняться и фактически меняются.

- Изменение темпов роста отрасли, вызванное ее зрелостью. По мере старения отрасли темпы ее роста снижаются, что вызывает интенсификацию соперничества, снижение прибылей и вытеснение некоторых участников.

- Приход в отрасль новых участников.

- Повышение издержек переключения

- Усиление дифференциации продукции

4. 8. Диагностика конкурентных действий

После реализации этапов анализа представленных выше необходимо провести диагностику конкурентных действий в соответствии со следующей логической схемой:

1. Прогнозирование наступательных действий

Реализация этапа основывается на изучении следующих позиций:

- Оценка удовлетворенности существующей позицией – определяется сравнением целей компаний и текущей позиции.
- Оценка вероятности осуществления действия. Ответ зависит от представлений конкурента о будущем, о собственных преимуществах, об уязвимости тех или иных его соперников, от свойственных ему и предпочтительных направлений конкуренции, от склонностей к тем или

иным действиям топ-менеджеров, а также от других факторов, рассмотренных выше.

- Оценка масштаба вероятных действий. Зависит от объема вероятной прибыли. Например, мера, направленная на совместное с другим подразделением использование затрат и тем самым способная резко изменить его относительную позицию по издержкам, может иметь существенно большее значение, чем мера, направленная на постепенное повышение эффективности маркетинга. Анализ вероятного выигрыша в сочетании со знанием целей конкурента поможет понять степень серьезности намерений конкурента при осуществлении того или иного мероприятия в случае противодействия со стороны соперников.

2. Оценка способности к оборонительным действиям

- Оценка уязвимости конкурента. Предполагает ответ на вопрос какие стратегические действия, а также меры государственной политики, макроэкономические процессы или события, происходящие в отрасли, могут представлять наибольшую опасность для конкурента. Какие действия потребовали бы таких крупных затрат капитала для противодействия или следования им, которыми конкурент не смог бы рисковать.

- Оценка провокационности конкурента. Подразумевает определение какие действия или события могут спровоцировать сопротивление конкурента, даже если его ответные меры будут связаны с большими затратами и приведут к ухудшению финансовых результатов? Оценка эффективности противодействия. Определение, какие действия или события вызовут быструю и/или эффективную реакцию конкурента с учетом его целей стратегии, существующего потенциала и представлений.

В результате необходимо разработать матрицу, которая должна помочь в определении наиболее эффективной стратегии в условиях реальности, на которую будут реагировать конкуренты. Этот анализ может так способствовать быстрой реакции на явления в отрасли и внешней среде, при которой могут быть проявлены слабости конкурента

4. 9 Анализ внутреннего профиля организации

Основная идея модели анализа внутреннего профиля организации является обобщение разрозненных итоговых результатов анализа по каждому элементу структуры компании. Как правило, по каждому блоку понятно, каково положение вещей и что надо делать для улучшения ситуации, но остается непонятным, каков вклад конкретной проблемы в общее проблемное состояние предприятия (вес) и куда и необходимо прикладывать усилия для получения максимального эффекта.

Таким образом, используемая модель является моделью перехода от фиксации результатов диагностики к определению точек приложения усилий.

Описание модели.

Вся информация структурируется по 10 осям. Каждая ось имеет 4-х бальное деление:

«0» баллов - функция отсутствует

«1» балл - минимально допустимое состояние проявленности данной функции

«2» балла - допустимое рабочее состояние

«3» балла - максимальная проявленность функции

Для каждой оси формируется набор признаков, позволяющих отнести предприятия к тому или иному баллу.

1. Действующее предприятие не может существовать при «0» оценке.

2. Допустимы промежуточные значения.

При этом переход в оценке от балла к баллу осуществляется по принципу «слабого звена», т.е. нельзя перейти к более высокому баллу, если нет соответствия хотя бы по одному из признаков.

Каждый более высокий бальный уровень автоматически предполагает наличие признаков предыдущего уровня и представляет собой логическое развитие данной функции.

Упрощение графической модели:

Каждая ось представляет собой комбинацию нескольких подосей. Например, ось маркетинг можно разложить на 4 под/оси (клиенты, потребители, конкуренты, другие (отличные от первых трех) знания и способы взаимодействия с внешней средой) и представлять результаты диагностики с этим углублением. Может быть выбран упрощенный, комбинированный или полноформатный вариант.

Алгоритм работы с моделью:

1. Руководители, аргументировано отвечая на вопросы данной анкеты, предоставляют информацию для профиля, описывающего состояние «как есть»

2. Руководители, анализируя деятельность своего предприятия, определяют состояние профиля «как должно быть». При этом адекватность оценки «как должно быть» по каждой оси для конкретного предприятия определяется исходя из:

- общей конъюнктуры рынка
- сравнения с аналогом (подобные предприятия)
- внутренних особенностей предприятия
- стратегии развития предприятия

Поэтому, в профиле «как должно быть» не являются обязательными «3» балла и равновесность профиля по осям (например, все оси по 2 балла).

Профиль «как есть» накладывается на профиль «как должно быть», оценивается величина расхождения по каждой оси, определяются основные направления воздействия для приведения профиля в состояние «как должно быть» и прописывается предложения по повышению эффективности работы предприятия.

Оценка текущего состояния внутреннего профиля предприятия осуществляется в соответствии со следующей схемой:

Первой составляющей внутреннего профиля является маркетинг

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие базы данных существующих клиентов с указанием продуктов, ими потребляемых, объемами поставок в натуральном и денежном выражении + вся контактная информация
- Наличие списка основных (3-5 шт.) конкурентов по каждому сегменту рынка компании
- Список основных поставщиков с указанием группы поставляемого сырья и объемов поставок
- Руководители отдела сбыта, маркетинга и снабжения отвечают за актуализацию данных по предыдущим пунктам
- Наличие у топ менеджмента компании единого видения маркетинговой стратегии развития компании

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Определены и описаны текущие клиенты компании: база клиентов, их сегментация, указаны особенности клиента.
- Существует краткое описание каждого рынка (или рыночного сегмента) на котором работает компания (география рынка типы потребителей, количество потребителей, с разбивкой по типам, уровень цен на рынке, оценочная емкость рынка)
- Существует список основных поставщиков с указанием группы поставляемого сырья
- Ведется регулярная статистика
- Выделены наиболее значимые поставщики (выделение по объемам поставок), однако анализ их положения: динамика развития, сильные и слабые стороны не проводится.
- Отсутствует маркетинговая стратегия компании, закреплённая в документе
- Существует частичное досье основных конкурентов: местонахождение, товары, объемы, конкурентные преимущества, которое обновляется регулярно
- Отсутствует архив накопленных данных по не конъюнктурным изменениям
- Отсутствуют системы прогноза и моделирования ситуации на текущих рынках в краткосрочном периоде в формализованном виде

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Определены и описаны текущие клиенты компании в электронном виде.

- Существует подробное описание каждого рынка или рыночного сегмента, на котором работает компания, динамические модели развития рынков
- Существует описание поставщиков, выделение наиболее значимых поставщиков, характеристика силы поставщиков, тип рынка с точки зрения поставщиков, анализ положения значимых поставщиков: динамика развития, сильные и слабые стороны.
- Проводится анализ взаимозависимости поставщика и клиента, прогноз развития ситуации на рынке поставщиков: угрозы и возможности для заказчика
- Документально оформлена маркетинговая стратегия компании
- Существует полное досье конкурентов: местонахождение, рынки, товары, объемы, точки наибольшей конкуренции, методики работы, оценка сильных и слабых сторон каждого конкурента
- Существует архив накопленных данных по конъюнктурным изменениям на рынках
- Наличие системы прогноза и моделирования ситуации на текущих рынках в долго - средне - краткосрочном периоде
- Наличие системы мониторинга макроэкономической среды
- Наличие системы поиска новых продуктов, рынков
- Наличие ответственного за выполнение всех перечисленных работ.

Второй составляющей внутреннего профиля является сбыт и продвижение.

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Политика продаж существует только как гипотеза в головах у руководителей
- Существует система базовых цен по затратному принципу, но цены назначаются произвольно, скидок нет
- Продажи спонтанные, без определения статуса покупателя
- Допускается внутренняя конкуренция между менеджерами или посредниками
- Планирование продаж происходит от договоренностей с клиентом

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Политика продаж формализована, но не актуализирована
- Существует система ценообразования с элементами рыночной системой скидок
- Существует однозначное разделение рынков по менеджерам, но контроль за выполнением недостаточный, есть ответственный за выполнение работ
- Планы есть, но не соответствуют действительности

- Существует распределение клиентов, но нет персонального распределения клиентской базы, производится отслеживание основных клиентов
- Продавцы обладают базовой квалификацией, продажи в основном пассивные
- Мероприятия по продвижению носят спонтанный характер, финансирование производится по возможности, эффективность не оценивается
- Анализ удовлетворенности клиентов проводится по отклонениями от стандарта
- Существует единый фирменный стиль во внешних коммуникациях

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Политика продаж формализована в документе, актуализирована по целевым клиентам, ассортименту и технологии продаж
- Система ценообразования, построена на рыночных принципах, действует положение о скидках, стимулирующее покупателя
- Определена позиция по отношению к посредниками
- Нет внутренней конкуренции за клиента
- Существует ответственный за выполнение работ
- Существует регламент изменения политики продаж
- Существует система планирования, с незначительными отклонениями факта от плана, горизонт планирования 1 год
- Существует персональное планирование для продавцов, один клиент - один менеджер
- Высокая квалификация продавцов, продажи построены на активном принципе
- Существуют приоритеты в товарной политике - по рентабельности, по стратегии и т.д.
- Проводится анализ удовлетворенности клиента
- Существует годовой план продвижения, утвержденный бюджет продвижения
- Существуют критерии оценки эффективности затрат
- Существует единый фирменный стиль во внешних и внутренних коммуникациях

Третьей составляющей внутреннего профиля является логистика

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие достаточной складской базы.
- Существует система закупок на уровне здравого смысла.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ.

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие достаточной складской базы.
- Существуют методики выбора и оценки поставщиков.
- Принятые методики входного контроля сырья постоянно корректируются под входящее сырье.
- Система закупок задокументирована и позволяет не допускать срывов производственной программы.
- Межскладские перемещения оптимизированы.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие достаточной складской базы.
- Существуют и правильно применяются методики выбора и оценки поставщиков.
- Принятые методики входного контроля сырья с определенной долей вероятности исключают возможность забраковки принятого сырья в процессе производства.
- Система закупок задокументирована должным образом и направлена на снижение издержек в процессе обеспечения предприятия сырьем.
- Модель управления запасами позволяет поддерживать оптимальный уровень запасов.
- Межскладские перемещения оптимизированы.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
- Наличие статистики проведения перечисленных работ.

Четвертой составляющей внутреннего профиля является производство и технология

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Ремонты оборудования проводятся по мере его выхода из строя и в случае критичности выпуска продукции.
- Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции при дополнительном внимании технологического персонала.
- Загрузка производственных мощностей ниже 30 %.
- Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется для выполнения плана производства в денежном выражении.
- Система планирования позволяет обеспечивать заявленные продажи в денежном выражении.
- Технологическая отчетность актуальна требованиям бухгалтерского учета.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Составление планов по расположению и перегруппировке оборудования внутри производственных групп.
- Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции.
- Загрузка производственных мощностей от 30 до 60%.
- Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется для выполнения плана производства в натуральном и денежном выражении.
- Система планирования позволяет обеспечивать заявленные продажи.
- Проводятся НИОКР.
- Технологическая отчетность актуальна требованиям бухгалтерского учета, отражает фактический расход материалов.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие политики воспроизводства основных фондов (непрерывный процесс их обновления путем приобретения новых, современных технологий, модернизации и капитального ремонта).
- Планирование и проведение профилактического ремонта.
- Составление планов по расположению и перегруппировке оборудования с учетом развития технологии.
- Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции с наименьшими затратами, выбор варианта технологии экономически обоснован.
- Проводятся НИОКР, разработки внедряются в производство.
- Загрузка производственных мощностей от 60 до 85%.
- Внутренние материальные потоки описаны и оптимизируются.
- Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется на всей логистической цепочке создания продукции.
- Система планирования построена с учетом принятой модели управления запасами.
- Технологическая отчетность актуальна и позволяет отслеживать качество выполнения технологических процессов.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
- Наличие статистики проведения перечисленных работ.

Пятой составляющей внутреннего профиля является стратегическое управление

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Первый руководитель (группа руководителей) имеет основные стратегические вектора, опосредованно связанные с ростом капитализации бизнеса
- На уровне здравого смысла выстроена неформализованная работа по 1-2 ключевым функциональным областям.
- Технология контроля не формализована, осуществляется лично первым руководителем может носить дискретный характер.
- Отсутствует опыт стратегического управления.
- Смена Генерального Директора и ведущих топов не приводит к смене или существенному изменению курса ввиду не явной выраженности и оригинальности стратегических установок, либо приводит к очень серьезному изменению

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Присутствует четкое понимание у Первого Руководителя и команды топ-менеджеров идеи роста стоимости бизнеса и основной концепции ее воплощения на данном предприятии.
- Существуют обоснованные долгосрочные программы, направленные на рост капитализации и рост стоимости бизнеса.
- Существуют ответственные лица, сроки, контрольные точки, выделены бюджеты.
- Технология контроля осуществляется регулярно первым руководителем, не определены последствия для исполнителей и ответственных лиц.
- Смена Генерального Директора и ведущих топов приводит к смене или существенному изменению курса.
- Компания прожила более одного цикла стратегического управления

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Наличие стратегии, ориентированной на рост капитализации. Стратегические материалы формализованы.
- Качественные (на основе взвешенного всестороннего анализа) и взаимоувязанные функциональные стратегии по блокам: финансы, маркетинг, бизнес-процессы, персонал. Существует план мероприятий по реализации данных функциональных стратегий со сроками, ответственными лицами и формой результата, выделены бюджеты стратегий.
- Наличие технологии контроля исполнения (кто, когда, каким образом контролирует, какие бывают последствия).
- Существует статистика (несколько циклов стратегического планирования, контроля, анализа и корректировки стратегии).
- Уход с предприятия 1-2-х ключевых топов не является критичным для продолжения развития предприятия в выбранном направлении.

Шестой составляющей внутреннего профиля является оперативное управление

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Результаты в большей степени обеспечены личными качествами участников проектной группы, нежели системными решениями
- Организационная структура обеспечивает единоначалие, исключает дублирование функций
- Существуют пробелы в функциональном наборе для реализации стратегических задач бизнеса
- Информационный поток, сложился исторически, обеспечивает руководителей и специалистов необходимой информацией, однако существуют сбои.
- Факты не принятых вовремя решений носят систематический характер
- Принятие решений преимущественно функция генерального директора, у руководителей отсутствуют бюджеты, ограничивающие и регламентирующие права принятия ими решений
- Исполнение решений напрямую связано с тем кто это решение принял и кто исполнитель

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Для реализации нововведений в межфункциональных областях, успешно применяется инструмент проектного управления, формализация отсутствует или минимальна.
- Существуют факты успешного (поставленные цели достигнуты) завершения проектов
- Необходимость и достаточность функционального набора для реализации стратегических задач бизнеса
- Информационный поток, сложившийся исторически, обеспечивает руководителей и специалистов необходимой и своевременной информацией, сбои не критичны и часто связаны с личностными особенностями коммуницирующих руководителей
- Факты не принятых вовремя решений носят разовый характер
- Часть руководителей наделена необходимыми полномочиями, часть - нет.
- Функция принятия решений у Генерального директора и двух-трех замов.
- Принятые решения исполняются с незначительными отклонениями по срокам, с незначительными замечаниями по качеству
- Бюджеты, определяющие полномочия, отсутствуют

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Существует формализованная технология управления проектами в организации
- Существуют факты успешного (поставленные цели достигнуты) завершения проектов
- Организационная структура обеспечивает единоначалие, построена на процессном подходе, исключает дублирование функций и оптимизирует численность работников
- Необходимость и достаточность функционального набора для реализации стратегических задач бизнеса
- Руководители и специалисты обеспечены своевременной и полной информацией от смежных служб через следующие процедуры: оперативки, информационные письма, рассылки, рабочие совещания и т.п.
- Существуют технические средства, позволяющие это делать с наименьшими затратами времени (электронный документооборот, телефонная и пр. связь...)
- Существует ответственное лицо, отвечающее за качество информационных потоков.
- Отсутствуют жалобы руководителей на несвоевременно принятые решения, скорость принятия решений обеспечена: наличием необходимой информации знаниями и квалификацией, полномочиями, регламентирующими документами
- У руководителей достаточно полномочий для быстрого принятия оперативных решений.
- Полномочия руководителей ограничены формальными рамками: бюджет, должностная инструкция.
- Принятые решения исполняются вовремя и с надлежащим качеством.

Седьмой составляющей внутреннего профиля является управление экономикой и финансами

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- Финансовый результат только учитывается, но не планируется.
 - Анализируется структура доходов и расходов. Делаются попытки определить целевые величины накладных расходов по отдельным статьям.
 - Существуют учет, контроль, календарное планирование не более 5 дней
 - Контроль за отдельными статьями активов и пассивов (дебиторская и кредиторская задолженность, остатки готовой продукции, краткосрочные займы и кредиты) разработана техническая документация, составлено технико-экономическое обоснование инвестиций
 - Прайс-лист предприятия формируется одной службой
 - Система планирования является фрагментарной, охватывая только основные стороны деятельности
 - Осуществляется анализ отдельных аспектов деятельности предприятия.
- Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Проводится процедура планирования доходов и расходов по всем видам деятельности и подразделениям.
- Составлен классификатор доходов и расходов.
- Система учёта приведена в соответствие с требованиями управленческого учёта. Установлены целевые величины маржинального дохода и накладных расходов.
- Существуют учет, контроль, календарное планирование на 3 месяца с составлением бюджета движения денежных средств (БДДС), при этом отсутствует механизм оперативной корректировки планов.
- Осуществляется контроль за всеми статьями активов и пассивов, определены взаимосвязи между активами предприятия и источниками их формирования. Управление инвестициями осуществляется с применением элементов проектного подхода
- Прайс-лист предприятия формируется маркетинговой службой предприятия, финансово-экономическая служба осуществляет контроль за обоснованностью цен.
- Система планирования является составной частью системы бюджетного управления, горизонт планирования - краткосрочный (на 1 год).
- Система анализа деятельности предприятия является составной частью системы бюджетного управления и является основой для принятия оперативных решений.

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Предприятие является ориентированной на финансовый результат организацией. Нормативы по маржинальному доходу и расходам являются целевыми для менеджмента предприятия. Запланированный финансовый результат выполняется с отклонением не более 10%.
- Контроль за финансовым результатом осуществляется на всех стадиях его формирования, проводится факторный анализ планового и фактического финансового результата, механизмы управления финансовым результатом разработаны и применяются не менее 1 года.
- Управление движением денежных средств является составной частью системы бюджетного управления предприятия
- Комплексное управление активами и пассивами предприятия в сочетании с операционным анализом БДДС, бюджета доходов и расходов (БДР) и прогнозного баланса предприятия
- Управление инвестициями осуществляется в рамках проектного подхода, проект сопровождается в течение расчетного (фактического) срока окупаемости.
- Возможность принятия решения о продолжении / прекращении инвестиций на любой стадии проекта.

- На предприятии существует документ «Ценовая политика», описывающий регламент взаимодействия всех служб предприятия при установлении цены на готовую продукцию и формирования прайс-листа; система скидок и надбавок, учитывающая финансовую и маркетинговую стратегии предприятия.
- При планировании финансово-хозяйственной деятельности предприятия учитывается применение скидок и надбавок
- Система планирования является составной частью системы бюджетного управления и охватывает все стороны деятельности предприятия.
- Горизонт планирования - среднесрочный (не менее 3-х лет). Система анализа деятельности предприятия является составной частью системы бюджетного управления и является основой для принятия стратегических решений.

Восьмой составляющей внутреннего профиля является персонал организации

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

- На текущий момент более 30% позиций закрыто кадрами требуемой
- квалификации и профессиональных навыков.
- Генеральный директор является единственным сильным управленцем, его проявления интерпретируются персоналом как поведение лидера.
- В ряде функциональных зон (более одной) существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления (сбои в координации деятельности подразделений, сложности в принятии и реализации решений).
- Управленческий ресурс в дефиците, реализовать программы выделения самостоятельно хозяйствующего субъекта либо включения такого в свой состав без потери управляемости невозможно.
- Не существует программы развития персонала в соответствии со стратегическими установками.
- Развитие персонала носит эпизодический и бессистемный характер, существуют сложности с финансированием таких мероприятий. Руководители не вовлечены в программу развития персонала
- На ряд позиций существует кадровый резерв, систематической работы в данном направлении нет
- Напряженность и скорость труда большей частью очень высокая, уровень оплаты труда по ряду ключевых для предприятия должностей руководителей и специалистов соответствует рыночному или превышает его.
- Корпоративная культура чаще помогает, чем мешает реализовывать стратегическое видение руководства, отсутствуют целенаправленные действия по ее формированию.

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- На текущий момент более 60% позиций закрыто кадрами требуемой квалификации и профессиональных навыков.
- Генеральный директор и не менее одного - двух руководителей уровня его заместителей являются сильными управленцами.
- В одной из функциональных зон существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления.
- В случае выделения из состава предприятия самостоятельно хозяйствующего субъекта (под какую-либо стратегическую задачу), либо приобретения самостоятельно хозяйствующего субъекта, предприятие сталкивается с серьезными трудностями при поиске руководителя такого субъекта, либо данное обстоятельство становится критичным с точки зрения управляемости.
- Программа развития персонала существует, существует утвержденный и согласованный план мероприятий реализации подготовки.
- Отсутствует необходимость в дополнительной рабочей силе
- Напряженность и скорость труда очень высокая
- Численность оптимизирована на основании интуитивных представлений руководителя и реальных экспериментов с ее величиной.
- Уровень оплаты труда по как минимум половине ключевых для предприятия должностей руководителей и специалистов соответствует рыночному уровню или превышает его.
- Система оплаты труда имеет существенную бонусную составляющую, напрямую связанную с достижением требуемых стратегических показателей.
- Корпоративная культура сложилась исторически и помогает реализовывать стратегические задачи, но нет понимания, за счет каких механизмов это происходит.
- Нет целенаправленных действий по формированию (изменению) корпоративной культуры либо они носят разовый характер.

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- На текущий момент более 90% позиций закрыто кадрами требуемой квалификации и профессиональных навыков.
- Преобладающий состав топ менеджеров являются сильными управленцами. Их проявления интерпретируются персоналом как проявления лидеров.
- Отсутствуют функциональные зоны, где существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления.
- В случае выделения из состава предприятия самостоятельно хозяйствующего субъекта (под какую-либо стратегическую задачу), либо приобретения самостоятельно хозяйствующего субъекта, предприятие выделяет в качестве его руководителя одного из своих руководителей либо легко находит со стороны.

- Программа развития персонала точно соответствует стратегической установке. Существует утвержденный и согласованный план мероприятий реализации данной стратегической установки.
- Существует формализованная технология (кто, что, каким образом, когда и при каких обстоятельствах) развития персонала.
- Существует ответственное лицо, уровень квалификации которого достаточен для решения данных задач. Выделен временной ресурс для решения данной задачи.
- В программе развития персонала принимают участие конкретными действиями руководители всех уровней. Каждый из них имеет четкое представление, что конкретно необходимо сделать в данной области в данный отчетный период
- На основные позиции существует кадровый резерв. Существует технология и ответственное лицо, которое реализует программу его подготовки.
- Отсутствует необходимость в дополнительной рабочей силе
- Напряженность и скорость труда очень высокая
- Численность оптимизирована на основании анализа «как должно быть» основных и вспомогательных процессов. Либо сравнение с аналогом подтверждает оптимальность списочного состава.
- Уровень оплаты труда по ключевым для предприятия должностям руководителей и специалистов соответствует рыночному уровню или превышает его.
- Система оплаты труда напрямую связывает ежемесячное полученное вознаграждение и его величину с достижением требуемых стратегических показателей. Система прозрачна, минимизирует субъективизм вышестоящего руководителя при оценке данных достижений.
- Процедуры позволяют давать четкую двустороннюю обратную связь (снизу вверх, сверху вниз).
- Корпоративная культура является воплощением основных ценностей руководства (акционеров).
- Данные ценности позволяют наиболее просто реализовывать выбранную стратегию, существует понимание, за счет каких механизмов это происходит.
- Существует человек, в силу своей деятельности влияющий на результаты, через эти «мягкие» факторы управления.

Девятой составляющей внутреннего профиля являются вспомогательный службы

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Отсутствие срывов производственной программы из-за необеспеченности энергоресурсами и продуктами вспомогательных производств.

- Отсутствие претензий и взысканий со стороны надзорных органов.
- Наличие политики в отношении непрофильных активов.
- Существование проектов методики работы с непрофильными активами.
- Наличие действующих проектов по работе с непрофильными активами
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

- Отсутствие срывов производственной программы из-за необеспеченности энергоресурсами и продуктами вспомогательных производств.
- Отсутствие претензий и изысканий со стороны надзорных органов.
- Программа по энергосбережению существует и выполняется.
- Наличие политики в отношении непрофильных активов.
- Существование методики работы с непрофильными активами.
- Наличие действующих проектов по работе с непрофильными активами
- Наличие результатов проектов по работе с непрофильными активами.
- Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
- Наличие статистики проведения перечисленных работ.

После проведения диагностики проводится общий свод и представление информации в соответствии с таблицей 4.6.

Таблица 4.6. - Общий свод информации по анализу внутреннего профиля предприятия

Ось	Бальная оценка		Расхожден ие	Приоритет приложени я усилий
	Фактическ ая	Желаемая (оптимальная)		
Маркетинг				
Сбыт и продвижение				
Логистика				
Производство и технологии				
Стратегическое управление				
Оперативное управление				
Финансы				
Персонал				
Вспомогательные производства				

4. 10 SWOT-анализ

Результаты проведенного анализ удобно представить в виде матрицы SWOT анализа. SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T, таблица 4.7

Таблица 4.7 - Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Отсутствие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Вопрос 10 Направления стратегии

Последним этапом стратегического анализа является определение направления стратегии позволяющей учитывать возможности и угрозы рынка. Проводимые компаниями варианты стратегии конкурентной борьбы в отрасли могут отличаться друг от друга по многим параметрам. Тем не менее, перечисленные ниже направления стратегии, как правило, охватывают возможный стратегический выбор, имеющийся у компании:

1. Специализация: степень концентрации усилий компании в отношении продуктовой линии при обслуживании целевых потребительских и географических сегментов рынка;
2. Узнаваемость брендов: стремление компании к узнаваемости бренда — в отличие от преимущественно ценовой и других видов конкуренции — с помощью рекламы, работы системы сбыта и других средств;
3. Сбыт через сеть или на основе прямых продаж: направление усилий по достижению узнаваемости бренда путем непосредственного контакта с конечным потребителем или с помощью развития оптовых и розничных каналов;
4. Выбор оптовых и розничных каналов сбыта: варианты выбора каналов включают спектр от собственной системы до специализированных или универсальных торговых предприятий; качество продукции: уровень качества продукции, компании включая сырье, спецификации, соблюдение нормативов и допусков, потребительских свойств и пр.;
5. Технологическое лидерство: степень стремления компании к технологическому лидерству по сравнению с заимствованием и копированием новейших технологий; важно отметить, что фирма может быть лидером в технологии, но сознательно не производить продукцию высшего качества, качество и технологическое лидерство не всегда совпадают;

6. Вертикальная интеграция: размер добавленной стоимости, отражающий уровень интеграции последующих и предшествующих стадий производства, в том числе наличие у фирмы своей системы сбыта, эксклюзивных или собственных розничных торговых предприятий, сети обслуживания и т.д.;

7. Позиция по издержкам: стремление фирмы к позиции низкого уровня производственных и сбытовых издержек на основе инвестиций в мощности и оборудование, способствующих минимизации затрат; обслуживание: уровень предоставления фирмой дополнительных услуг, сопровождающих ее продукцию, в том числе инженерно-техническая поддержка, собственная сеть обслуживания, кредит и пр.; этот аспект стратегии может рассматриваться как элемент вертикальной интеграции, но его полезно выделить для аналитических целей; политика ценообразования: относительная ценовая позиция фирмы на рынке; ценовая позиция, как правило, связана с такими параметрами, как позиция по издержкам и качество продукции, однако цена является самостоятельным стратегическим параметром и должна рассматриваться отдельно;

8. Финансовый леверидж: показатели использования заемных средств и доля постоянных издержек в полных издержках;

9. Отношения с материнской компанией: требования к поведению подразделения, вытекающие из отношений между подразделением и его материнской компанией. Фирма может входить в состав диверсифицированного конгломерата, быть звеном вертикально интегрированной цепи предприятий, подразделением группы взаимосвязанных предприятий в широком секторе экономики, дочерним предприятием иностранной компании и т.д. Характер отношений с материнской компанией будет влиять на цели управления, ресурсы, которыми располагает фирма, а возможно, и определять некоторые из ее операций или функций, выполняемых совместно с другими подразделениями

10. Отношения с правительствами страны базирования и принимающей страны: в международном бизнесе — отношения, которые фирма установила или объектом которых она является; отношения с правительством своей страны, а также с правительствами иностранных государств, в которых она действует. Государство базирования может предоставлять ресурсы или другую поддержку фирме, а также регулировать ее деятельность или воздействовать на ее цели иным образом. Правительства принимающих стран часто выполняют те же функции.

Пределы стратегических различий, характеризующих конкретные направления, зависят в первую очередь от отрасли. Однако фирмы существенно различаются по степени интеграции предшествующих стадий производства, масштабам обслуживания, уровню последующей интеграции с системой сбыта, относительным позициям по издержкам и отношениям с материнскими компаниями.

Стратегические направления взаимосвязаны между собой. Фирма с относительно низким уровнем цен на продукцию обычно имеет позицию низкого уровня издержек и хорошее, хотя и не самое высокое, качество продукции. Средством достижения низкого уровня издержек могла послужить высокая степень вертикальной интеграции. Как показывает этот пример, стратегические направления для конкретной фирмы, как правило, формируют внутренне согласованный комплекс. Обычно в каждой отрасли имеются фирмы, для которых характерны различные, но внутренне согласованные комбинации стратегических направлений.

Глава 5 ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

- 5.1. Алгоритм принятия решений по достижению целей предприятия
- 5.2 Матрица БКГ
- 5.3 Матрица General Electric
- 5.4 Матрица Хоуфера
- 5.5 Матрица Стратегических соответствий
- 5.6 Привлекательность рынка и стратегическое положение

Основной целью портфельного анализа является подготовка решений по созданию и оптимизации портфеля диверсифицированной компании, методы анализа, предложенные в данной главе могут использоваться так же для оптимизации продуктового портфеля компании.

Ограничиваться при анализе портфеля стратегий только одним типом матриц не следует. Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки и представляет различную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственной деятельности предприятия на внешних рынках. Если все необходимые данные доступны, то должны быть построены не менее трех матриц, чтобы оценить портфель с различных позиций:

- набора отраслей или стратегических групп, в которых функционирует предприятие или сферы бизнеса;
- потенциальных возможностей развития портфеля сфер бизнеса и предприятия в целом;
- стратегического положения каждого вида бизнеса в конкретной отрасли;
- вариантов решений по распределению финансов и ресурсов;
- анализа сильных и слабых сторон предприятия с учетом эффекта стратегического соответствия.

5.1. Алгоритм принятия решений по достижению целей предприятия

Анализ стратегий диверсифицированных предприятий по нахождению целей и принятию решений представляет собой процесс, состоящий из следующих последовательных действий:

1. Тщательный анализ текущей стратегии (использование SWOT анализа) и подготовка данных для построения матриц.
2. Построение матриц для стратегической оценки хозяйственного портфеля предприятия или сферы бизнеса в стратегической группе или в отрасли.
3. Оценка привлекательности отраслей, представленных в портфеле предприятия.
4. Оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений предприятия или сфер бизнеса.
5. Ранжирование различных хозяйственных подразделений предприятия или сфер бизнеса по результатам их прошлой деятельности и по прогнозным оценкам их будущего развития, опираясь на маркетинговые исследования, бизнес проекты и анализ по 1-4 пунктам.
6. Определение того, какие именно сферы бизнеса имеют важные стратегические соответствия и проведение оценки соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии предприятия в целом.
7. Выбор хозяйственных подразделений или сфер бизнеса по приоритетности инвестирования или по приоритетности развития и оценке долгосрочного потенциала бизнес-проектов.
8. Нахождение инвесторов и составление ТЭП предприятия.
9. Использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательности действий, направленных на продвижение сфер бизнеса или улучшения деятельности предприятия в целом в соответствии со стратегическими целями, задачами и направлениями деятельности.
10. Окончательная формулировка целей и разработка стратегических планов, задач и алгоритмов в увязке с источниками финансирования.

Правильное использование матричных методов анализа портфеля сфер бизнеса и предприятия для разработки и корректировки стратегии обеспечивает объективность принятия решений.

Если изменение результатов деятельности подразделения будет оказывать существенное влияние на функционирование компании в целом с точки зрения стабильности, доходов, денежного потока, роста объема продаж или издержек, то эти виды бизнеса будут энергично поддерживаться

компаний. Наиболее просто использовать ту методику портфельного анализа, которая используется им самим.

В последние десятилетия был разработан целый ряд аналитических методов, позволяющих представить диверсифицированную фирму в виде совокупности или «портфеля» различных бизнес-единиц. Эта методология содержит достаточно простые приемы отображения или классификации различных сфер бизнеса фирмы, а также получения выводов, необходимых для принятия решений о размещении ресурсов. Методы портфельного анализа нашли широкое применение в разработке корпоративной стратегии и контроле над деятельностью подразделений.

5. 2 Матрица БКГ

Матричные инструменты анализа нашли широкое применение в стратегическом менеджменте. Наиболее часто они применяются для: разработки корпоративных (портфельных) стратегий. В стратегическом менеджменте широко используется матрица Бостонской Консалтинговой Группы. В ней по оси Х отложены относительные рыночные доли сфер бизнеса портфеля, т. е. отношения рыночных долей сфер бизнеса к рыночным долям лидирующих отраслевых предприятий; по оси Y - относительный темп роста отрасли, то есть отношение скорости роста отрасли, к общеэкономическому темпу роста. Сферы бизнеса изображаются в виде окружностей, радиус которых пропорционален долям данных сфер бизнеса в портфеле. Матрица состоит из четырех квадратов. Ось X разделяется на две зоны: зону высокой относительной рыночной доли и зону низкой относительной рыночной доли, деление зависит от особенностей отрасли, при этом чем больше участников, тем меньше значение относительной рыночной доли для отражения границы. По оси X возрастание происходит справа налево. Ось Y также разделяется на две зоны, деление рекомендуется производить в соответствии со значением удвоенного дисконтированного общеэкономического темпа роста: зону высокого относительного роста отрасли и зону низкого относительного роста отрасли – менее удвоенного дисконтированного общеэкономического темпа роста. На рисунке 5.1 приведен пример БКГ-матрицы для гипотетического портфеля.

Сферы бизнеса, попавшие в правый верхний квадрат называются проблемными, в правый нижний - собаками, в левый нижний - дойными коровами, в левый верхний – звездами.

Проблемные сферы бизнеса названы так вследствие сложности принятия решения относительно их перспективы. С одной стороны - низкая относительная, рыночная доля с другой - перспективная отрасль. Здесь необходимо принять решение либо об увеличении рыночной доли, а для этого потребуются инвестиции, либо о выводе этой сферы бизнеса из состава

портфеля посредством продажи, ликвидации или реализации стратегии снятия урожая.

Звезды - наиболее перспективные сферы бизнеса в корпоративном портфеле, так как они характеризуются высокой относительной рыночной долей и перспективной отраслью. Молодые звезды, как правило, требуют значительных инвестиций для сохранения рыночной позиции. Зрелые звезды могут самостоятельно обеспечивать свой пропорциональный рыночному росту.

В то же время маловероятно, что они смогут приносить чистую прибыль, так как вся получаемая прибыль направляется на развитие сферы бизнеса.

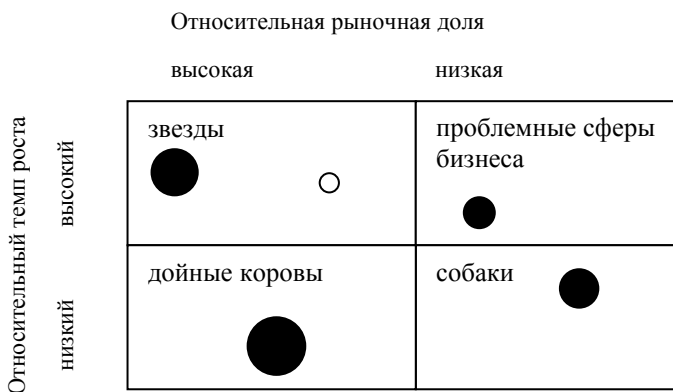


Рисунок 5.1 – Матрица БКГ для гипотетического портфеля сфер бизнеса

Дойные коровы характеризуются низким относительным темпом роста рынка и высокой относительной рыночной долей. Они - основной источник прибыли в портфеле, так как финансовые ресурсы требуются, как правило, лишь для сохранения, уже занятых позиций. Дойными коровами обычно становятся звезды.

Собаки характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Как правило, собаки бесперспективны в долгосрочном периоде и представляют незначительный интерес с точки зрения текущего момента, так как приносимые ими прибыли малы (если вообще существуют) и маловероятны в будущем. Обычно, собак ликвидируют, продают или подвергают стратегии снятия урожая.

Использование БКГ-матрицы значительно облегчает корпоративным менеджерам процесс управления портфелем, который в значительной степени сводится к поддержанию оптимального в контексте соотношения между «жителями» БКГ-матрицы.

У БКГ-матрицы имеются недостатки:

- матрица слишком проста и дает только наиболее общее представление о портфеле;
- для конкретного случая она требует модификации с целью повышения информативности;
- матрица не является надежным инструментом для анализа инвестиционных приоритетов; например, она не позволяет точно определить, что следует инвестировать - звезды или дойных коров;
- матрица не помогает обоснованно выбрать стратегию по отношению к проблемным сферам бизнеса;
- на самом деле принадлежность сферы к левому нижнему квадрату не всегда делает ее дойной коровой, так как иногда требуются значительные инвестиции в сохранение рыночной доли, и дойная корова становится просто коровой; вероятность этого возрастает, когда отрасль вступает на этап спада;
- для различных отраслей существует различная корреляция между относительной рыночной долей и прибыльностью.

5. 3 Матрица General Electric

Следующий аналитический инструмент портфельного менеджмента - матрица General Electric, или матрица привлекательности отрасли. В матрице Дженерал Электрик по оси X отложен конкурентный потенциал предприятия, по оси Y долгосрочная отраслевая привлекательность. Каждая из осей разделена на три зоны, общее количество квадратов в матрице - 9. При расчете конкурентного потенциала может использоваться аддитивная функция с весовыми коэффициентами и следующим набором возможных параметров:

- относительная рыночная доля сферы бизнеса и ее динамика;
- имидж сферы бизнеса и его динамика;
- относительная, по отношению к конкурентам прибыльность и ее динамика;
- запас ценовой прочности;
- владение информацией о потребителях и рынке;
- сильные и слабые стороны сферы бизнеса;
- технологические возможности;
- профессионализм менеджеров.

При вычислении долгосрочной отраслевой привлекательности также может применяться аддитивная функция с весовыми коэффициентами и следующим набором возможных параметров:

- объем рынка и темпы его роста;

- текущая и перспективная среднеотраслевая прибыльность;
- интенсивность конкуренции;
- подверженность влиянию экономических циклов;
- величины производственного и маркетингового эффектов масштабов;
- степень государственного регулирования;
- возникающие угрозы;
- величины входных и выходных барьеров.

Необходимо отметить, что критерии и весовые коэффициенты оригинальны для каждой отрасли и сферы бизнеса.

На рисунке 5.2 приведен пример матрицы Джeneral Электрик для гипотетического портфеля диверсифицированного предприятия.

Радиусы окружностей коррелируют с долями сфер бизнеса в портфеле - с рыночными долями сфер бизнеса.

		Сила конкурентного потенциала сферы бизнеса		
		Сильная (1)	Средняя (2)	Слабая (3)
Долгосрочная отраслевая привлекательность	Высокая (3)			
	Средняя (2)			●
	Низкая (1)		●	

Рисунок 5.2. Матрица Джeneral Электрик для гипотетического портфеля сфер бизнеса

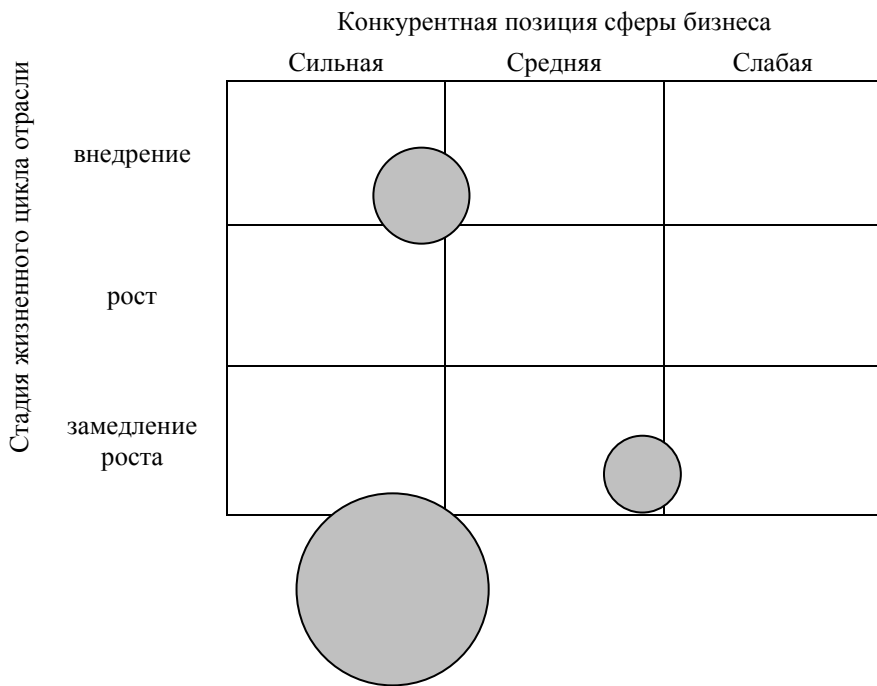
Матрица Джeneral Электрик предназначена для принятия решений в сфере инвестиций в рамках портфеля и хорошо дополняет БКГ-матрицу. В частности, ее использование может помочь при принятии решения о судьбе проблемных сфер бизнеса. При использовании данной матрицы компания Джeneral Электрик следующим образом сформулировала принцип

приоритетности инвестиций: сферы бизнеса попавшие в квадраты 12, 13, 23 признаны наиболее приоритетными для инвестиции; сферы бизнеса, попавшие в квадраты 21, 31, 32 признаны наименее приоритетными для инвестиций; попавшие в оставшиеся три квадрата признаны средне-приоритетными для инвестирования.

5.4 Матрица Хоуфера

Следующий аналитический инструмент портфельного менеджмента – матрица Хоуфера, или матрица жизненных циклов отраслей и конкурентная позиция предприятий, - предназначена для оптимизации портфеля сфер бизнеса по параметру «стадия жизненного цикла отрасли». В ней по оси X отложена конкурентная позиция. По оси Y отложены детализированные этапы жизненного цикла отрасли – внедрение, рост, замедление роста, насыщение, закат. Всего в матрице 15 квадратов (рисунок 5.3). Сферы бизнеса в матрице изображаются в виде кругов, размеры которых отражают соответствующие доли сфер бизнеса в портфеле, а сегменты – величины рыночных долей сфер бизнеса в соответствующих отраслях. Применение данной матрицы может помочь избежать такой ситуации, когда слишком много сфер бизнеса в портфеле окажутся в отраслях на стадиях насыщения и упадка или на стадиях внедрения и роста.

Вышеописанные инструменты портфельного менеджмента широко используются для расстановки инвестиционных приоритетов между сферами бизнеса и разработки стратегий, как для всего портфеля, так и для отдельных его компонентов.



насыщение			
закат			

Рисунок 5.3. Матрица Хоуфера для гипотетического портфеля сфер бизнеса

5.5 Матрица Стратегических соответствий

Для окончательной разработки корпоративной стратегии, в частности, для концернов и с целью повышения эффективности их функционирования необходимо проводить оценки соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними. Для этой цели можно применять матрицу стратегических соответствий сфер бизнеса. В ней по осям отложены сферы бизнеса портфеля, в квадратах оцененные по специальной методике величины стратегических соответствий, выраженные в денежных единицах за год, квартал, в процентах годовой, квартальной экономии или дополнительной прибыли.

		номер сферы бизнеса				Корпоративное СС сферы бизнеса
		1	2	3	4	
номер сферы бизнеса	1		15 % 1 200	5% 3 500	2 % 6 000	10 700
	2			30 % 12 000	10 % 3 000	16 200
	3				5% 8 000	21 500
	4					17 000

Рисунок 5.5. Матрица стратегических соответствий для гипотетического портфеля сфер бизнеса

5. 6 Привлекательность рынка и стратегическое положение

Существуют различные методы оценки привлекательности рынка и стратегического положения. Концепция, суть которой излагается ниже, была разработана почти одновременно компаниями «Мак-Кинси» и «Дженерал Электрик» на основе модели PIMS (Profit Impact of Market Strategy — влияние рыночной стратегии на прибыль). В отличие от матрицы БКГ, эта концепция была нацелена на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений. На рисунке 5.6 показана матрица, подобная той, которая применялась Мак-Кинси.

Особый и очень важный вопрос состоит в том, применительно к какому географическому рынку следует определять относительную долю предприятия на рынке. Существует много примеров, когда неправильная оценка этой доли приводила к катастрофическим решениям.

Некоторые из критериев, используемых для оценки стратегического положения и привлекательности рынка, приводятся ниже.

Стратегическое положение

- Относительный размер
- Рост
- Доля рынка
- Позиция
- Сравнительная рентабельность
- Чистый доход
- Технологическое состояние
- Образ (реальность, воспринимаемая извне)
- Руководство и люди

Притягательность рынка

- Абсолютный размер
- Рост рынка
- Широта рынка
- Ценообразование
- Структура конкуренции
- Отраслевая норма прибыли
- Социальная роль
- Влияние на окружающую среду
- Юридические ограничения

Конкурентное положение

		Высокое	Среднее	Низкое
		Инвестирование и рост		
Притягательность рынка	Высоко		Работа и защита	
	Низко			

Рисунок 5.6 Матрица МакКинси

Применение матриц портфельного анализа требует высокой квалификации исследователя, поскольку рекомендации по стратегическим решениям могут быть ошибочными. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок его как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно «снять урожай», а затем оставить. Эта рекомендация требует осторожности, поскольку преждевременный выход из отрасли может привести к существенным потерям.

Глава 6 БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

- 6.1 Стратегия минимизации издержек
- 6.2 Стратегия дифференциации (стратегия отличия)
- 6.3 Стратегия фокусирования
- 6.4 Стратегия внедрения новшеств.
- 6.5 Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

6.1 Стратегия минимизации издержек

Наиболее наглядно основные (эталонные) конкурентные стратегии представлены М. Портером, одной из основных является стратегия минимизации издержек. Стимулом для использования этой стратегии является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Основным источником минимизации издержек является производственный или маркетинговый эффект масштаба.

Обычно в большинстве отраслей объем производства, при котором достигается минимальная удельная себестоимость продукции, велик, поэтому лишь относительно крупные предприятия могут получить доступ к

преимуществам эффектов масштаба, организовав серийное производство и массовое продвижение и сбыт.

Ниже перечислены факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек:

- отрасль производит достаточно стандартизированный товар и возможности дифференциации ограничены;
- спрос эластичен по цене;
- вероятность переключения потребителей товара на другие велика.

Рассмотрим преимущества стратегии минимизации издержек в свете модели пяти сил конкуренции. По отношению к прямым отраслевым конкурентам предприятие, имеющее минимальные издержки, при прочих равных условиях, имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такое предприятие не имеет максимальной в отрасли рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такое предприятие также имеет сильные позиции, так как никто кроме него на рынке не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде.

Ничего конкретного в отношении поставщиков в рамках модели сказать нельзя, так как в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками. С другой стороны, предприятие может от них сильно зависеть, так как последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранного предприятием стратегии минимизации издержек. Однако, если доля предприятия значительно превосходит таковые других отраслевых предприятий, она может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия.

По отношению к потенциальным конкурентам такие предприятия имеют сильные позиции в силу своего положения, но они могут значительно ослабнуть, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями.

По отношению к товарам-заменителям статус предприятия с минимальными издержками не дает ощутимо выраженных преимуществ, за исключением случаев, когда конкурентоспособность товаров-заменителей сравнима с таковой у предприятия.

Предприятию сделавшему ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей, и быть готовым в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей, или внести должные коррективы в номенклатуру производимой продукции; в противном случае оно рискует потерпеть неудачу.

Наиболее уязвимы предприятия, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек к величине загрузки мощностей. Обычно считается,

что оптимальной является 95 % загрузки от максимальной. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей - резко возрастает себестоимость продукции, обусловленная фактическим омертвлением части капитала, вложенного в это оборудование, и возрастанием доли удельных постоянных эксплуатационных издержек.

Недостатки, присущие стратегии минимизации издержек могут быть частично или полностью устранены путем повышения гибкости производства. Основной слабостью стратегии минимизации издержек является ее относительное противоречие со стратегией дифференциации, то есть производством множества модификаций продукции, что объясняется тем фактом, что наиболее полно достоинства производственного эффекта масштаба достигаются при достаточно значительных объемах производства. То есть при наличии у производителя сильно дифференцированной продуктовой линии, он не всегда сможет достичь минимальных удельных издержек. Данное противоречие частично нивелируется при применении гибкого производства, предполагающего, во-первых, низкие издержки перестройки и переналадки производственных мощностей при производстве различных модификаций продукции; во-вторых, достижение, максимальной проявления производственного эффекта масштаба при относительно небольших объемах производства.

Преимущества стратегии:

1. дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия;
2. разрушение стратегии конкурентов в области дифференциации продукции и локализация рынка за счет ценовой доступности своих изделий;
3. ужесточение ценового барьера по себестоимости для предприятий, стремящихся в эту отрасль;
4. наличие больших резервов при повышении цен на сырье, материалы и комплектующие изделия;
5. гарантированное получение прибыли даже при снижении цен у ближайших конкурентов;
6. вытеснение товаров – заменителей за счет массовости и низких издержек производства.

Необходимые рыночные условия:

1. большая доля предприятия на рынке;
2. предприятие имеет доступ к дешевым сырьевым ресурсам;
3. спрос на выпускаемую продукцию эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
4. конкуренция происходит преимущественно в ценовой области;
5. потребители теряют значительную часть своих доходов при повышении цен;

6. предприятие и отрасль производят стандартизованную продукцию, и в существующих условиях нет эффективных путей ее дифференциации.

Требования к организации производства и управления:

1. крупносерийное или массовое производство;
2. передовые ресурсы, сберегающие технологии;
3. жесткий контроль себестоимости продукции;
4. преимущественно оптовая реализация продукции;
5. ориентация маркетинга на весь рынок.

Дестабилизирующие факторы:

1. технологические нововведения;
2. изменение предпочтений потребителей;
3. уменьшение чувствительности потребителей к ценам;
4. копирование конкурентами методов работы.

6. 2. Стратегия дифференциации (стратегия отличия)

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет предприятию обслуживать большее число потребителей с различными потребностями. Так называемая «потребительская ценность товара» для потребителя определяется субъективно оцениваемым соотношением между степенью его важности для потребителя и ценой. Под важностью подразумевается функция ряда аргументов: технических, эксплуатационных, эстетических и других потребительских функций, характеризующих товар. Клиент совершает желаемое действие, например, покупку, тогда, когда оцениваемая им потребительская стоимость функции товара превышает его рыночную цену.

Пусть товар характеризуется рядом потребительских функций. Его потребительская стоимость может быть вычислена как сумма произведений потребительских функций на весовые коэффициенты. Понятно, что весовые коэффициенты потребитель расставляет с некоторой степенью субъективности, поэтому для параметров одного и того же товара различные потребители расставят различные весовые коэффициенты. Из этого следует вывод, что, производя товар различных модификаций, предприятие увеличивает вероятность того, что для большего круга потенциальных потребителей' товар окажется достаточно привлекательным.

Дифференциация может быть разделена на два вида.

Первый - горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой, и средний уровень дохода потребителей одинаков. Например, зубная щетка может иметь одинаковые характеристики, за исключением цвета. В этом случае при сохранении цены объем продаж окажется большим по сравнению с ситуацией, когда имеется зубная щетка одного цвета.

Второй - вертикальная, при которой и цены и средний уровень дохода потребителей различен. Например; можно купить дешевые механические

часы, а можно дорогие, престижные, но все же производимые одним и тем же предприятием. Такая дифференциация позволяет предприятию получать доступ к различным сегментам рынка, что увеличивает объем реализации.

Чем более дифференцирована продуктовая линия предприятия, то есть чем больше модификаций товара предприятие производит, тем больший объем продукции она может реализовать, но с другой стороны - тем выше удельная себестоимость ее товаров. Таким образом, стратегия дифференциации до определенной степени входит в противоречие со стратегией минимизации издержек, так как при производстве малых партий большого числа видов продукции не всегда могут быть использованы все достоинства эффектов масштаба. Этот вывод однозначно следует из принципа стратегических кривых.

Применение стратегии дифференциации дает более высокие шансы на успех в тех случаях, когда спрос не эластичен по цене (преобладание неценовой конкуренции), и отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имиджевую рекламную деятельность; появление товаров-имитаторов; усиление ценового аспекта в конкуренции.

Преимущества стратегии:

1. дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в качестве и более широкого выбора;
2. ужесточение входного барьера в отрасль за счет сформировавшихся предпочтений потребителей;
3. гарантированное получение прибыли от реализации продукции предприятием, пользующимся услугами только данной фирмы;
4. вытеснение товаров – заменителей путем укрепления связей с потребителями.

Необходимые рыночные условия:

1. отличительные характеристики продукции воспринимаются и ценятся потребителями;
2. спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре;
3. конкуренция происходит преимущественно в неценовой области;
4. немногие предприятия используют стратегию дифференциации.

Требования к организации производства и управления:

1. наличие легко переналаживаемого производства;
2. высокий уровень конструкторской подготовки производства;
3. развитая маркетинговая служба;
4. розничная или мелкооптовая реализация продукции. В данной стратегии часто используются персональные продажи с привлечением торговых агентов.

Дестабилизирующие факторы:

1. высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающее значительное повышение цен
2. чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает ощущать принадлежность товара к данной группе

6. 3. Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют достаточно большие группы потребителей, чьи потребности в товаре с заданным функциональным назначением значительно отличаются от среднестатистических;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, и потребности данных групп потребителей не удовлетворены в должной мере;
- ресурсы предприятия относительно невелики и не позволяют ему обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
- падение цен на стандартизированную продукцию; и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;

При этом фирма может обслуживать свой узкий целевой сегмент более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои усилия на всем рынке.

Преимущества стратегии:

1. дополнительный рост объема продаж и получение прибыли за счет уменьшения рыночной доли и специализации предприятия на конкретном сегменте (группе покупателей с особыми специфическими потребностями);
2. возможность использования стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка;
3. комплексное обслуживание конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции для относительно узкой группы покупателей;
4. создание имиджа предприятия, заботящегося о потребностях конкретных покупателей.

Необходимые рыночные условия:

1. существование четко определенной обособленной группы потребителей, имеющих специфические потребности;
2. конкуренты не пытаются специализироваться на данном сегменте;
3. ресурсы и маркетинговые возможности предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.

Требования к организации производства и управления:

1. дивизиональная организация структуры управления (по товарам)
2. высокая степень диверсификации производственной и сбытовой деятельности
3. близкое расположение производственных подразделений к потребителям
4. преимущественно мелкосерийный тип производства
5. наличие собственной розничной сети

Дестабилизирующие факторы:

1. различие в характеристиках товара для целевого сегмента и всего рынка становятся не существенными
2. уменьшение цен на аналогичные товары, производимые предприятиями, использующими стратегию снижения себестоимости.

6. 4 Стратегия внедрения новшеств

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Предприятия, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Предприятие, осуществившее радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным предприятием.

Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой - высоким уровнем прибыльности, в среднем более чем в 3 раза превышающим среднюю прибыльность инвестиций в экономически развитых странах.

Данная стратегия является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако сопряжена с повышенным риском. Здесь применяется матричные организационные структуры, проектные или ориентированные на новое. Риск определяется высокой степенью неопределенности результата.

Преимущества стратегии:

1. получение сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен (стратегия "снятия сливок"); блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами на продукцию, технологии, услуги (патенты, лицензии);
2. отсутствие товаров – заменителей;
3. создание имиджа предприятия – новатора.

Необходимые рыночные условия:

1. отсутствие аналогов продукции;
2. наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества;
3. наличие инвесторов.

Требования к организации производства и управления:

1. высокая квалификация персонала;
2. венчурная организация бизнеса, особенно на первоначальных этапах.

Дестабилизирующие факторы:

1. высокие издержки на начальных этапах разработки;
2. потребности в крупных инвестициях;
3. противодействие рынка;
4. незаконная имитация новшеств другими фирмами;
5. высокий риск банкротства.

6. 5 Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменение во внешней среде. Например, для того, чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время. Предприятие, выбравшее данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если оно сделает это быстрее своих конкурентов, ему представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового/модифицированного товара/услуги.

Данная стратегия является наиболее «любимой» предприятиями-имитаторами, осуществляющими подделку марочной продукции всемирно известных производителей.

Предприятия, реализующие данную стратегию, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей рынка. Основной принцип деятельности – выбор и реализация проектов наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, возможность быстрой переориентации производства, изменения технологии с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени.

Преимущества стратегии:

1. получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
2. небольшое количество товаров – заменителей;
3. создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Необходимые рыночные условия:

1. спрос на продукцию не эластичен;
2. вход в отрасль и выход из нее не представляют трудностей;
3. небольшое количество конкурентов;
4. нестабильность рынка.

Требования к организации производства и управления:

1. небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью диверсификации; проектная структура;
2. высокая степень мобильности персонала;
3. развитая маркетинговая служба;
4. исследования, ориентированные только на высокорентабельные не долгосрочные проекты.

Дестабилизирующие факторы:

1. высокие удельные издержки;
2. отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
3. большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды; отсутствие гарантий в получении прибыли;
4. высокий риск банкротства.

Глава 7 ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

7.1 Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия

7.2 Стратегия диверсификации

7.3 Стратегия вертикальная интеграции

7.1 Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия

Портфельная стратегия это разработка решений по стратегическим сферам бизнеса предприятия, связанных или не связанных между собой. При разработке и реализации стратегии в диверсифицированных предприятиях имеются некоторые особенности, поэтому следует учитывать:

- возможные изменения стратегических планов в отдельных сферах бизнеса;

- целесообразность добавления новых сфер бизнеса в портфель посредством связанной или несвязанной диверсификации;
- целесообразность удаления невыгодно позиционированных сфер бизнеса;
- целесообразность создания альянсов (с целью повышения прибыльности портфеля) с инопредприятиями, политическими партиями, союзами, группами потребителей, поставщиками.

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

Стратегическая программа или план должны предусматривать механизм корпоративной стратегической координации различных сфер бизнеса. При его разработке следует обращать внимание на следующие вопросы:

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

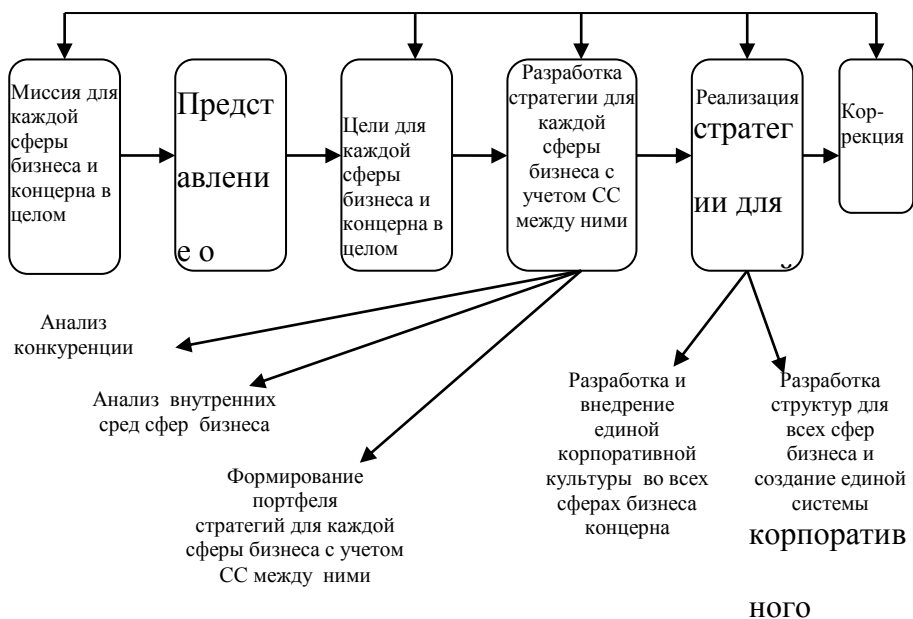


Рисунок 7.1. Основные этапы стратегического менеджмента диверсифицированной компании

7. 2. Стратегия диверсификации

Большинство компаний начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация долговременной прибыли означает, что компания хорошо конкурирует в пределах своего рынка, прибегая к стратегиям ценового лидерства, дифференциации и фокусирования.

Рост и развитие компании обычно включает три главных этапа:

- концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;
- вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;
- диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

Существует два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная.

После некоторой точки экстенсивная диверсификация, вертикальная интеграция и интернационализация бизнеса приводят к падению доходов на единицу вложенного капитала, так как компания в первую очередь эксплуатирует наиболее прибыльные благоприятные возможности, а затем остаются наименее прибыльные, что ограничивает возможности роста фирмы.

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса. Стратегия диверсификации предполагает включение в портфель бизнеса предприятия новых сфер бизнеса посредством: приобретения предприятий, создания предприятий с «нуля», создания совместных предприятий.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут появляться синергетические эффекты, проявляющиеся в снижении интегральных корпоративных издержек и возникающие за счет многофункционального использования ресурсов. В стратегическом менеджменте синергетические эффекты называют стратегическими соответствиями и определяются как одинаковые статьи затрат в структурах издержек различных предприятий, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга. Выделяются следующие стратегические соответствия:

маркетинговые - единый клиент, единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, одни и те же торговые марки, послепродажный сервис;

производственные - единые производственные мощности, одинаковые технологии, НИОКР;

управленческие - единые системы управления и обучения, менеджеры.

Связанные диверсифицированные предприятия называются концернами.

Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса. Предприятия, осуществляющие стратегию несвязанной диверсификации, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом. Снижение риска связано с тем фактом, что различные отрасли могут одновременно находиться на различных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

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

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

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом сфер зон хозяйствования и необходимостью координации между ними. Так, затраты на управление больше в компании из 12 зон хозяйствования, которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10 зон хозяйствования, которые не обладают этим качеством. Удельные затраты на управление диверсифицированной компании при высокой потребности в координации (МВСН) сравниваются с таковыми для компании с низкой потребностью в координации (МВСЛ). Предположим, что компания с высокой потребностью в координации стремится усилить свое положение путем синергизма зон хозяйствования. А компания с малыми потребностями в координации следует стратегии внутреннего рынка капитала или реструктурирования. Как видно, на каждом уровне диверсификации соответствующие значения прямых МВСН больше значений МВСЛ. Если мы примем, что обе компании имеют одинаковые кривые удельных затрат на управление MVA, компания с низкой нуждой в координации имеет рентабельность управления больше, чем компания с высокой нуждой в координации.

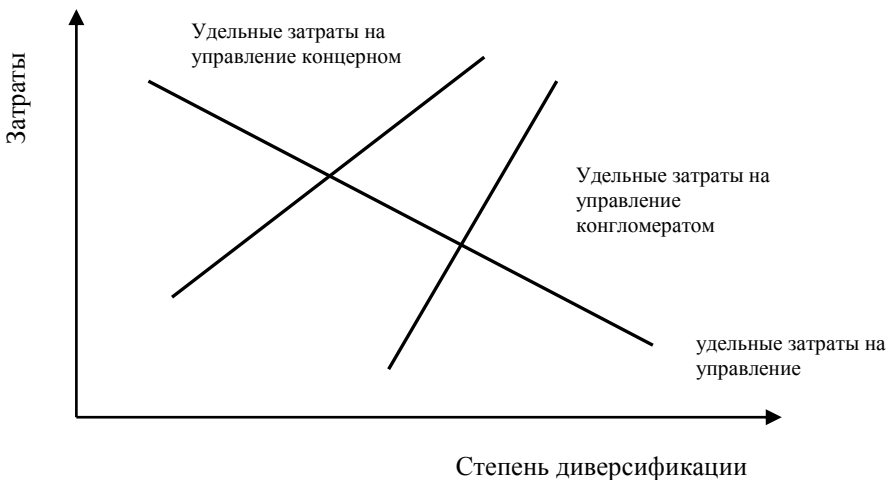


Рисунок 7.2. Зависимость удельных затрат на координацию от степени диверсификации

Для несвязанной диверсификации не требуется координации между зон хозяйствования. Следовательно, расходы на управление растут с числом зон хозяйствования в портфеле компании. В противоположность этому компании со связанной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом зон хозяйствования, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при связанной диверсификации.

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

7. 3. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция это разновидность стратегии диверсификации, причем принцип включения сфер бизнеса в портфель деятельности это технологическая совместимость производственной цепи. Вертикальная интеграция объединяет собственные входные этапы технологической цепочки или выходные ее этапы.

Интеграция может быть полной и узкой. При полной объединяются все входы или выходы. Примером узкой является покупка компанией лишь части входящих элементов и производство остальных собственными силами.

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Этому должны способствовать:

- экономия в издержках;
- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах;
- улучшение контроля качества;
- защита собственной технологии.

Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны.

Наиболее важными из них являются:

- излишние издержки;
- потери при быстрой смене технологий;
- потери при непредсказуемости спроса.

Вертикальная интеграция может увеличить издержки, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних дешевых источников снабжения. Это может происходить и из-за отсутствия конкуренции внутри компании, что не побуждает ее дочерние предприятия (поставщиков) снижать издержки производства.

При резком изменении технологии возникает риск привязки компании к устаревшей технологии. При постоянном спросе более высокая степень интеграции позволяет более надежно защитить и координировать производство продукции. Когда спрос нестабилен и непредсказуем, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Это может привести к росту стоимости управления. В этих условиях узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

Следует отметить, что узкая интеграция позволяет снизить затраты по сравнению с полной. Это при определенных условиях позволяет компании расширить вертикальную интеграцию.

В общем случае, однако, хотя узкая интеграция может снизить затраты на управление, она не может их устранить полностью, и это представляет собой реальное ограничение расширения пределов вертикальной интеграции, исходя из рентабельности компании.

В качестве противоположной стратегии компания может использовать долговременные контракты с поставщиками и/или потребителями. Особенно эффективны такие связи при использовании кредитных обязательств или залоговых инвестиций на развитие производства. Это позволяет достичь эффекта вертикальной интеграции без увеличения затрат на управление.

Глава 8 ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

8.1 Основные позиции продуктовой стратегии

8.2 Алгоритм позиционирования товаров в рамках формирования товарной линии

8.3 Принципы составления товарных портфелей

8.1 Основные позиции продуктовой стратегии

Продуктовая стратегия - это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

Продукт — это целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта (продуктов) и соответствующих услуг, работ и т.д., т. е. это некоторая ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Стратегия по продукту должна содержать не менее одного стратегического решения — для стратегии и не менее одного оперативного управленческого решения — для программы по каждому из перечисленных ниже пунктов

Таблица 8.1 Основные позиции продуктовой стратегии

Наименование позиции	Содержание позиции
Продукт	Качественное и количественное определение частных конкурентных преимуществ / конкурентных отставаний по каждой номенклатурной позиции
Номенклатура	Полный перечень продуктов
Объем производства	Оптимизация (расширение, сокращение, сохранение) объема по каждой номенклатурной (ассортиментной) позиции
Производство как вся технологическая цепочка создания и реализации продукта	<p>Оптимизация масштабов соответствующего производства — расширение, сокращение, сохранение</p> <p>Оптимизация качественного развития производства: расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, технологически близких к уже выпускаемым; расширение или сокращение номенклатуры за счет новых продуктов, получаемых посредством дополнительной обработки выпускаемых видов продукта; расширение или сокращение номенклатуры за счет производства новых продуктов</p>

Разработка продуктовой стратегии основано на методе позиционирования товара, который подразумевает формирования особого представления о товаре у потребителя. В широком смысле позиционирование означает весь процесс создания специфичного товара для выбранного сегмента рынка, начиная от определения специфики потребности и заканчивая информированием потребителя о появлении товара, удовлетворяющего такую потребность.

8. 2 Алгоритм позиционирования товаров в рамках формирования товарной линии

1. Определить набор общих свойств потребности базового рынка и специфические потребности, характерные для отдельных его сегментов
2. Разработать базовую модель товара (товар-прототип), в точности удовлетворяющий общие свойства и дающий принципиальную возможность реализовать специфические свойства в диапазоне, соответствующем «характерным» подтипам потребностей сегментов рынка
3. Разбить диапазон вариации свойств обслуживающих специфику потребности на поддиапазоны. Основным критерием является то, что потребители должны ощутимо различать уровень реализации свойств.
4. Разработать модельный ряд товаров на базе прототипа. Каждая модель реализует специфические свойства для своего диапазона, значение выбирается как центр диапазонов, сформированных в п. 3

5. Сформировать для каждой модели необходимую систему дистрибуции (сбыта), если процесс покупки специфичен для каждого сегмента
6. Донести до потребителя информацию о различиях моделей товара, возможно, потребуется отдельный комплекс коммуникации для каждого сегмента, если они по-разному доступны
7. Представленная ниже модель потребительской приверженности, базирующаяся на анализе отношения к атрибутам товара, используется для объяснения эффекта дифференциации и позиционирования марок товара.

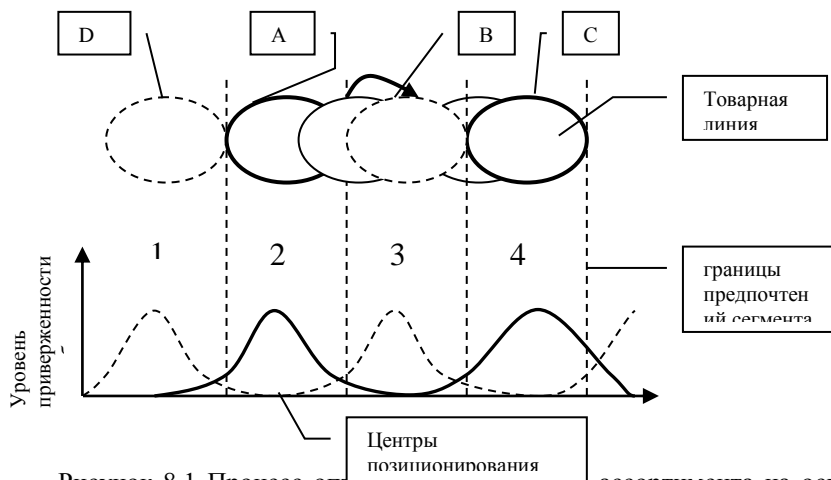


Рисунок 8.1 Процесс оптимизации товарного ассортимента на основе позиционирования товара

Две марки хорошо дифференцированы, если их кривые приверженности имеют малую «зону безразличия». В этой зоне потребителям все равно, какой товар купить. Если существует сегмент рынка, центр предпочтений которого лежит в середине получившейся зоны безразличия, то его потребители не будут удовлетворены. Марки оказываются «передифференцированными» - возникает рыночное окно.

Процесс формирования гармоничного ассортимента в пределах товарной линии, в рамках стратегии сегментирования рынка, связан с анализом позиционирования и уровня дифференциации. «Правильные» марки А и С обозначены сплошными жирными линиями, они наиболее точно покрывают требования потребителей соответствующего сегмента. Марка, обозначенная тонкой линией, должна быть устранена или перепозиционирована. Этому есть две причины. Во-первых, такие марки слабо дифференцированы между собой и поэтому подвержены действию эффекта товарного каннибализма. Во-вторых, они менее точно позиционированы относительно исходных потребительских сегментов. Потребительский

сегмент III, удовлетворяемый с помощью совокупности 2-х плохо дифференцированных марок, после облегчения товарного ассортимента (удаления марок) может оказаться «пустым». Если на данном товарном рынке отсутствуют конкуренты, то возникнет ни что иное, как ситуация «рыночного окна». Такое «окно» для дальнейшей гармонизации товарного ассортимента может быть заполнено товарной маркой «в» (одна из репозиционированных старых марок). Для осуществления этого необходимо скорректировать свойства этой марки по рассматриваемому атрибуту. Ранее не обслуживавшийся потребительский сегмент может быть заполнен новой товарной маркой «d».

8.3 Принципы составления товарных портфелей

Во-первых, составление товарного портфеля может основываться на принципе перекрестной эластичности. Перекрестная эластичность служит инструментом оценки товарного портфеля, как отражение внутренней гармонии ассортимента предприятия, таблица 8.2. Оценка перекрестной эластичности возможна и при сопоставлении товарных портфелей с конкурентами.

Таблица 8.2. Типы товарных портфелей в зависимости от перекрестной эластичности товара

Значение эластичности	Характеристик а спроса	Содержание показателя	Пример
$0 < F_x < 1$	неэластичный	<i>Взаимодополняющие товары.</i> Повышение цены на один товар приводит к снижению покупок другого	принтер - печатающий узел; автомобиль - бензин
$F_x > 1$	эластичный	<i>Взаимозаменяемые товары.</i> Повышение цены на один товар приводит к повышению покупок другого	масло - маргарин
$F_x = 0$	независимый	<i>Независимые товары.</i> Изменение цены на один товар не влияет на покупки другого	шариковая ручка - хлеб

Второй принцип формирования товарного портфеля основан на концепции жизненного цикла. Правильный товарный портфель обеспечивает устойчивое функционирование фирмы в некоторой перспективе. Формирование сбалансированного товарного портфеля связано с понятием жизненного цикла товара. Сбалансированный товарный портфель (рисунок 8.2) содержит набор товаров (1-5), которые находятся на разных стадиях жизненного цикла. При этом прибыль, получаемая за счет товаров,

находящихся на стадии роста и зрелости, должна обеспечивать разработку новых товаров и безболезненное снятие с рынка товаров, переходящих в стадию упадка. Наиболее неблагоприятной является ситуация несбалансированного товарного портфеля (рисунок 8.3), когда все товары, входящие в него, одновременно оказываются в стадии спада. Проблема заключается в том, что менеджмент фирмы, имеющей портфель типа а), находящийся на фазе подъема, нередко впадает в эйфорию и начинает интенсивно расходовать растущие доходы на потребление

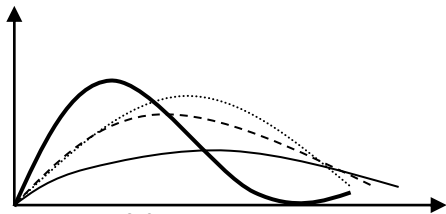


Рисунок 8.2 Модель товарного портфеля не сбалансированная по этапам жизненного цикла

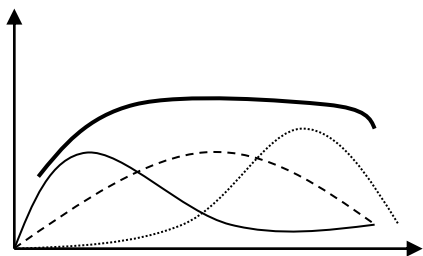


Рисунок 8.3 Модель товарного портфеля, сбалансированная по этапам жизненного цикла

Третий принцип подразумевает формирование товарного портфеля при учете технической сложности товара и увеличению платежеспособности потребителя. С ростом платежеспособности потребителя и сложности товара потребительские приоритеты претерпевают трансформацию: сначала качество выходит на первое место, а затем сервис. На рисунке 8.4. трехсимвольные аббревиатуры обозначают потребительские приоритеты, характерные для каждой зоны

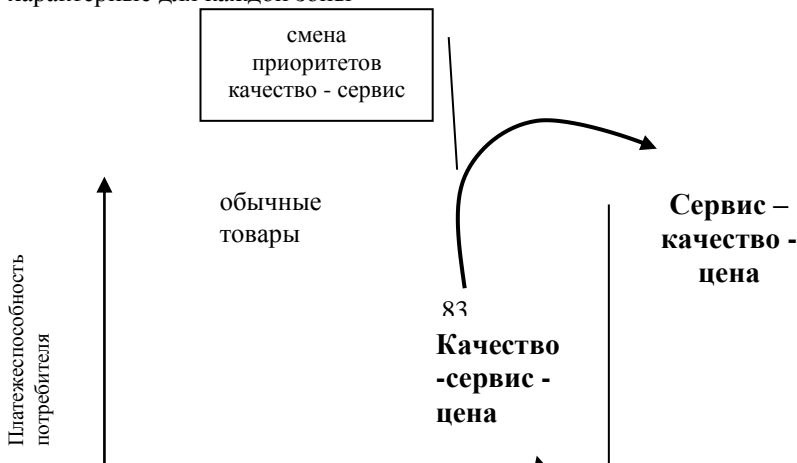


Рисунок 8.4 Формирование товарного портфеля на основе увеличения платежеспособности покупателя и роста технической сложности товар

Глава 9 МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- 9.1 Основные позиции маркетинговой стратегии
- 9.2 Типовая структура рынка сбыта и маркетинговая стратегия
- 9.3 Стратегии ценообразования
- 9.4 Стратегия продвижения товара до потребителя
- 9.5 Брэндинг

9.1 Основные позиции маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия предполагает программу продвижения товаров и услуг на рынок и предлагает реализацию целей маркетинга в рамках реализации общей стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия предполагает решения по следующим основным позициям

1 Сегментация рынка сбыта: выбор типовой структуры рынка сбыта (моноsegmentный, доминантно-segmentный, полиsegmentный) по каждой номенклатурной позиции

2 Тактика продвижения продукта: формирование решений по работе с потребителями в разрезе рекламы и конкурентов по конкретным segmentам рынка

3 Тактика ценообразования: формирование методов и принципов ценообразования по каждой номенклатурной позиции в каждом подsegmentе рынка сбыта

4 Сбыт и техника продаж: выбор структуры сбыта (оптовая, розничная продажа по договорам; оптовая, розничная продажа через собственные организации и т.д.) по каждой номенклатурной позиции в разрезе каждого segmentа рынка

9.2 Типовая структура рынка сбыта и маркетинговая стратегия

Выбор типовой структуры рынка сбыта, predetermined базовой стратегией, которую избрало предприятие, можно выделить следующие основные варианты стратегии охвата рынка.



Рисунок 9.1 Взаимосвязь стратегии маркетинга и структуры рынка

При реализации стратегии «недифференцированного маркетинга» (унифицированная, массовая стратегия охвата) различия между segmentами рынка игнорируются, и рынок рассматривается как единое целое. Фирма

отказывается от преимуществ сегментации в пользу большей стандартизации. Она концентрируется в большей степени на том, что есть общего в потребностях покупателей, чем на их различиях. Смысл стратегии - экономия на масштабе в отношении производственных затрат, запасов, сбыта и рекламы.

Стратегия «концентрированного» (тонкого, целевого, сфокусированного) маркетинга сосредоточивает усилия фирмы на удовлетворении потребностей одного сегмента рынка. В соответствии с трехмерной размерностью рынка стратегия специализации может быть реализована в трех формах: технологической специализации, функциональной специализации, специализации по клиенту.

Стратегия «дифференцированного» маркетинга (множественного маркетинга, селективной специализации) является разновидностью концентрированного маркетинга, при которой он применяется не для одного, а для нескольких сегментов рынка. В рамках такой стратегии фирма также может обслуживать весь рынок, но ситуация в этом случае совершенно иная, чем при недифференцированном маркетинге. Фирма может рассчитывать на захват большей суммарной доли рынка, сохраняя преимущества стратегии концентрированного маркетинга.

9.3 Стратегии ценообразования

При разработке ценовой стратегии можно выделить две ситуации для фирмы: стратегии при проникновении на рынок и стратегии для стабильно работающей фирмы. В первом случае возможна реализация следующих стратегий:

Стратегия «снятия сливок», с помощью этой стратегии можно достичь следующих преимуществ:

1. На ранних этапах жизненного цикла продукции спрос на нее в отношении цены менее эластичен, чем на этапе зрелости, так как новая продукция еще не стала частью потребительского поведения. Покупатели еще не узнали ее ценности по сравнению с ценностью традиционных вариантов. Кроме того, у новой продукции часто почти нет конкурентов. В этих условиях на реализацию в большей степени, чем цена, влияют другие элементы комплекса маркетинга.
2. За счет стратегии «снятия сливок» вокруг продукции создается имидж качества. Это предполагает использование высокой цены и существование соответствующего сегмента рынка.
3. Выведение новой продукции на рынок при высокой цене является эффективным способом поделить рынок на сегменты, отличающиеся друг от друга эластичностью спроса по цене. Высокая цена за единицу продукции позволяет «снять сливки» с тех рынков, которые не так чувствительны в отношении цен, и одновременно получить представление о ценах, удовлетворяющих массовый рынок.

4. Ценовая стратегия «снятия сливок» может выступать как способ изучения спроса. Легче начинать с высокой цены, впоследствии снижая ее исходя из спроса на продукцию, чем устанавливать за единицу продукции низкую цену и поднимать ее для того, чтобы покрыть неожиданные расходы.
5. На ранних этапах жизненного цикла продукции высокие цены часто дают в денежном выражении больший объем реализации, чем политика низких цен. Производственные мощности в начале ограничены, отсутствует возможность их быстрого расширения.

Недостаток стратегии в том, что, если цена слишком высока и спрос полностью прекращается, поэтому стратегия «снятия сливок» может обернуться и против того, кто ей воспользовался. В этих условиях необходимо снижать цену или снять продукцию с данного рынка.

Цена «снятия сливок» является одним из способов быстро возместить инвестиции в новую продукцию. Обычно прибыль инновационного предприятия не успевает стать монопольной прибылью, потому что на этапе роста жизненного цикла продукции на рынке по более низким ценам уже появляются товары-заменители. Правда, такому имитированию продукции в некоторой степени препятствует патентная защита, могут быть и другие способы защиты и ограничения выхода в данную сферу.

Стратегия снятия сливок может применяться в двух формах:

Первый вариант ценообразование по принципу «снятия сливок», предусматривающая достижение большой прибыли за короткий промежуток времени без учета в планах количества общей прибыли за длительный промежуток времени.

Применяется в следующих случаях

- отсутствует аналогичная конкурирующая продукция
- внесено заметное улучшение или создана инновационная разработка
- большое количество покупателей
- нет боязни конкурентов, так как продукция имеет надежную защиту патентом, большие исследовательские расходы и расходы на разработку, высокие затраты на маркетинг
- расходы точно не известны
- вероятный срок жизни продукции короткий
- неэластичный спрос

Мероприятия по реализации стратегии включают следующие шаги:

- проводится изучение отношения клиентов к цене
- при выводе об уникальности продукции назначается высокая цена
- затем производится постепенное снижение цены

В связи с этим продукция вначале продается такому покупательскому сегменту, который покупает продукцию, не обращая особого внимания на цену, позднее продукция реализуется покупательским сегментам, в большей степени реагирующим в своих решениях на цену. Одновременно с

постепенным понижением цены проводится расширение дистрибуции и улучшение доступности.

Преимущества стратегии

- благодаря высокой цене покрываются неожиданные увеличения расходов
- инвестиции необходимы в сравнительно небольших размерах
- быстро получаются средства на покрытие расходов по разработке и коммерциализации новой продукции
- спрос удерживается на низком уровне до тех пор, пока не будут в достаточной степени увеличены мощности
- высокая цена повышает у покупателей имидж качества
- подчеркивается значение факторов спроса как критерия ценообразования
- получается информация о дальнейших возможностях успеха

Недостатки стратегии

- требуется наличие спроса на продукцию с высокой ценой
- покупатели, которые приобрели продукцию по высокой цене, испытывают при ее снижении чувство обиды
- привлечение конкурентов
- недооцениваются способности и скорость производства товара-заменителя конкурентами
- может привести к неэффективности в деятельности в долгосрочной перспективе

Второй вариант это осторожное ценообразование по принципу «снятия сливок», без угроз для достижения долгосрочных целей.

Целью является стабильное положение на рынке без сильного давления конкурентов и без опасности для получения прибыли с длительной перспективой.

Применение стратегии осуществляется в следующих случаях:

- ценовая стратегия для предприятий со стабильным положением
- при выведении на рынок инноваций
- ценовая стратегия для продукции длительного пользования
- вероятный длительный срок жизни продукции

Мероприятия по реализации стратегии включают следующие шаги:

- за счет разовых снижений цены на продукцию покупателями становятся сегменты, приобретающих продукцию по самой высокой для этого сегмента цене
- скорость изменения цен должна быть достаточно медленной для того, чтобы спрос на каждом уровне цен становился достаточно большим, но, достаточно быстрой для того, чтобы большие конкуренты не успевали закрепить свои позиции как предприятия, проводящие массовый маркетинг при стратегии низких цен.

Преимущества стратегии

- подчеркивает значение факторов спроса как критерия ценообразования

- вложенные средства быстро приносят доход, и собирается некоторое количество средств для непредвиденных увеличений расходов

Недостатки стратегии

- необходимо получать сравнительно большое количество информации об исследовательской и конструкторской деятельности конкурентов
- необходим опыт применения соответствующей ценовой стратегии в данной сфере деятельности
- покупатели, которые приобрели эту продукцию по высокой цене, испытывают при ее снижении чувство обиды
- некоторые покупатели сначала не решаются приобретать продукцию вследствие ее высокой цены

Второй вид стратегии при входе на рынок называется - стратегия цены проникновения на рынок

Цель ценовой стратегии проникновения на рынок заключается в создании для продукции преимуществ, как по объему, так и по расходам по сравнению с потенциальными конкурентами. Цену необходимо устанавливать таким образом, чтобы она не привлекала к выходу на тот же рынок конкурентов. Одновременно за счет цены предприятие стремится захватить на рынке как можно большую долю, чтобы уменьшить благодаря преимуществам крупного производства и за счет большей эффективности технологического процесса затраты на одну единицу и создать для новой продукции массовый рынок. Стратегия низких цен обоснована при следующих условиях:

1. Продукция не имеет такого имиджа, чтобы на нее можно было установить высокую цену. Имидж ее качества слабее, чем у аналогичной продукции конкурентов.
2. Продукция не имеет сильной патентной защиты и велика угроза потенциальной конкуренции.
3. Элитный рынок для данной продукции недостижим.
4. Есть сильная эластичность спроса по цене за короткий промежуток времени, то есть снижение цен оказывает сильное влияние на объем спроса.
5. За счет больших объемов можно получать значительную экономию в затратах на производство.
6. Предприятие хочет способствовать широкому благоприятному приему новой продукции.
7. На удержание цены внизу влияет государственное регулирование или другие действия органов власти.

Данный вид стратегии так же существует в двух формах

Первый вариант стратегии это установление низкой цены, на все ассортиментные группы товаров. Целью стратегии является завоевание, и удержание удовлетворительной доли на рынке за счет реализации больших количеств продукции по низкой цене. А так же попытка получить как можно больший объем общей прибыли в долгосрочной перспективе

Применение стратегии осуществляется в следующих случаях:

- вероятный срок жизни продукции длительный
- существует массовый рынок
- выход предприятий в данную сферу деятельности легок
- спрос чутко реагирует на изменения цены
- быстрое уменьшение затрат на единицу продукции в производстве и дистрибуции при росте объемов производства
- продукция достаточно новая
- для дорогой версии продукции среди потенциальных покупателей нет элитного рынка

Мероприятия по реализации стратегии включают следующие шаги:

- цена устанавливается достаточно низкой для получения с помощью массового маркетинга такого объема производства, чтобы можно было снизить затраты на него

Применение стратегии осуществляется в следующих случаях:

- за счет маленьких разниц в показателях доходности продукции предотвращается выход в данную сферу деятельности конкурентов
- при установлении цены продукции в большей степени подчеркивается значение факторов спроса, а не факторов затрат как критериев ценообразования
- самый большой охват магазинов и объем продаж за короткое время
- есть возможность максимизации общего объема прибыли за длительный срок времени

Недостатки стратегии

- предполагает увеличение за счет низкой цены объемов, что происходит не всегда
- спрос может превысить возможности производства
- обычно требует больших инвестиций
- небольшие ошибки в применении данной стратегии могут вызвать большие убытки

Второй вариант это ценообразование по принципу «ударного артикула»

Целью стратегии является исключение опасности конкуренции

Применение стратегии осуществляется в следующих случаях:

- обычно применяется в формировании цен потребительских товаров
- этот метод применяют в отношении одного или двух видов продукции, при этом цены на остальные виды остаются такими же высокими или даже выше, чем цены конкурирующей продукции

Мероприятия по реализации стратегии включают следующие шаги:

- цена устанавливается как можно ниже, для того, чтобы она не привлекала конкурентов, то есть как можно ближе к общим затратам на единицу продукции
- по мере того, как рост объемов реализации вызывает снижение расходов, производится соответствующее снижение цены

- при быстром снижении расходов цену можно установить ниже общих затрат на единицу продукции, однако, не ниже переменных расходов

Преимущества стратегии

- предотвращается приход на рынок конкурентов за счет низких разниц в показателях доходности продукции

Недостатки стратегии

- политике низкой цены должны соответствовать и другие принципы деятельности (например, необходимо ограничить предоставление более легких условий оплаты, уменьшить расходы на маркетинг и т.д.)
- небольшие ошибки в применении данной стратегии вызывают большие убытки
- длительный срок возврата вложений

После прохождения этапа выхода на рынок предприятие может в зависимости от рыночных условий и условий конкурентной среды придерживаться какой-либо из следующих ценовых стратегий:

1. Стабильные цены

Цены удерживаются постоянными при следующих условиях:

1. Со стороны конкурентов существует угроза ценовой войны.
2. В данной сфере деятельности действует жесткое регулирование цен.
3. Снижение затрат на единицу продукции не обязательно предполагает повышение цен до уровня инфляции.
4. Желание создать надежный имидж стабильного предприятия.

Если цены производственного предприятия удерживаются стабильными сравнительно длительный промежуток времени, происходит упрощение процесса ценообразования. Увеличивается его контролируемость, политика скидок становится единой для всех покупателей.

2. Стратегия изменяющихся цен предполагает, что предприятие производит формирование цены каждый раз с изменением конкурентной ситуации. Это возможно при том условии, что существует разница в эластичности спроса и что покупателей на этом основании можно разделить на сегменты, например, регионально. Применение изменяющихся цен выгодно с точки зрения гибкости ценовой политики. Недостатки связаны с управляемостью данной системы. Принятие решений приходится передавать на низкий уровень в службу сбыта, при этом уменьшаются возможности централизованного контроля, может увеличиваться недовольство покупателей и уменьшаться общая выручка, если гибкий подход к ценам выражается только в их легком снижении.

3. Стратегия использования цен конкурентов

В определенной сфере деятельности используют цены, устанавливаемые ценовым лидером, одновременно предприятие старается избегать ценовой конкуренции из-за более слабой структуры расходов. Предприятие - ценовой лидер часто является также лидером по продукции. В конкурентной среде с участием небольшого количества предприятий им следует избегать

открытого использования цены как способа конкурентной борьбы. Кроме поведения лидер - последователь можно действовать на базе совместного соглашения, правда, в настоящее время во многих странах законодательство в области конкуренции такого рода действия запрещает.

Цель данной стратегии - заставить и другие предприятия производить данную продукцию и увеличить объем общего спроса на нее

Применение стратегии осуществляется в следующих случаях:

- на рынке присутствуют несколько однотипных видов продукции
- рынок растущий
- вероятный срок жизни продукции средний или длительный
- известна структура расходов

Мероприятия по реализации стратегии включают следующие шаги:

- перед использованием данной ценовой стратегии необходимо провести изучение отношения клиентов к цене и изучение цен конкурирующей продукции
- сначала на основе цен аналогичной находящейся на рынке конкурирующей продукции определяется окончательная розничная цена, затем из этой цены производится вычитание разных статей расходов

Преимущества стратегии:

- по сравнению с приводившимися ранее стратегиями необходимо меньшее количество получаемой через проведение исследований маркетинговой информации
- по сравнению с предыдущими стратегиями меньшие расходы на маркетинг, так как рынок уже существует
- покупатели, купившие продукцию по высокой цене, не испытывают обиды, так как снижение цен происходит не так быстро

Недостатки стратегии

- негибкость стратегии
- не собираются средства для возмещения возможных ошибок
- инвестированные средства приносят не такой быстрый доход, как в предыдущих стратегиях
- дифференциация продукции в глазах покупателей не может основываться только на разнице цен

4. Стратегия стимулирования спроса на продукцию определенного направления производства

Цель стратегии стимулирования спроса на продукцию определенного направления заключается в стимулировании за счет выгодной цены покупателей прочих видов продукции данного производственного направления к расширению своих закупок на всю его продукцию. Такая стратегия используется особенно тогда, когда мощности предприятия в производстве и сбыте используются не полностью. Цель может быть и другой: за счет высокой цены качественной продукции повысить цену и качественный имидж других видов продукции.

9. 4 Стратегия продвижения товара до потребителя

В сущности, стратегия продвижения товара должна быть сформулирована в виде детально разработанного плана исходя из особенностей товара и его рынка. Выбор методов продвижения товара зависит, во-первых, от размера целевого рынка и, во-вторых, от приоритета выбора потребителя, зависимость использования средства коммуникации от размера целевого рынка представлена ниже. Целесообразность использования средства коммуникации связана с размером целевого сегмента рынка. Таблица 9.1 дает примерные критерии выбора стратегии использования средств коммуникации.

Таблица 9.1 Стратегия использования средств коммуникации в зависимости от размера целевого рынка

Размер рынка, единиц	Стратегия использования средств коммуникации
100	Индивидуальный контакт (личные продажи) и соответствующее обеспечение, индивидуальная поддерживающая почтовая реклама
1000	Выборочный индивидуальный контакт, индивидуальная почтовая реклама, реклама в специализированной прессе, публикации о компании, рекламная литература, спонсирование фильмов и создание аудио-визуального материала, организация местных презентаций или телемаркетинг
10000	Снижение значения индивидуального сбыта, переход на рекламу в прессе и прочие неиндивидуальные средства. Участие в выставках (экономия затрат на контактную единицу с сохранением преимуществ личного контакта). Неиндивидуальные формы почтовой рекламы (рассылки через вложения в прессу)
более 10000 -	Полный переход к средствам массовой информации, наружная реклама, снижение роли выставок как средства продвижения

Приоритеты в последовательности потребительского выбора определяют специфические акценты маркетинговой стратегии, в зависимости от его положения в канале сбыта.

Таблица 9.2. Формирование стратегии продвижения на базе оценки приоритетов в последовательности потребительского выбора (марка/место продажи)

Приоритеты потребительского	Субъект предложения
-----------------------------	---------------------

выбора	Розничный торговец	Производитель
1 этап: <i>Место продажи</i> 2 этап: <i>Марка</i>	Имидж магазина Экспозиция товара Анализ месторасположения Ценообразование	Распространение в ведущих магазинах Точка продажи Экспозиция товара Программы поддержки магазинов
1 этап: <i>Марка</i> 2 этап: <i>Место продажи</i>	Много марок и/или наличие брендов Мультиреклама марок Ценовые решения по маркам Информация в телефонных справочниках по маркам	Больше эксклюзивности в дистрибуции Реклама наличия марок Менеджмент имиджа марки
Одновременно: <i>Марка и Место продажи</i>	Тренинг торгового персонала Разнообразие марок/ведущих марок Высокий уровень сервиса или низкоценовая структура товарного ассортимента	Программы, ориентированные на розничный торговый персонал Распространение в ведущих магазинах Кооперативная реклама

Планирование рекламной кампании сводится к выбору оптимальной программы размещения рекламного материала. В качестве критерия оптимальности используют, как правило, один или несколько параметров коммуникативной эффективности медиаплана. Реализация стандартных методик по медиапланированию предполагает наличие специальной постоянно актуализируемой информационной базы.

Таблица 9.3 Параметры для выбора средств рекламной компании (В-параметр существенен для данного носителя, С – параметр имеет среднее значение, Н – параметр имеет низкое значение)

Наименование рекламного канала	Уровень психологического воздействия	Способность передачи сложных рекламных	Охват	Степень проникновения	Сопроотивление потребителя	Принудительность	Стоимость	Сложность использования	Обратная связь	Технические возможности
Газеты	Н	Н	В	С	С	Н	С	Н	Н	С
Журналы	В	С	В	С	Н	С	С-В	С	Н	В
Телевидение	В	С	В	С	С	В	В	С-В	Н	В
Радио	С	Н	С	С	С	В	С	С	Н	Н
Кинотеатры	В	Н	Н	В	Н	В	С	В	Н	В
Наружная реклама	С	Н	Н	Н	Н	С-В	С-В	С-В	Н	В
Реклама в рознице	Н	Н	Н	Н(С)	Н	С-В	Н-С	С	С	С
Продажи по телефону	В	С	Н	С-В	В	С	Н	С	В	Н-С
Выставки	В	В	Н	С-В	Н	С-В	С	В	В	В
Печатные вложения	С	С	С	С	С	С-Н	С	Н-С	Н	В
Спонсорство	С	Н	С	С	Н	Н	С	С	Н	В
Прямая почтовая реклама	С	С	С	С	С	Н-С	Н-С	С	С	С-В
Реклама в справочниках	Н	Н	С	В	Н	С	Н-С	Н	Н	С
Интернет	В	В	Н-В	С	Н	Н	С	С	В	В

Выбор рекламного носителя целесообразно выполнять по критериям, приведенным в таблице 9.4.

Таблица 9.4 Параметры для выбора рекламного носителя

Показатель	Содержание показателя	Расчет
Рейтинг	размер аудитории конкретного	справочные данные (например,

	рекламного носителя, измеряется в процентах от населения региона	тираж газеты)
Валовый оценочный коэффициент	число возможных контактов аудитории с рекламным обращением за определенный промежуток времени	$ВOK = A_{cp} \times P_q \times A_d + x$ где A_{cp} – средний размер аудитории P_q – вероятность увидеть рекламу A_d – доля лиц, читающих издание и не отрицающих контакт с рекламой x – случайные контакты
Вероятность увидеть рекламу	характеризует наличие факторов формирования рекламного обращения: художественного оформления, места расположения, размера рекламного обращения	$P_q = \text{Log}_{10}(S_i/S_{max}) + 1$ S_i – площадь рекламного обращения S_{max} – площадь полосы
Валовый оценочный коэффициент целевой группы	число возможных контактов целевой группы с рекламным обращением за определенный промежуток времени	
Нетто-охват	часть населения, проинформированная при подаче одного рекламного обращения	
Коэффициент неперекрываемости аудитории	определяет долю аудитории, в которой исключен эффект «пересечения» аудитории, то есть того количества читателей, которые читают два издания одновременно	$K = (A_{cp} - kA_{ij}) / A_{cp}$ где A_{cp} – средний размер аудитории k – коэффициент перекрытия аудитории, экспериментально установлено $< 0,2$ A_{ij} – пересечение аудиторий издания
Частота возможности увидеть рекламное обращение	отношение валового оценочного коэффициента к размерам аудитории	
Цена за тысячу рекламных обращений	стоимость тысячи рекламных контактов	отношение стоимости одного рекламного объявления к охвату аудитории
Профиль обращения	соответствие рекламного обращения целевой группе	
Интервал затухания	промежуток времени, в течении которого реклама забывается	справочные данные

Креативная концепция рекламного послания требует наличия идеи подачи, которая может основываться на: факторе влияния (силы); идентификации (подражании социальному образу, внимание к мнению знаменитого лица или лица той социальной группы, к которой принадлежит

потребитель); факторе информации; факторе престижа и так далее. Спектр возможных тем рекламных обращений весьма широк. Матрицы, подобные представленной в таблице 9.5, позволяют систематизировать процесс их генерации, являются средством упрощения поиска рекламных идей. Заполнив клетки матрицы, можно получить как минимум 12 разнотипных исходных вариантов тем обращений для дальнейшей проработки. Для примера приведены различные темы обращений для разных товаров. При этом некоторые темы обращений имеют законченную форму слогана, хотя первоначальный принцип использования матрицы этого не требует. В начале можно сформулировать рекламную идею на сухом (формальном) языке, и только на следующей фазе перевести ее в яркий образ.

В таблице 9.5. Приведен пример разработки матрицы рекламных обращений как часть стратегии продвижения

Таблица 9.5. Матрица типов обращений (Дж. Мэлони)

Типы опыта	Типы потенциального удовлетворения изделием			
	Разум	Чувства	Социальные аспекты	Самоудовлетворение
Конечный результат, преимущества	1. Мощность двигателя возрастает на 35% (моторное масло)	2. Только в колготках Эледу я себе мужа найду (женские колготки)	3. Вы король! (игровые автоматы)	4. Ваша очередь играть! (компьютерная программа дизайна детской мебели)
Процесс использования	5. Делает одежду чистой без утомительного застирывания (стиральный порошок)	6. Надо чаще встречаться (пиво)	7. Сделай паузу - скушай твикс (печенье в шоколадной глазури)	8. Посмотрите, какую дорожку в саду Вы можете сделать с нашим приспособлением (форма для изготовления садовой плитки)
Дополнительные свойства товара	9. В пластиковой пачке аромат сохраняется дольше (сигареты)	10. Исключительное происхождение изысканного вкуса (кофе)	1. Засветись! Nokia. Connecting people (мобильный телефон с подсветкой)	12. Прояви индивидуальность! (библиотека экранных заставок для компьютера)

Оценка экономической эффективности рекламы

а) *Дополнительный товарооборот*, полученный под воздействием рекламы:

$$Q_{\Delta T} = \frac{Q_C \times \Delta Q \times T}{100}$$

где:

Q_C —средний дневной оборот до рекламной компании,
Дельта Q—прирост среднедневного товарооборота за период до и после рекламной компании,
T— количество дней учета товарооборота.

б) *Экономический эффект от РК:*

$$\varepsilon = \frac{Q_D \times \Delta p}{100} - (U_p + U_d)$$

где:

DP —торговая надбавка на товар в % к цене реализации,
 U_p —расходы на РК,
 U_d —дополнительные расходы по приросту товарооборота.

Обобщающими характеристиками эффективности рекламы являются показатели экономической эффективности. Характеризуя результат действия рекламы, экономическая эффективность выступает следствием коммуникативной и психологической эффективности. Проблема ее оценки связана с тем, что экономический результат может быть обусловлен действием других маркетинговых инструментов, а также изменением внешних факторов.

9.5 Брэндинг

Бренд это торговая марка, завоевавшая твердые позиции на рынке в результате всеобщего потребительского внимания. Бренд менеджмент или брэндинг это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения их стоимости, за счет укрепления их позиции в сознании потребителей. Брэндинг в широком понимании это комплексная технология, затрагивающая все аспекты создания и коммерциализации продукта (включая маркетинговые исследования, позиционирование, создание товара, способы дистрибьюции и продвижения).

Технология брэндинга отталкивается в первую очередь от оценки потребительского восприятия - имиджа товара. Причем, психологический аспект такого восприятия является ключевым. Именно поэтому брэндинг часто отождествляют только с коммуникативной политикой фирмы, с рыночным позиционированием. Основными проводниками политики брэндинга внутри фирмы чаще всего становятся специалисты в области рекламы.

Экстенсивное расширение бренда подразумевает выбор стратегии увеличения объемов продаж за счет применения его к более широкому целевому сегменту – географическому, потребительскому и т.д. Интенсивное расширение бренда предполагает применение товарной марки за пределами первоначального товарного ряда.

Со стратегической точки зрения брэндинг важен ввиду аддитивного эффекта рекламы в случае рекламы товарной марки (рисунок 9.2). Использование

рекламы товара и рекламы фирмы взаимосвязано. Более того, они оказывают перекрестное действие друг на друга, что выражается в аддитивном эффекте: когда реклама одной товарной марки (ТМ) или марки фирмы (ФМ) приводит к увеличению сбыта других товарных марок фирмы. Аддитивный эффект рекламы можно характеризовать эластичностью реакции, определяемой по аналогии с другими параметрами эластичности спроса. Аддитивный эффект лежит в основе технологий брэндинга.

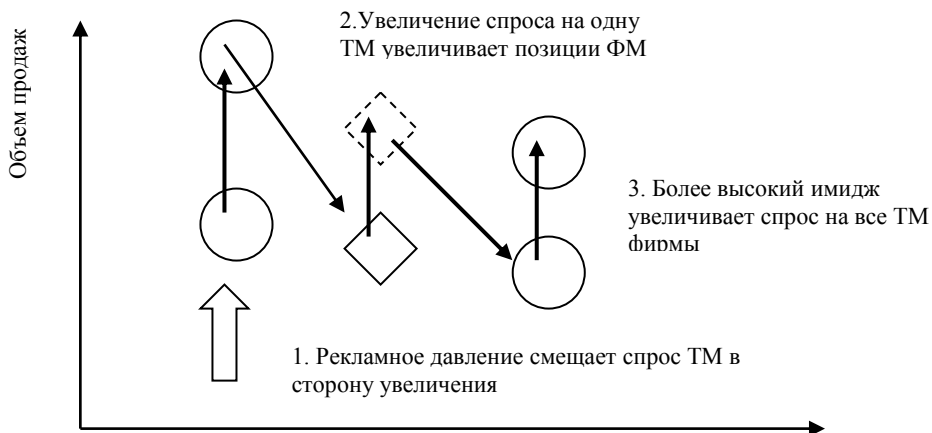


Рисунок 9.2. Аддитивный эффект рекламы в случае рекламы марки фирмы

Корпоративная реклама и PR (public relations) является эффективным элементом коммуникационного комплекса фирмы, наряду с товарной рекламой. Таким образом, реализация марочной политики (брэндинга) может опираться на два принципиальных подхода продвижение товарных марок и продвижение марки фирмы

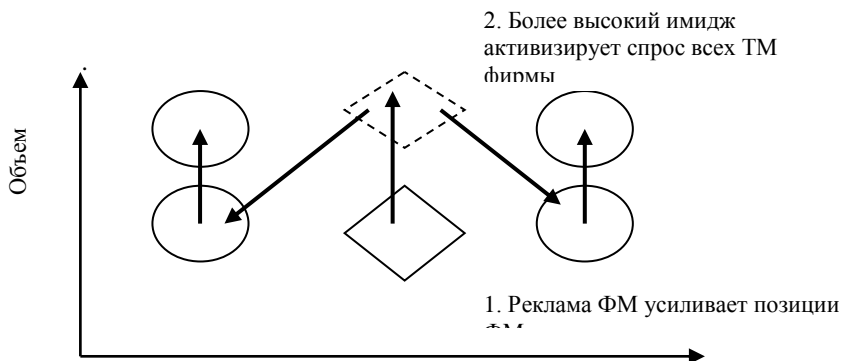


Рисунок 9.3. Аддитивный эффект при корпоративной рекламе

Использование стратегий создания зонтичного бренда и его дальнейшего расширения («Line extension») не всегда допустимо и зависит от

ситуации на рынке. «Матрица Эл Раиса и Джэка Траута предлагает некоторый набор критериев оценки пригодности этой стратегии. Line extension» имеет смысл, когда нет возможности реально поддерживать разные марки в разных товарных категориях по причине малого объема рынка или нехватки ресурсов у производителя

Таблица 9.6. Факторы выбора стратегии развертывания зонтичного бренда

Фактор	Реализация стратегии зонтичного брэндинга целесообразна	Реализация стратегии зонтичного брэндинга не целесообразна
Ожидаемый объем продаж марки	Небольшой объем продаж	Потенциальный лидер рынка
Конкуренция	Высокая	Низкая
Рекламная поддержка	Слабая	Значительная
Дистрибуция	Через торговых представителей	Розничные продажи
Емкость рынка	Малая	Высокая
Уровень потенциальной идентичности восприятия марок товарной линии	Низкий	Высокий

Свойства бренда могут быть оценены с различных точек зрения и отражать разные аспекты коммерциализации: коммуникационные, психологические и экономические. Основные направления представлены в таблице 9.7.

Таблица 9.7. Направления оценки свойств бренда

Показатель	Суть метода
Имидж торговой марки	Качественная оценка восприятия торговой марки
Позиционирование марки	Место (в восприятии потребителей) бренда на рынке на текущий момент или описание ее особенностей - того места, которое она должна занимать
Уникальность марки	Количественная мера качественной оценки степени отличия торговой марки от других.
Стоимость бренда	Мера экономической ценности бренда. Денежная премия, которую держатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных за него платить

Сила бренда	Мера способности бренда доминировать в данной категории продуктов.
Соответственность бренда	Степень соответствия имиджа и характера бренда нуждам и желаниям покупателей. Несоответствие снижает управляемость бренда и эффективность
Подъемная сила бренда	Способность бренда расширяться за счет увеличения количества пользователей, распространения на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Разница в усилиях, которые нужно приложить к одному и тому же продукту, если продвигать его с использованием уже имеющегося бренда
Приверженность к бренду	Степень психологической привязанности потребителем к бренду (выбор данного бренда при наличии других альтернатив). Часто измеряется с помощью частоты повторных покупок
Известность бренда	Способ измерения эффективности маркетинговых коммуникаций. Процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд (измеряемый без подсказок - когда респондент сам вспоминает бренд, и подсказанный - когда бренд узнается среди других из списка)

Измерения силы бренда полезны при оценке экономической эффективности применения стратегий брендинга по сравнению обычных стратегий продвижения, а также в случае продажи «раскрученного» бренда. В настоящий момент не существует унифицированного подхода к оценке бренда. Все методы, представленные в таблице 9.8., самостоятельного значения не имеют и должны применяться в комплексе.

Таблица 9.8. Методы оценки стоимости бренда

Метод	Описание метода	Достоинства и недостатки
-------	-----------------	--------------------------

Метод суммарных издержек	Подсчитываются все издержки по созданию и продвижению бренда, включая расходы на специальные исследования, юридическую регистрацию и защиту, вложения в рекламу и т.д.	Легко доступен. Недостаток - оценка является сугубо внутренней. Если марка не принимается рынком, то издержки становятся не стоимостью бренда, а убытками фирмы!
Метод остаточной вмененной стоимости	Из общей рыночной стоимости компании вычитаются стоимость материальных и финансовых активов, а также прочих, не относящихся к бренду нематериальных активов.	Метод является наиболее точным с финансово - рыночной точки зрения, лучшим. Однако, для его использования необходимо знать рыночную стоимость компании.
Метод суммарной дисконтированной добавленной стоимости	Вычисляется разница между ценой, которую потребитель платит за бренд, и ценой аналогичного товара без бренда («No Name») и умножается на объем продаж бренда в течение всего жизненного цикла	Один из самых распространенных методов оценки стоимости. Требуемая информация по бренду вполне доступна, однако информация о сравнимом товаре - далеко не всегда есть. Не всегда возможно найти сам товар «No Name».
Метод рыночного сравнения	«Прецедентный» способ, при котором стоимость бренда определяется через сравнение с уже имевшими место на рынке аналогичными сделками по компаниям, которые по ключевым параметрам сопоставимы с рассматриваемой, но уже совершила сделку, в рамках которой оценивался бренд и учитывалась его стоимость.	Технически прост и достаточно точен, однако предполагает доступность информации по сделкам, что в России пока большая редкость.

Глава 10 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

10.1 Элементы производственной стратегии

Производственная стратегия — это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы ее внутренней деятельности.

1. Производственные мощности

Решения по развитию производственных мощностей являются классическими стратегическими решениями. Причем ключевой момент таких решений — это специализация или фокусирование мощностей.

Специализация и оптимизация производственных мощностей зависят от многих факторов. Например, мощности могут быть сфокусированы по географическому признаку, по группам продуктов или фактору технологии, по объему производства, в зависимости от стадии жизненного цикла продукта и т.д.

Конкретные стратегические решения по фокусированию должны приниматься с учетом специфики данного производства и особенностей конкретной бизнес-ситуации.

2. Вертикальная интеграция

- Организация, принимающая стратегическое решение по вертикальной интеграции, должна быть уверена, что она сможет создать такой внутренний механизм, который будет эффективнее, чем соответствующий замещаемый механизм рынка.

- Всегда следует помнить, что реально эффективность любой производственной цепочки определяется не собственностью, а эффективностью координации и качеством соответствующего менеджмента.

3. Технологические процессы

В современных условиях практически все значимые решения по технологии требуют специального стратегического анализа. Причем при обосновании принятия стратегических решений, связанных с технологией, тоже необходимо учитывать множество разных факторов.

Кроме того, очень важно создать ситуацию, когда мнение специалистов-технологов не является безусловно доминирующим. При принятии стратегических решений по использованию новых технологий позиции, например, маркетологов или финансистов должны на равных учитываться с позицией технологов.

4. Масштаб производства традиционных продуктов.

При принятии стратегических решений по масштабам производства традиционных продуктов к ключевым позициям относятся: оценки будущего

спроса, информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков и данные по главным конкурентам.

5. Масштаб производства новых продуктов

Решение по новым продуктам в обязательном порядке требует специального стратегического анализа. Кроме того, каждый новый продукт следует сначала в небольших объемах апробировать на рынке.

6. Использование производственного персонала

Для любого современного производства, функционирующего в нормальных рыночных условиях, человеческий фактор является решающим. В стратегической перспективе значение данного фактора будет только возрастать. Поэтому стратегические решения по производственному персоналу в обязательном порядке нуждаются в целевом стратегическом анализе и специальных обоснованиях.

7. Управление качеством производства

Качество продукта существенно зависит от системного качества его производства. Качество — это не только важнейшая характеристика потребительских свойств товара, но зачастую оно является и главным критерием восприимчивости продукта тем или иным конкретным рынком. Поэтому любое стратегическое решение по управлению качеством производства всегда имеет особое значение.

8. Производственная инфраструктура

Никакое производство невозможно без соответствующей инфраструктуры. Как правило, издержки на ее поддержание являются значительными и почти всегда содержат серьезные резервы экономии.

Следовательно, стратегические решения по развитию производственной инфраструктуры всегда надо рассматривать как реально значимый фактор обеспечения конечной эффективности производства.

9. Взаимоотношения с поставщиками и другими партнерами по кооперации

Значение представляется достаточно очевидным. Особенность данной позиции состоит в возможности выбора и развития одного из двух альтернативных подходов: конкурентного или кооперативного.

Конкурентный, или американский, подход предполагает множественность конкурирующих между собой источников по одному и тому же элементу производственной кооперации.

Кооперативный, или японский, подход предполагает долгосрочные стабильные отношения с ограниченным кругом партнеров по кооперации, которые основываются на взаимной зависимости и доверии.

10. Управление производством.

Стратегические решения по данной позиции касаются развития производственного менеджмента как особой подсистемы общей системы управления организации.

В таком контексте становится очевидным, что качество решений по объекту управления существенно зависит от качества соответствующего субъекта управления.

Глава 11 СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ ПЕРСОНАЛА

11. 1 Основные элементы стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом — это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия использования и развития потенциала персонала наряду с продуктивно-маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией организации.

По мнению всех ведущих специалистов, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

Основные виды решений. Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. Основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом.

1. Отбор, расстановка и продвижение кадров как элемент стратегии

Крайние полюсы всех допустимых стратегий управления персоналом можно обозначить как: «создание кадров необходимой квалификации» или «покупка кадров необходимой квалификации на стороне».

Стратегия, которая реализует принцип «создать», позволяет формировать персонал организации, исходя из возможностей действующего в ней процесса привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Такая стратегия создает у сотрудников необходимые профессиональные навыки, обеспечивающие достаточную эффективность их деятельности.

Стратегия, реализующая принцип «купить», предполагает привлечение трудовых ресурсов именно такого качества, какое требуется на каждом иерархическом уровне организации.

На практике организации могут использовать любую стратегию, лежащую между данными двумя полюсами.

2. Оценка персонала как элемент стратегии

Стратегическое решение лежит в выборе между: «системой оценки, ориентированной на процесс» и «системой оценки, ориентированной на результат».

В системе оценки, которая ориентирована на результат, считается важным только то, чтобы работник соответствовал заранее установленному набору показателей соответствующей деятельности. При этом условия и факторы, улучшающие или ухудшающие его деятельность, реального значения не имеют.

Система оценки, ориентированная на процесс, старается проникнуть именно в обстоятельства, которые как раз и являются частью процесса достижения желаемых результатов.

3. Система вознаграждения как стратегический выбор

Стратегическое решение лежит между «компенсационной системой, ориентированной на положение» и «компенсационной системой, нацеленной на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации».

С одной стороны, мы имеем компенсационную систему, в которой вознаграждение диктуется природой выполняемой работы как таковой. Работы могут быть специфическим образом ранжированы в зависимости от того, какое место они занимают в иерархии организации, что и влечет за собой соответствующую величину вознаграждения.

С другой стороны, существуют организации, в которых большое внимание иерархической структуре не уделяется. В них системы вознаграждения построены на очень дифференцированной или даже персонифицированной оценке деятельности.

4. Развитие персонала как стратегический выбор

Стратегическое решение между интенсивной формой обучения и экстенсивной программой развития персонала.

Компании, которые рассматривают развитие персонала как важнейшую задачу в области управления трудовыми ресурсами, прибегают к интенсивным и четко формализованным, программам его развития. Причем в качестве стратегической цели ставится создание и постоянное поддержание на должном уровне умений и знаний работников.

В организациях, которые стремятся приобретать персонал, как правило, практикуют экстенсивные программы развития менеджмента.

Глава 12 ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

12.1 Элементы финансовой стратегии предприятия

Финансовая стратегия — это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по управлению, формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов на предприятии для реализации общей стратегии.

Особенность финансовой стратегии заключается в том, что финансовый измеритель — единый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса; финансовый аспект присущ каждой специализированной

стратегии и для всех них является существенным; финансовые аспекты всех специализированных стратегий и стратегии в целом — это внутренние моменты финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия в указанном смысле является универсальной стратегией, и, кроме того, через финансовую стратегию происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех отдельных стратегических позиций в единую, целостную и органическую стратегию организации.

Разработка финансовой стратегии в зависимости от направлений деятельности предприятия производится по следующей структуре:

1. Разработка системы показателей по всем основным позициям корпоративной стратегии. На практике, в зависимости от положений учетной политики, требований законодательства, возможны и различные построения финансовой стратегии и системы показателей. Поэтому необходимо привести расшифровку показателей характеризующие финансовое положение организации.
2. Формирование финансовой структуры капитала. Содержит решения о привлечении заемного капитала, использование лизинга, решения по операциям с ценными бумагами и т.д. Необходимо сопоставление источников и цены капитала оценка финансового ливериджа.
3. Управление инвестициями

Для выполнения целей инвестиционной стратегии выполняются следующие задачи в предложенной последовательности:

1. Исследование внешней инвестиционной среды и прогнозирование конъюнктуры рынка в рамках общей стратегии предприятия.
2. Анализ эффективности использования привлеченных ресурсов и собственных источников финансирования деятельности предприятия.
3. Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности предприятия в обеспечение его общей стратегии.
4. Поиск, оценка, формирование и обеспечение инвестиционными ресурсами предприятия.
5. Составление стратегических, тактических и оперативных планов по обеспечению предприятия инвестиционными ресурсами.
6. Управление, координация и контроль инвестиционными ресурсами предприятия в процессе реализации его общей стратегии.

В процессе реализации финансовой стратегии предприятия решаются следующие задачи:

1. Обеспечение финансовой устойчивости предприятия.
2. Оптимизация денежного оборота и поддержание его постоянной платежеспособности.
3. Обеспечение получения оптимальной прибыли.
4. Обеспечение минимизации рисков от финансовой деятельности.

Глава 13 СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОСТАВЩИКОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

13. 1 Стратегия в отношении покупателей

13. 2 Стратегия в отношении поставщиков

13. 1 Стратегия в отношении покупателей

Большинство отраслей продают свою продукцию или услуги не одному, а многим покупателям. Их рыночная власть представляет одну из основных конкурентных сил, воздействующих на потенциальную прибыльность отрасли. Однако по своей структуре группа покупателей является неоднородной. Покупатели неодинаковы по своим потребительским запросам, они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, что отражается на вероятном увеличении объемов их закупок и соответственно различна стоимость обслуживания отдельных покупателей.

В результате этой неоднородности целевой выбор покупателей становится важным компонентом стратегии. В широком смысле фирме при наличии выбора следует продавать свою продукцию наиболее благоприятным из возможных покупателей. Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для вхождения, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций.

Стратегические критерии выбора покупателей

Выделяют следующие критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения:

Потребности в закупках по отношению к возможностям компании имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей. При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом. Исходя из этого необходимо привести в соответствие потребности покупателя с возможностями фирмы. Такое соответствие позволит достичь высшего уровня дифференциации продукта в восприятии покупателей по сравнению с продуктом конкурентов. Проблема диагностирования потребностей в закупках конкретных покупателей решается путем выявления всех факторов, определяющих их решения о

закупках и условия совершения соответствующих сделок (отгрузка, доставка, обработка заказов). Затем во всей массе покупателей выделяются отдельные покупатели или их группы, которые ранжируются в соответствии с этими факторами.

Значение потенциала роста покупателей для формулирования стратегии очевидно. Чем выше потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что его спрос на продукцию фирмы будет возрастать. Потенциал роста покупателя определяется тремя условиями:

1. темпами роста отрасли покупателей;
2. темпами роста основного рыночного сегмента покупателей;
3. изменениями доли рынка в отрасли в целом, а также основных ее сегментах.

Потенциал роста покупателя в секторе домашнего хозяйства также определяется группой факторов:

1. Демографический фактор определяет будущий объем конкретного потребительского сегмента. Например, быстрый рост будет наблюдаться в сегменте высокообразованных покупателей в возрасте двадцати пяти лет и выше. Аналогичным образом можно провести демографический анализ с точки зрения дохода, образования, семейного положения, возрастного состава и пр.

2. Рост конкретного потребительского сегмента определяется объемом продуктов или услуг, который он будет приобретать. Он определяется такими факторами, как наличие субститутов, социальные тенденции, меняющиеся базовые потребности, и т.п.

3. Структурная позиция покупателя, которую можно оценить как совокупность наличия рыночной власти и склонности ее использования. Перечислим покупателей, имеющих благоприятную структурную позицию:

Покупатели приобретают незначительную долю продукции продавцов и не имеют средств воздействия, чтобы требовать уступок в цене, включения транспортных издержек и других специальных условий.

Покупатели не располагают достаточными альтернативными источниками снабжения, с точки зрения этого критерия «хорошим» является покупатель, которому необходимы уникальные свойства продукта или услуги данного продавца.

Покупатели несут высокие транспортные, транзакционные или переговорные издержки при переключении на новый товар или новых поставщиков.

Покупатели не имеющие возможность интеграции предшествующих стадий производства.

4. Затраты на обслуживание конкретных покупателей. Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их

обслуживания. Стоимость обслуживания покупателей одного и того же продукта может значительно различаться. Как правило, виной тому одна из следующих причин:

- размер заказа;
- прямая продажа или продажа через распределительную сеть;
- время, необходимое для реализации заказа;
- равномерность поступления заказов для целей планирования и логистики;
- транспортные расходы;
- сбытовые расходы;
- потребность в приспособлении к особым запросам клиентов или модернизации.

Выбор покупателей нечувствительных в ценам

Покупатели, для которых стоимость данного продукта представляет небольшую часть их издержек производства и/или совокупных расходов на закупки.

Покупатели, для которых потери от дефекта продукта высоки по сравнению с его стоимостью.

Покупатели, для которых эффективность продукта (или услуги) может дать значительную экономию или улучшение результатов.

Покупатели, конкурирующие на основе стратегии производства высококачественной продукции, для которой закупаемый продукт играет существенную роль.

Покупатели, которые ищут продукты, отвечающие их специфическим потребностям или носящие дифференцированный характер.

Покупатели, которые являются высокоприбыльными и способны легко выдержать затраты на ресурсы.

Покупатели, которые не располагают достаточной информацией о продукте и/или при закупках не руководствуются вполне определенными спецификациями.

Стратегия выбора покупателей

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев находить наиболее благоприятных покупателей и продавать им. Существует также ряд стратегических выводов, вытекающих из принципов выбора покупателей. Фирма, не располагающая преимуществом в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей. Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимуществ в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Без преимущества в издержках сам по себе рост объема продаж ведет к

проигрышу, поскольку вынуждает иметь дело с менее выгодными покупателями.

Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными. Например, одна из возможных стратегий состоит в создании издержек переключения путем введения продукта фирмы в конструкцию продукта потребителя, разработки модификаций продукта под разнообразные потребности, организации обучения персонала покупателя работе с продукцией фирмы и т.д. Кроме того, умелая организация продаж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей. Могут быть предприняты и другие меры воздействия на характеристики покупателей с тем, чтобы улучшить их качество с точки зрения фирмы.

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

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

Идея проста — увеличение добавленной стоимости является дополнением к тем характеристикам, на которых строится потенциальный выбор. Таким образом, товар, являющийся предметом широкого потребления, может быть трансформирован в продукт, отличающийся высоким уровнем дифференциации.

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является изменение восприятия покупателем функций продукта, даже если сам по себе предлагаемый продукт остается неизменным. Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает такие дополнительные факторы:

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

Если можно убедить покупателя в том, что эти факторы входят в фактическую общую стоимость или ценность продукта, у фирмы появляется потенциальная возможность доказать, что ее продукт отличается более

высокими качествами по этим параметрам и поэтому заслуживает надбавки к цене и лояльности покупателя. Разумеется, фирма должна оправдать свои обещания относительно превосходства своего продукта, а ее претензии — иметь отличительные особенности по сравнению с конкурентами, и на выгодное превышение ее цен над издержками вскоре исчезнет.

13.2 Стратегия в отношении поставщиков

Со структурной точки зрения ключевыми проблемами стратегии закупок являются:

- стабильность и конкурентоспособность общего состава поставщиков. Со стратегической точки зрения желательно делать закупки у поставщиков, которые будут поддерживать или улучшать свои конкурентные позиции в области продуктов и услуг. Этот критерий означает, что фирма будет закупать вводимые ресурсы, адекватные или превосходящие другие по качеству/стоимости. Это, в свою очередь, будет обеспечивать ее конкурентоспособность. Аналогичным образом выбор поставщиков, которые в перспективе будут способны удовлетворять потребности фирмы, ведет к минимизации издержек, связанных со сменой поставщиков. Структурный и конкурентный анализ, являющийся сквозной темой данной книги, может быть использован для того, чтобы определить, как будут выглядеть поставщики фирмы с точки зрения этих критериев.
- оптимальный уровень вертикальной интеграции. Здесь мы исходим из предположения, что фирма уже приняла решение о закупке у внешних источников, и вопрос заключается в том, как закупать, чтобы создать для себя наилучшую структурную рыночную позицию.
- наличие максимальных рычагов воздействия на выбранных поставщиков.
- отсутствие высоких информационных, организационных; или переговорных издержек, связанных с закупкой.

Таким образом, при осуществлении закупочной деятельности встает задача найти механизмы, нейтрализующие или преодолевающие источники рыночной власти поставщиков. В некоторых случаях эта власть является неотъемлемой чертой экономики отрасли и находится вне влияния фирмы. Однако во многих случаях она может быть ослаблена с помощью стратегии.

Стратегические решения в отношении поставщиков

Распределение закупок. Закупки определенного вида товара могут быть распределены между различными поставщиками таким образом, чтобы усилить рыночные переговорные позиции фирмы. Доля каждого отдельного поставщика должна быть достаточно большой, чтобы вызывать его заинтересованность в ее сохранении. В то же время закупать все у одного поставщика означает риск предоставить этому поставщику слишком большие возможности для реализации власти или создания издержек переключения. Это соображение пересекается с возможностью для закупщика добиваться скидок при покупке крупных партий, которая отчасти зависит от рыночной

власти и отчасти — от экономики поставщика. Добиваясь сбалансированности между этими факторами, закупщик должен стремиться к созданию как можно большей зависимости поставщика от своего бизнеса, к получению максимальных скидок, не подвергая себя при этом значительному риску стать жертвой издержек переключения.

Избегание издержек переключения. Со структурной точки зрения хорошая закупочная стратегия должна избегать создания издержек переключения. Распространенные источники издержек переключения были рассмотрены ранее, но кроме них существуют и некоторые дополнительные факторы. Избегание издержек переключения означает оказание сопротивления росту зависимости инженерно-технической поддержки от поставщика; приверженности ее работников привычным связям; противодействие созданию поставщиком разнообразия вариантов или специально разработанных изделий без соответствующей корректировки затрат, компенсирующей будущее проявление рычагов рыночной власти, и т.д. Такая политика может выражаться в сознательном использовании в течение некоторого времени продуктов альтернативных поставщиков, в воздержании от инвестиций во вспомогательное оборудование, связанное с определенным поставщиком, в отказе от продуктов поставщика, требующих специализированных методов подготовки персонала, и во многих других направлениях.

Создание подходящих альтернативных источников снабжения. Может возникнуть необходимость создать условия для участия в бизнесе альтернативных источников путем финансирования контрактов по разработке и закупке части необходимых товаров. Есть примеры того, как закупщики оказывали фактическую помощь в финансировании новых источников или искали эти источники за рубежом, обращаясь к иностранным фирмам с предложением участвовать в бизнесе. Также может быть целесообразна поддержка новых поставщиков в минимизации их затрат, что поможет им стать подходящим источником снабжения. Могут применяться различные методы, начиная от тщательного поиска новых поставщиков службой снабжения и заканчивая субсидированием затрат на тестирование продукции новых поставщиков.

Содействие стандартизации. Большую пользу всем фирмам отрасли может принести содействие стандартизации спецификаций в отраслях, являющихся их источниками снабжения. Такая политика помогает снизить уровень дифференциации продукта поставщиков и предотвращает появление издержек переключения.

Создание угрозы интеграции предшествующих стадий производства. Независимо от того, намерен ли закупщик действительно осуществлять интеграцию предшествующих стадий производства продукта, присутствие достоверной угрозы укрепляет его рыночную переговорную позицию. Такая угроза может быть создана с помощью заявлений, утечки результатов

внутренних исследований по внедрению интеграции, выработки ситуационных планов интеграции совместно с консалтинговыми или проектно-конструкторскими фирмами и т.д.

Частичная интеграция. Если объем закупок позволяет, рычаги рыночной власти могут быть значительно усилены с помощью частичной интеграции производства конкретного изделия при одновременном удовлетворении некоторой или даже основной потребности в нем путем приобретения у внешних поставщиков.

Очевидная цель всех этих подходов состоит в снижении общих затрат на закупки в долгосрочном плане. Следует учитывать, что использование некоторых из них может фактически увеличить некоторые элементы затрат на закупки в их узком определении. Например, поддержка альтернативных источников или борьба с издержками переключения может вызывать затраты, которых можно было бы избежать в краткосрочном плане. Однако конечная цель этих затрат — улучшение рыночной позиции фирмы и тем самым долгосрочных показателей издержек снабжения.

Глава 14 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ (ФРАГМЕНТАРНЫХ ОТРАСЛЯХ)

14.1 Характеристика отрасли с низким уровнем концентрации

14.2 Разработка стратегии

14.1 Характеристика отрасли с низким уровнем концентрации

Низкий уровень концентрации означает, что ни одна из фирм отрасли не имеет существенной доли рынка и не способна оказывать значительного влияния на итоговые результаты функционирования отрасли в целом. Как правило, отрасли с низким уровнем концентрации состоят из большого числа компаний мелкого и среднего размера, многие из которых находятся в руках частных владельцев. Важным моментом, создающим уникальность этих условий конкуренции, является отсутствие лидеров рынка, обладающих силой воздействия на происходящие в ней явления.

Фрагментированные отрасли существуют во многих сферах экономики. Они наиболее распространены в следующих секторах:

- услуги;
- розничная торговля;
- оптовая торговля;
- производство изделий из дерева и металла;
- сельскохозяйственное производство;
- шоу-бизнес.

Причины низкого уровня концентрации отрасли

1. Исторические причины.

2. Низкие барьеры вхождения, что является причиной наличия большого числа мелких фирм.

3. Отсутствие экономии на масштабе или кривой обучения. Большинство низкоконцентрированных отраслей характеризуются отсутствием существенной экономии на масштабе или кривых обучения, поскольку представляют простые операции обработки или сборки, имеют высокую трудоемкость операции, связаны с оказанием персональных услуг или не поддаются механизации или стандартизации.

4. Высокие транспортные расходы. Высокие транспортные расходы ограничивают эффективный размер производственной единицы, несмотря на экономию на масштабе. Соотношение транспортных расходов и экономия на масштабе определяет величину территории, которую может эффективно обслуживать производственная единица.

5. Высокая стоимость запасов или неустойчивые колебания сбыта. В этом случае объем производства так неустойчив, что мешает созданию крупных капиталоемких производств и их равномерному функционированию. Ситуация аналогична, если объем продаж колеблется в значительных пределах и компания, располагающая собственными производственными мощностями не имеет преимуществ перед конкурентами.

6. Высокий уровень дифференциации продукта, особенно если он основан на имидже. Высокий уровень дифференциации продукта, основанный на имидже, может ограничивать размеры фирм и обеспечивать прикрытие, позволяющее выживать неэффективным фирмам. Крупные размеры несовместимы с имиджем эксклюзивности.

7. Барьеры для выхода. При наличии барьеров для выхода фирмы остаются в отрасли и тем самым тормозят концентрацию. Для отраслей с низким уровнем концентрации характерны не только экономические, но и управленческие барьеры. В них могут существовать конкуренты, имеющие цели, не ориентированные на прибыль.

8. Государственное запрещение концентрации. Законодательные ограничения препятствуют концентрации в таких отраслях, как электроэнергетика.

9. Новизна. Отрасль может быть фрагментированной только потому, что она нова и ни одна фирма еще не выработала навыки и ресурсы, необходимые для обладания значительной долей рынка.

10. Недостаток ресурсов или навыков у действующих в отрасли фирм. Например, когда налицо потенциал экономии на масштабе в производстве, но фирм нет капитала или опыта для строительства крупных производственных мощностей или средств для вложений в вертикальную интеграцию. Они могут также испытывать недостаток ресурсов или навыков для создания собственных каналов сбыта, систем обслуживания, специализированных структур логистики или сетей франчайзинга, которые могли бы привести к концентрации.

11. Недальновидность участников отрасли. Даже если фирмы имеют ресурсы, чтобы содействовать концентрации они могут испытывать психологическую привязанность к традиционной практике, сохраняющей дробную структуру отрасли. Возможна также неспособность воспринимать изменения. Если присутствуют два предшествующих условия, отрасли, уже вполне с зрелые для концентрации, могут оставаться раздробленными длительное время из-за отсутствия внимания со стороны внешних фирм.

Если в отрасли с низким уровнем концентрации не присутствует ни один из приведенных факторов, то это предоставляет значительные стратегические шансы для компании.

14.2 Разработка стратегии

Разработка стратегии в низкоконцентрированных отраслях принимает два направления: во-первых, это принятие мер по повышению концентрации в отрасли.

Стратегия концентрирования может принести значительные выгоды, поскольку издержки вхождения в отрасль, по определению, низки и конкуренты, как правило, невелики и относительно слабы, чтобы оказать значительное противодействие.

1. Создание экономии на масштабе или кривой обучения. Консолидация может произойти в результате технологических изменений, ведущих к появлению экономии на масштабе или кривой обучения. Инновации, создающие экономию на масштабе в сфере маркетинга, также могут способствовать консолидации отрасли. Например, широкое использование телевидения как средства рекламы игрушек сопровождалось значительной концентрацией в этой отрасли. Подобные выводы можно отнести также к созданию экономии на масштабе в других функциональных сферах, в том числе в сфере сбыта, обслуживания и т.д.

2. Стандартизация разнообразного рыночного спроса. Выпуск товарных новинок или маркетинговые инновации могут вести к стандартизации запросов рынка. Например, создание нового продукта может сблизить вкусы покупателей; внесение изменений в дизайн изделия может заставить покупателей оценивать стандартный продукт выше, чем дорогостоящий эксклюзивный, и существенно снизить затраты.

3. Нейтрализация или отделение факторов, в наибольшей степени способствовавших слабой концентрации.

Когда причины низкого уровня концентрации сосредоточены в процессе производства или предоставления услуг, их преодоление требует «разъединения» производства и остального бизнеса. Если покупательские сегменты многочисленны или высокий уровень дифференциации продукта обуславливает предпочтения эксклюзивности преодоление препятствий концентрации возможно путем использования разнообразных и обладающих

четкими отличительными особенностями брендов и стилей упаковки. Данный подход к преодолению раздробленности отрасли основан на осознании того факта, что ее коренная причина не может быть устранена. Стратегия состоит в том, чтобы нейтрализовать раздробленные элементы бизнеса и дать возможность проявиться преимуществам концентрации в других элементах.

4. Осуществление приобретений для достижения критической массы. В некоторых отраслях, в конечном счете, возможно достижение преимуществ концентрации, но достичь значительной доли рынка постепенными мерами чрезвычайно сложно, так как этому мешают факторы раздробленности

Во-вторых, стратегия сохранения низкой концентрации, в том случае если существующее положение открывает благоприятные перспективы.

1. Тщательно управляемая децентрализация. Поскольку для функционирования во многих раздробленных отраслях свойственна потребность в высоком уровне персонального обслуживания, управлении на местах, интенсивной координации и строгом контроле, эффективная альтернатива ведения конкуренции состоит в тщательно управляемой децентрализации. Вместо расширения масштабов операций в одном или нескольких местах эта стратегия направлена на сознательное сохранение отдельных небольших, по возможности автономных, оперативных подразделений и поддерживается строгим централизованным контролем и основанным на результатах вознаграждением менеджеров на местах.

2. Создание производственных единиц «по формуле». Создания эффективных, низкзатратных производственных мощностей, размещаемых во многих местах. Такая стратегия включает проектирование стандартной производственной единицы — будь то завод или пункт обслуживания — и отработку процесса строительства и введения в эксплуатацию с минимальными затратами. Таким образом, фирма экономит инвестиции по сравнению с конкурентами и/или обеспечивает более привлекательное или эффективное размещение бизнеса.

3. Увеличение добавленной стоимости. Продукты или услуги многих фрагментированных отраслей, в том числе потребительские товары, с трудом поддаются дифференциации. Например, многие предприятия оптовой торговли специализируются на идентичных группах товаров. В подобных случаях эффективная стратегия может состоять в увеличении добавленной стоимости за счет предоставления при продаже дополнительных услуг, организации операций, но доводке продукта (например, обрезки до нужного размера, пробивания отверстий и т.п.) или предпродажной сборки компонентов. Такие операции могут способствовать достижению более высокой дифференциации продукта, а значит, и большей прибыли. В некоторых случаях увеличение добавленной стоимости может быть достигнуто путем вертикальной интеграции производства с последующими стадиями оптовой или розничной торговли.

4. Специализация по типу продукта или продуктового сегменту. Если низкий уровень концентрации отрасли существует благодаря или наряду с широкой производственной специализацией и номенклатурой изделий, успешная стратегия может состоять в ограниченной специализации по группе продуктов. Этот подход представляет собой разновидность стратегии фокусирования. Он может способствовать достижению фирмой определенной рыночной власти в отношении поставщиков за счет увеличения объемов поставок, а также повышению уровня дифференциации продукта в отношении потребителей за счет более высокой оценки ими квалификации и имиджа производителя как специалиста в конкретной области производства. Стратегия фокусирования позволяет фирме быть лучше информированной в данной области производства, а также потенциально улучшить осведомленность потребителей и обеспечить предоставление услуг в конкретной области. Издержками данной стратегии специализации могут быть некоторые ограничения перспектив роста фирмы.

5. Специализация по типу потребителей. Если низкий уровень концентрации ведет к интенсивной конкуренции в отрасли, фирма может извлечь потенциальную выгоду за счет специализации на конкретной категории потребителей. Возможна специализация, например, на немногочисленных потребителях с самым малым объемом закупок и, следовательно, с наименьшей рыночным влиянием. Специализация на потребителе, как и специализация на продукте, способствуя более высокой прибыльности фирмы, может в то же время ограничить перспективы ее роста.

6. Специализация по типу заказов. Чтобы приспособиться к интенсивной конкуренции в отрасли с низким уровнем концентрации, фирма может независимо от типа потребителей специализироваться на конкретном виде заказов. Один из подходов состоит в обслуживании только небольших заказов, когда потребитель желает немедленной доставки и менее чувствителен к цене. При другом подходе фирма может обслуживать только эксклюзивные заказы с тем, чтобы воспользоваться меньшей чувствительностью к цене или создать издержки переключения. Опять-таки, ценой такой специализации может быть ограничение объемов операций.

7. Географическое фокусирование. В случаях, когда достижение существенной доли рынка в масштабах всей отрасли невозможно или когда отсутствует экономия на масштабе в рамках всей экономики страны (или даже возможен отрицательный эффект масштаба), значительная экономия может достигаться при сосредоточении на отдельном географическом районе и концентрации в нем производственных мощностей, маркетинговой и сбытовой деятельности. Такая политика может дать экономию в сфере сбыта, повысить эффективность рекламы, создать единую оптовую базу и т.д. С другой стороны, наличие разрозненных частей бизнеса в нескольких географических районах усугубляет проблемы конкуренции в отрасли с

низким уровнем концентрации. Стратегия географического фокусирования показала свою эффективность в торговле продовольственными товарами, которая остается раздробленной отраслью, несмотря на присутствие нескольких крупных национальных сетей.

8. Стратегия крайней экономии. В условиях интенсивной конкуренции и низкой прибыльности во многих слабо концентрированных отраслях простой, но действенной стратегической альтернативой может быть строгая приверженность к такой конкурентной позиции, как сохранение низких накладных расходов, низкой квалификации занятых, жесткому контролю над издержками, вниманию к любым деталям. Такая политика дает фирме наилучшие позиции для ведения ценовой конкуренции и, несмотря на это, позволяет получать прибыль выше средней.

Глава 15 СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ЗАНИМАЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ

15.1 Стратегии для лидеров отрасли

15.2 Стратегии для предприятий, следующих за лидером

15.3 Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

15.1 Стратегии для лидеров отрасли

Текущее отраслевое лидерство определяется прежде всего величиной рыночной доли.

Отраслевые лидеры, как правило, хорошо известны. Целью стратегий для лидирующих предприятий является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера. Доминантный отраслевой лидер - предприятие, чья рыночная доля превосходит рыночные доли прочих предприятий и вероятность ее значительного снижения минимальна.

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

Вторая - стратегия усиления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю. Стратегия может потребовать:

- увеличения входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, улучшения качества обслуживания, увеличения затрат на НИОКР;
- вывода на рынок товаров под собственной торговой маркой, похожей на торговые марки конкурентов;
- изыскания путей увеличения стоимости переключения клиентов предприятия на товары конкурентов;
- расширения продуктовой линии с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;
- поддержания высокой конкурентоспособности продукции;
- расширения производственного и маркетингового потенциалов с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;
- осуществления значительных инвестиций в развитие технологий;
- осуществления патентования новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;
- заключения эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

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

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

15.2 Стратегии для предприятий, следующих за лидером

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

Функциональные стратегии предприятий, занимающих вторые места, в значительной степени определяется параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности. Первая - увеличение рыночной доли, вторая - уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии. Относительно малым предприятиям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштабов являются одним из ключевых факторов успеха; основные проблемы, с которыми они сталкиваются - недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштабов, сложность завоевания признания у потребителей, невозможность широко рекламироваться, сложности в получении необходимых капиталов и др.

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

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

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

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

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

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

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

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

15.3 Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

У предприятий, занимающих слабую позицию на рынке, имеется несколько стратегических альтернатив. Первая - оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у предприятия имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

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

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

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

Существует несколько индикаторов целесообразности применения стратегии снятия урожая:

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

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

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

- общеэкономический спад;
- резкое увеличение банковских процентных ставок по кредитам;
- политическая и экономическая нестабильность;

- внезапное снижение рыночного спроса;
- ужесточение государственного регулирования;
- внутриорганизационный финансовый кризис, вызванный, например, досрочным отзывом заемных оборотных средств или непродолжительностью кредита.

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

Стратегия может реализовываться посредством:

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

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

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

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

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

Глава 16 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ

- 16.1 Характеристика новой отрасли
- 16.2 Проблемы, ограничивающие развитие отрасли
- 16.3 Формулирование стратегии в новых отраслях
- 16.4 Методические рекомендации по сценарному планированию

16.1 Характеристика новой отрасли

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений

стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса. Главная характеристика новой отрасли с точки зрения формулирования стратегии состоит в отсутствии правил игры. Проблема конкуренции в новой отрасли заключается в том, что все правила должны быть установлены таким образом, чтобы дать возможность фирмам существовать и процветать. Отсутствие правил означает одновременно риск и возможность — и тем и другим нужно управлять.

Рассмотрим характеристики новой отрасли более подробно:

Спрос - спроса на начальном этапе еще нет, его необходимо создать

Конкуренция - если новый вид продукции отличается от существующих на рынке, в начале конкуренции нет

Основные проблемы - предубеждение покупателей по отношению к данной продукции

- недостаточно информации о новом виде продукции на рынке

Стратегия - проникновение на рынок

- попытки привлечь экспериментаторов и пионеров к покупке

- если это потребительский товар, решающее значение имеет то, чтобы торговая сеть (оптовая и розничная) приняла данную продукцию

Рентабельность - затраты на маркетинг высоки, доходов нет, продукция не рентабельна

Качество продукции - значение качества в начале очень большое, так как надо перебороть предубеждение покупателей

Цена - значение цены в начале сравнительно невелико

Распространение - если продукция недоступна покупателю, у нее не может появиться спроса, поэтому согласие торговой сети является необходимым условием работы

- выборочная или широкая торговля в зависимости от характера продукции

Коммуникация - важное значение имеет реклама, так как с ее помощью потенциальным покупателям надо рассказать о данной продукции

- рекламные бюджет должен быть достаточно большим, чтобы заставить торговлю поверить в успех данной продукции

Перечислим наиболее влиятельные факторы для новой отрасли

1. Технологическая неопределенность. Неизвестно какое технологическое решение окажется наилучшим

2. Стратегическая неопределенность. Неизвестно какой стратегии будут придерживаться конкуренты

3. Высокие первоначальные издержки и их резкое снижение. Небольшие объемы производства и новизна обычно ведут к высокому уровню издержек по сравнению с тем потенциальным уровнем, который отрасль может достичь. Как правило, сначала имеет место очень крутая

кривая обучения даже в условиях технологий, при которых она позднее быстро принимает пологий характер. Вскоре появляются идеи о том, как усовершенствовать технологические процессы, планирование производства и т.д. Приобретая опыт, работники достигают значительного роста производительности. Увеличение объемов продаж способствует росту масштабов производства, а также общего объема выпущенной фирмой продукции. Действие этих факторов усиливается, если для большинства компаний отрасли производственные технологии на первом этапе значительно более трудоемки, чем могут стать в отрасли в конечном счете.

4. Начинающие компании и фирмы, созданные путем отделения. Для стадии возникновения отрасли обычно характерна наибольшая доля вновь создаваемых компаний (в отличие от вновь создаваемых подразделений действующих компаний), которая затем сокращается. Множество новых компаний можно наблюдать в период возникновения таких отраслей, как производство персональных компьютеров или систем отопления на базе солнечной энергии. Это явление наблюдалось и на заре автомобильной промышленности (Packard, Hudson, Nash и десятки других) и производства мини-компьютеров (например, Digital Equipment, Data General, Computer Automation). В условиях отсутствия таких сдерживающих факторов, как установленные правила игры или экономия на масштабе, вновь создаваемые компании могут легко входить в новую отрасль.

4. Первоначальные покупатели. Покупатели продукции или услуг отрасли, естественно, являются первоначальными покупателями. В условиях задача маркетинга состоит в стимулировании замещения, побуждении покупателя к приобретению нового продукта (или услуги) вместо какого-либо другого. Покупатель должен быть информирован о свойствах и функциях нового продукта или услуги, убежден в том, что эти свойства и функции соответствуют заявленным и что риск приобретения оправдан потенциальной выгодой. Например, компании, выпускающие отопительные системы на базе солнечной энергии, стремятся убедить домовладельцев в реальной возможности экономии затрат, в надежности систем, в том что нет смысла медлить с применением новой технологии в ожидании правительства налоговых льгот.

5. Короткий горизонт прогнозирования. Во многих новых отраслях потребность в привлечении покупателей или в производстве продукта для удовлетворения спроса столь велика, что вынуждает решать проблемы, исходя из текущей целесообразности, а не на основе анализа будущих условий. В то же время общепринятая отраслевая практика часто складывается на основе чистой случайности. Например, одна фирма в ценообразовании принимает двухуровневую цену, которой менеджер маркетингу пользовался в компании, где он работал раньше, а другая фирма копирует ее, не имея готовой альтернативы.

6. Государственные субсидии. Во многих новых отраслях возможно субсидирование первых участников, особенно если отрасли связаны с радикально новой технологией или решением социальных проблем. Субсидирование может быть в форме грантов, направляемых непосредственно фирмам, или осуществляться косвенным путем через налоговые льготы, субсидии покупателям и т.д. Субсидирование часто вносит значительную нестабильность в отрасль, которая становится зависимой от политических решений, подверженных быстрым изменениям.

16. 2 Проблемы, ограничивающие развитие отрасли

Новые отрасли в своем развитии, как правило, сталкиваются с ограничениями, то есть проблемами различной сложности. Причинами их являются новизна, зависимость роста отраслей от экономических факторов и внешние особенности развития, связанные с необходимостью побуждения покупателей к переходу на их продукт.

Недоступность сырьевых материалов и компонентов. Развитие новой отрасли требует появления новых поставщиков или расширения деятельности старых и/или модификации сырья и компонентов для приведения их в соответствие с потребностями отрасли. В новых отраслях весьма нередок дефицит сырья и компонентов.

Период быстрого роста цен на сырье. На ранних этапах развития новой отрасли скачок спроса и дефицит предложения часто ведут к резкому подъему цен на основное сырье. Однако по мере увеличения поставок цены на сырье могут так же резко упасть.

Отсутствие инфраструктуры. Многие трудности новых отраслей, такие как дефицит сырья, вызваны отсутствием необходимой инфраструктуры. Зачастую не хватает оптовых и розничных каналов сбыта, недостаточно развиты обслуживающие системы, наблюдается дефицит подготовленных технических специалистов или комплементарных продуктов и т.п.

Отсутствие стандартизации продукта или технологии. Неспособность достичь соглашения о стандартах продукта или технологии обостряет проблемы дефицитности сырья и дополняющих продуктов и служит препятствием для снижения издержек. Отсутствие согласия, как правило, вызвано высоким уровнем неопределенности в отношении продукта и технологии, сохраняющейся в новой отрасли.

Ожидаемая вероятность устаревания. Рост новой отрасли будет тормозиться, если покупатели полагают, что появление технологий второго и третьего поколения приведет к существенному моральному устареванию имеющихся на рынке продуктов. Покупатели будут ожидать замедления технологического прогресса и темпов снижения стоимости продуктов. Это явление наблюдалось в таких отраслях, как производство цифровых часов и электронных калькуляторов.

Неуверенность потребителей. Новые отрасли нередко испытывают влияние неуверенности потребителей, порождаемой множественностью концепций нового продукта, разнообразием технологий и противоречивыми претензиями и контрпретензиями конкурентов. Все это является характерным проявлением технологической неопределенности и вытекающего из нее отсутствия стандартизации и технологического согласия между участниками отрасли. Такая неуверенность повышает риски для новых покупателей и тем самым ограничивает рост продаж.

Неустойчивое качество продукции. При большом количестве вновь созданных фирм, отсутствии стандартов и технологической неопределенности качество продукции новых отраслей часто отличается непостоянством. Эти колебания, даже если они присущи продукции лишь некоторые фирм, могут нанести ущерб имиджу и доверию по отношению к отрасли. Так, осторожность потребителей и замедление роста ли вызывали не раз дефекты видеоигр.

Имидж и доверие со стороны финансового сообщества. Результатом новизны, высокого уровня неопределенности, неуверенности покупателе неустойчивого качества могут стать ухудшение имиджа и падение доверия со стороны финансовых институтов. Такой результат может отрицательно сказаться на доступности кредита не только для фирм, но и для покупателей.

Высокие издержки. Совокупность описанных выше факторов новых отраслей часто обуславливает высокий уровень затрат на единицу продукции, который впоследствии должен снизиться, такая ситуация иногда заставляет фирмы устанавливать высокую первоначальную цену. Эта проблема ведет к циклической зависимости между величиной издержек и объемом производства.

16.3 Формулирование стратегии в новых отраслях

Формулирование стратегии в новых отраслях должно быть направлено на снижение неопределенности и риска периода становления. В этот период правила конкуренции еще не отрегулированы, структура отрасли не установилась и все время меняется и провести анализ конкурентов еще очень трудно. Однако все эти факторы имеют и другую сторону: начальный этап развития отрасли — это период наибольшей стратегической свободы, когда правильный стратегический выбор в наибольшей степени влияет на последующие результаты на структуру отрасли. В новых отраслях первостепенной проблемой стратегии является способность фирмы оказывать воздействие на структуру отрасли. Через свои решения фирма может попытаться установить правила игры в таких областях, как политика производственной специализации, маркетинг, стратегия ценообразования. Учитывая ограничения, связанные с базовыми экономическими условиями отрасли и ее ресурсами, фирма должна стремиться определить эти правила

таким образом, чтобы обеспечить себе наиболее прочную позицию на длительный срок.

1. Планирование вхождения на рынок как стратегический выбор

Решающим для конкуренции в новых отраслях стратегическим выбором является определение надлежащего времени для вхождения в отрасль. Раннее вхождение связано с высоким риском, но в то же время позволяет воспользоваться низкими барьерами вхождения и обещает большие преимущества.

Раннее вхождение целесообразно при следующих общих условиях:

Имидж и высокая репутация фирмы важны для покупателя, и фирма способна обеспечить их.

В данном бизнесе большую роль играет кривая обучения, накопленный опыт трудно копировать, и он не будет терять своего значения при последующем технологическом развитии, а раннее вхождение может инициировать процесс обучения.

Лояльность покупателей ожидается на высоком уровне, поэтому фирма, начавшая продажи первой, получит существенную выгоду.

Абсолютные преимущества в издержках могут быть обеспечены за счет ранних обязательств в отношении поставщиков сырьевых материалов, каналов распределения и сбыта и т.д.

Позднее вхождение целесообразно при следующих обстоятельствах:

Принципы ведения конкуренции и сегментации рынка отличаются от принципов, которые приобретут значение впоследствии при развитии отрасли. Фирма, таким образом, получает неблагоприятный опыт и может нести высокие издержки переключения.

Издержки, связанные с открытием рынка, высоки и включают такие элементы, как обучение потребителей, получение разрешения от органов регулирования, технологическое новаторство, а выгоды открытия рынка не могут оставаться в исключительном распоряжении фирмы.

Конкуренция на ранних этапах с небольшими стартовыми фирмами будет дорогостоящей.

Технологические изменения будут приводить к устареванию ранних версий продукта; инвестиций и позволят входящим позднее конкурентам использовать преимущества новейших продуктов и процессов.

2. Отношения с конкурентами как стратегический выбор

Отношения с конкурентами в новой отрасли могут стать серьезной проблемой, особенно для фирм, явившихся новаторами и занявших ведущие позиции на рынке. Увеличение числа участников отрасли за счет вновь создаваемых фирм и отделившихся от действующих компаний может привести к напряженным отношениям, в то же время фирма-новатор

сталкивается с описанными выше внешними факторами, которые ставят ее в определенную зависимость от конкурентов при развитии отрасли.

На данном этапе не следует применять агрессивную стратегию конкуренции, так как это может повредить отрасли в целом.

3. Методы прогнозирования

Формулирование стратегии невозможно без ясного прогноза представления о том, как будет эволюционировать структура отрасли.

Для новых отраслей особенно полезным инструментом может служить метод сценарного планирования

Сценарное планирование — это методически вполне определенный инструмент, который позволяет получать значимую информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации в соответствующей сценарной перспективе.

16. 4 Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего, надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются у Вас на момент начала разработки сценариев. (То, как надо проводить первичный этап стратегического анализа организации излагаются в 2.1, 2.2 настоящего модуля).

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команды — это самостоятельный методический вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает отдел стратегического развития организации, во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и специфику бизнеса организации, и специфику заданного сценарного периода с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.

Под руководством главного менеджера организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2—3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Обычно это будут те самые наиболее важные вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации: «Должна ли наша

организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал? Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса? Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?»

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции); а некоторые — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг — один из самых интенсивных и сложных.

Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий — это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Вторым критерий — степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 — это определение основных факторов по каждому критерию! т.е. 2—3 факторов, которые являются самыми важными, и 2—3 — самых неопределенных! факторов.

Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, так как во всех сценариях) такие факторы действуют одинаково. Сценарии будут существенным образом различаться имеют по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т.е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений уровня шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте — не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особенный, так называемый «сценарный драйвер».

В зависимости от числа сценарных драйверов получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере — линейный спектр, при двух — матрица, при трех — куб и т.д.

Пример: допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде сценарными драйверами являются цена на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными 4 сценария, соответствующие 4 разным логикам.

Сценарий №1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий №2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет

доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий №3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке, т.е. в США, но не за рубежом.

Сценарий №4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике — в условиях современного сложного и неопределенного мира — всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста реальная зависимость между сценарными драйверами, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

Шаг 6. «Очистка» сценариев

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т.е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы

Теперь самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария.

Главная цель данного этапа — оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Но выйти на такие решения, во-первых, весьма сложно, а, во-вторых, во многих случаях невозможно в принципе. Типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими — при других сценариях.

Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 и необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью

наступления тех или иных сценариев. И, кроме того, должен вестись осознанный поиск таких стратегических решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

В случае, когда организация в своей стратегии станет, что называется, «закладываться» только на один или часть из возможных сценариев развития (т.е. выберет для себя так называемую «стратегию-пари»), то даже для подобных случаев такой азартно-игровой выбор должен быть достаточно осознанным.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей.

Например, попробуйте назвать несколько конкретных характерных индикаторов, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую — информационно-насыщенную фазу развития.

Тем не менее, на задачу определения характерных индикаторов соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной системы раннего обнаружения конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Кроме того, характерные индикаторы и система раннего обнаружения играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению в развитии ее бизнеса необходимых стратегических маневров.

Глава 17 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В УСЛОВИЯХ РОСТА ОТРАСЛИ

17.1 Характеристика отрасли на этапе роста

17.2 Формирование стратегии

17.1 Характеристика отрасли на этапе роста

Спрос - потребители и торговля приняли продукцию, спрос растет быстрыми темпами

Конкуренция - на рынке уже появилось несколько конкурентов со своими имитациями

Основные проблемы - предубеждение покупателей уменьшается, но проблемы, вызываемые конкурентной борьбой, увеличиваются - необходимо завоевать доверие, как потребителей, так и торговой сети для будущей конкурентной борьбы

Стратегия - расширение рынков, гарантирование скорости оборота продукции в торговой сети

- обеспечение совместных действий производства и маркетинга

Рентабельность - по мере роста рентабельность растет быстрыми темпами

Качество продукции - значение качества все еще очень велико, но отличие от других средств конкуренции уменьшается

Цена - значение цены растет по мере роста конкуренции, цена имеет тем более важное значение, чем менее отличие от продукции конкурентов

Распространение - и далее важно обеспечить достаточно широкую торговую сеть, в противном случае рост сбыта невозможен

- торговая сеть растет

Коммуникация - значение маркетинговой коммуникации более не такое большое, как на этапе роста, так как информация о данной продукции передается методом "из уст в уста"

17. 2 Формирование стратегии

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

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если предприятие недооценит перспективный спрос, оно не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же оно его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. Особенно

актуальна эта задача для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

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

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

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

Ему всегда следует помнить о том, что может произойти вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

Глава 18 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В УСЛОВИЯХ ЗРЕЛОСТИ ОТРАСЛИ

18.1 Характеристика отрасли на этапе зрелости

18.2 Формирование стратегии

18.3 Ошибки стратегеобразования на этапе зрелости отрасли

18.1 Характеристика отрасли на этапе зрелости

Спрос - большая часть потенциальных покупателей уже покупает данную продукцию

- привлечь можно только небольшое количество "замешкавшихся" с покупкой

Конкуренты - все основные конкуренты уже вышли на рынок

- конкуренция очень сильная, уровень зависит от того, насколько удачно предприятие смогло на предыдущих этапах привлечь покупателей

Основные проблемы - основная проблема жесткость конкуренции

Стратегия - сохранение положения на рынке

- совершенствование продукции для придания ей дифференциации

- на данном этапе многие предприятия все еще наращивают свои производственные мощности, хотя возможности реализации начинают понемногу исчерпываться, то есть необходимо постараться не допускать той же самой ошибки, что допускают конкуренты

Рентабельность - рентабельность достигает верхней точки

- реализация продолжает расти, но конкуренция чаще всего заставляет снижать цены и этим снижать рентабельность

Качество продукции - значение качества продукции снижается

- различия между одинаковыми видами продукции (настоящие и воображаемые) начинают играть важную роль для выбора того или иного вида продукции

Цена - чем более слабое положение на рынке продукция заняла на предыдущих этапах, тем больше опасность ценовой конкуренции

- велико значение цены как критерия выбора

Распространение - если на предыдущих этапах продукция не была дифференцирована, необходимо стремиться к охвату как можно более широкой торговой сети

Коммуникация: ~ с помощью рекламы стремление сохранять приверженность данному виду продукции и поддерживать в глазах покупателей разницу между аналогичными видами продукции

- большое значение имеет организация рекламных кампаний

18.2 Формирование стратегии

Переход к зрелости часто сигнализирует о ряде важных изменений в конкурентной среде отрасли. Вероятными тенденциями этих изменений являются следующие:

1. *Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка.* Поскольку компании уже не способны поддерживать прежние темпы роста, лишь сохраняя имеющуюся долю рынка, конкурентная борьба перемещается в плоскость атаки на долю других участников, в сферах ценообразования, обслуживания и продвижения товаров.

2. *Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям.* Внимание покупателей переключается с решения о том, покупать ли продукт вообще, на выбор между брендами.

3. *Большее внимание в конкурентной борьбе направляется на издержки и обслуживание.* Усиливающаяся потребность в снижении издержек может также вызвать необходимость дополнительного капитала для приобретения самой передовой техники и оборудования.

4. *В отрасли возникает проблема пределов наращивания мощностей и рабочей силы.* В процессе приспособления к замедлению роста должно происходить снижение темпов прироста мощностей, иначе возникнут избыточные мощности. Фирма начинает испытывать потребность в тщательном мониторинге роста мощностей конкурентов и точном выборе времени для расширения собственных.

Такое изменение позиций на практике редко происходит в отраслях, переходящих к зрелости, поэтому превышение мощностей относительно спроса является обычным явлением. Оно ведет к длительному периоду избытка мощностей, обостряющему ценовые войны, присущие переходному

этапу. Чем больше фактические размеры прироста избыточных мощностей в отрасли, тем сложнее решение проблемы их ликвидации. Она еще более осложняется, если дополнительный персонал имеет высокую квалификацию и на его размещение и подготовку уходит немало времени.

5. *Методы производства, маркетинга, распределения и сбыта, исследований и разработок претерпевают изменения.* Эти изменения вызваны усилением борьбы за долю рынка, зрелостью технологии и опытностью покупателей. Перед фирмой встает необходимость либо фундаментальной переориентации своей политики в этих функциональных сферах, либо осуществления стратегических действий, устраняющих потребность в такой переориентации. Ответные меры в области изменения функциональной политики почти всегда требуют ресурсов капитала и новых навыков. Принятие новых методов производства может обострить упомянутые выше проблемы избыточной мощности.

6. *Усложняется освоение новых продуктов и их применение.* Если в период роста отрасли происходит интенсивная разработка новых продуктов и способов их применения, то по мере зрелости отрасли эта тенденция, как правило, идет на спад, а затраты и риски существенно возрастают. Эти процессы, помимо прочего, требуют переориентации политики в области исследований и разработок новой продукции.

7. *Усиливается международная конкуренция.* В результате технологической зрелости, часто сопровождаемой стандартизацией продукции и возрастанием проблемы издержек, в переходный период отмечается существенное усиление международной конкуренции. Международные конкуренты часто имеют цели и структуру издержек, отличающиеся от тех, которыми обладают отечественные фирмы. Кроме того, международные конкуренты располагают позицией на внутреннем рынке своей страны, служащей базой для ведения операций.

8. *В переходный период часто происходит падение прибыльности отрасли, иногда временное, а иногда постоянное.* Замедление роста, искушенность покупателей, рост значимости доли рынка, неопределенность и сложность реализации требуемых стратегических изменений, как правило, ведут к падению прибылей в краткосрочном плане по сравнению с уровнем предшествующего периода роста. Масштабы этого падения могут быть различными: в наибольшей степени ему подвержены, как правило, фирмы с меньшей долей рынка. Падение прибыли сужает поток денежных средств как раз в тот период, когда он особенно необходим. Кроме того, оно ведет к снижению биржевых курсов акций компаний и осложняет финансирование с привлечением заемного капитала.

9. *Прибыль дилеров снижается, а их рыночная власть возрастает.* Прибыль дилеров может снижаться по тем же причинам, что и прибыль других участников отрасли; многие дилеры могут уйти из бизнеса еще до того, как снижение прибыли производителей становится очевидным.

10. *Повышение дисциплинированности организации.* Все описанные выше изменения условий функционирования в зрелой отрасли не допускают расслабленности и требуют от организации большей дисциплины при осуществлении выбранной стратегии. Это требование в явной и неявной форме относится ко всем организационным уровням.

11. *Снижение ожиданий в отношении продвижения.* В более зрелой среде прошлые темпы личного должностного продвижения вряд ли возможны. В то же время менеджеры могли привыкнуть измерять свой успех именно по этому критерию. По этой причине в переходный период может усилиться текучесть управленческого персонала и давление, оказываемое на высшего руководителя. Задача менеджмента состоит в нахождении новых способов стимулирования и вознаграждения персонала. Некоторые компании, для которых эта проблема стоит особенно остро, обращаются к диверсификации, как к средству обеспечения роста и пространства для продвижения в прежних масштабах. Диверсификация, осуществляемая *исключительно* по этой причине, может быть серьезной ошибкой.

12. *Большее внимание к человеческому фактору.* В процессе адаптации к новым условиям зрелой отрасли и соответствующих изменений стратегических приоритетов, как правило, возникает необходимость повышения внимания к человеческому фактору. Требуются организационные механизмы, обеспечивающие укрепление лояльности по отношению к компании, более тонкие методы мотивации, чем те, которые удовлетворяли в период быстрого роста. Внешние стимулы и поощрения должны заменяться внутренней мотивацией и поддержкой, которые будут служить основой для осуществления сложного процесса адаптации организационного климата к новым условиям.

13. *Возврат к централизации.* Необходимость контроля издержек, вызываемая зрелостью отрасли, может обратить вспять тенденцию к созданию автономных центров прибыли на различных организационных уровнях. Потребность в таком обратном движении особенно настоятельна в тех случаях, когда структура центров прибыли создавалась в процессе развития отрасли с целью стимулирования освоения новых продуктов или выхода на новые рынки.

Возврат к более функциональной структуре усиливает централизованный контроль и способствует сокращению значительных накладных расходов, а также создает предпосылки для улучшения координации между подразделениями. В зрелом бизнесе координация может приобретать большее значение, чем предпринимательство.

18.3 Ошибки стратегеобразования на этапе зрелости отрасли

1. *Инвестиции с целью завоевания доли на зрелом рынке.* Денежные средства должны инвестироваться в бизнес только при условии возможности их изъятия в будущем. В условиях низких темпов роста зрелой отрасли представления об оправданности новых вложений средств, направляемых на увеличение доли рынка, нередко таят в себе опасности. В условиях зрелости

уже может не быть тех возможностей для роста или поддержания доходов, которые достаточны для возмещения в будущем денежных вложений, когда приведенная стоимость притока денежных средств покрывает их отток.

Другая аналогичная ловушка в условиях становления рынка состоит в том, что основное внимание уделяется величине доходов вместо уровня прибыльности. В фазе роста такая стратегия может быть целесообразной, но на этапе зрелости она сталкивается с убывающей доходностью.

2. *Уступка доли рынка ради краткосрочной прибыли.* В условиях снижения прибыли в переходный период в некоторых компаниях появляется тенденция к сохранению прибыльности на прежнем уровне ценой уменьшения доли рынка или сокращения расходов на маркетинг, исследования и разработки и другие важные цели, что, в свою очередь, наносит ущерб будущей рыночной позиции. Нежелание примириться с более низким уровнем прибыли в переходный период может стать серьезным просчетом, если на этапе зрелости большую роль предстоит играть экономии на масштабе.

3. *Возмущение и иррациональная реакция на ценовую конкуренцию («мы не будем участвовать в ценовой конкуренции»).* Часто фирмам трудно примириться с ценовой конкуренцией после периода, когда в ней не было необходимости. Иногда менеджмент считает ее даже неподобающим и недостойным делом. Такая реакция может быть опасной в этот период, когда фирма, проводящая агрессивную политику ценообразования, может захватить рыночную позицию, которая сыграет решающую роль в достижении низкого уровня издержек в долгосрочном плане.

4. *Излишний упор на «креативные», «новые» продукты вместо улучшения и активного сбыта существующих.* Несмотря на то, что успех на этапах зарождения и роста отрасли мог базироваться на исследованиях и разработках новой продукции, наступление зрелости часто означает, что добиться производства новых продуктов и их реализации становится сложнее. Как правило, центр внимания инновационной деятельности перемещается с новизны и точной настройки на стандартизацию продукции. Однако подобное развитие нередко не удовлетворяет некоторые компании и встречает сопротивление.

5. *Приверженность «высокому качеству» как оправдание отсутствия реакции на агрессивное ценообразование и маркетинговые усилия конкурентов.* Высокое качество может быть решающим преимуществом компании, но в условиях зрелости отрасли различия в уровне качества имеют тенденцию к постепенному стиранию. Даже если они остаются наиболее опытные покупатели могут предпочесть качеству более низкие цены. Многим компаниям бывает трудно осознать тот факт, что они уже не обладают продуктом высшего качества или что их высокое качество не востребовано.

6. *Угроза избыточной мощности.* Фирмы могут иметь избыточные мощности в результате их перенакопления по отношению к спросу или благодаря их наращиванию в период модернизации производства, необходимой для

ведения конкуренции в условиях зрелой отрасли. Само их присутствие создает слабое или сильное давление в пользу их полной загрузки, что может подорвать стратегию фирмы. Также излишек мощности может вызвать поведение менеджеров, которое приведет в денежную ловушку. Часто более целесообразной является распродажа излишка или отправка его на металлолом. Однако очевидно, что эти мощности не должны продаваться кому-либо, кто сможет использовать их в том же бизнесе.

Глава 19 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА

19.1 Характеристика отрасли на этапе спада

19.2 Разработка стратегии в отраслях в период спада

19.1 Характеристика отрасли на этапе спада

Спрос: - спрос на продукцию падает сравнительно быстрыми темпами

Конкуренция: - многие предприятия отказываются от работы в данной отрасли

Основные проблемы: - слабеющий спрос может привести к тому, что каналы распространения убирают данную продукцию из своей номенклатуры, так что возможности реализации исчезают раньше, чем собственно потребительский спрос

Стратегия: - если предприятие не разработало улучшений, оно вынуждено довольствоваться падающим объемом реализации и работой на сужающемся рынке

В качестве отраслей, находящихся в стадии спада, рассматриваются отрасли, которые испытывают устойчивое абсолютное сокращение объема продаваемой продукции в течение длительного периода времени. Таким образом, этот спад не связан с экономическим циклом или другими краткосрочными отклонениями, например, забастовками или нехваткой материалов, а представляет реальную завершающую ситуацию, требующую особой стратегии. Отрасли, переживающие фазу спада, существовали всегда, но замедление темпов мирового экономического роста, замещение продуктов в результате инфляции, вызванной ростом издержек, непрерывный технологический прогресс в таких областях, как электроника, информатика и химия, усилили распространение этого особого вида структурной среды. В модели жизненного цикла фаза упадка бизнеса характеризуется снижением доходов, сужением производственного профиля, убыванием численности конкурентов, сокращением расходов на исследования и разработки, а также рекламу.

Причины падения спроса

Отраслевой спрос сокращается в силу следующих причин

Технологическое замещение. Одной из причин снижения спроса является замещение продуктами-субститутами, созданными в результате технологических инноваций (электронные калькуляторы вместо логарифмической линейки) или получившими широкое распространение благодаря соотношению стоимости и качества (синтетические материалы вместо кожи). Расширение масштабов замещения представляет угрозу, так как одновременно воздействует на прибыли и на объем продаж.

Демографические факторы. Другой источник падения спроса — сокращение численности покупателей продукта. В отраслях, производящих Продукцию промышленного назначения, демографические факторы вызывают падение, сокращая спрос в отраслях-потребителях.

Изменение потребностей. Падение спроса может происходить в результате социальных причин, вызывающих изменение потребностей и спроса потребителей.

19.2 Разработка стратегии в отраслях в период спада

Общепринятая рекомендация для этого этапа состоит в стратегии «сбора урожая», то есть в прекращении инвестиций в бизнес и генерировании максимального денежного потока с последующим изъятием капиталовложений. Широко распространенные в настоящее время в планировании модели разработки ассортимента продукции дают тот же совет: при медленных или отрицательных темпах роста и неблагоприятных рынках не инвестируйте, а выкачивайте денежную наличность.

Однако более углубленное исследование широкого спектра отраслей указывает на значительно более сложный характер конкуренции на этапе спада, как и возможных стратегических альтернатив для ведения бизнеса на этом этапе. В различных отраслях конкуренция реагирует на спад по-разному: одни элегантно стареют, в других разгорается жесткая борьба, длительно сохраняются избыточные мощности, фирмы несут значительные операционные убытки. Успешные стратегии также имеют существенные различия. Некоторые фирмы получали высокие доходы благодаря стратегиям, фактически направленным на масштабное реинвестирование и превращение их бизнеса в дойную корову. Другие в отличие от конкурентов избегали потерь, выходя из отрасли еще до появления отчетливых признаков спада и вообще не занимаясь сбором урожая.

Стратегия лидерства - цель стратегии, используя особенностей структуры отрасли в фазе спада, которые дают возможность одной или нескольким компаниям добиться лидирующих позиций.

Стратегия содержит следующие шаги:

1. Инвестирование в активные конкурентные действия с целью увеличения доли рынка и вывода из отрасли мощностей конкурентов
2. Приобретение доли рынка за счет поглощения конкурентов и покупки их мощностей

3. Демонстрация твердого намерения оставаться в бизнесе с помощью соответствующих заявлений
4. Распространение информации снижающей неопределенность в отрасли относительно темпов спада в отрасли, что может подстегнуть участников отрасли покинуть ее.

Стратегия занятия ниши – цель данной стратегии состоит в нахождении сегмента рынка, позволяющего поддерживать стабильность и высокие прибыли. Необходимо инвестировать в укрепление позиций в выбранном сегменте, целесообразны действия направленные на снижение барьеров для выхода и уменьшение неопределенности для данного сегмента.

Стратегия сбора урожая – цель стратегии превращение активов предприятия в денежный поток, что достигается за счет значительного сокращения реинвестирования в производство, снижение эксплуатационных расходов, расходов на рекламу, использование любых возможностей для повышения цен или извлечения выгод из репутации компании.

Тактические шаги включают:

- Сокращение количества моделей продукции
- Сокращение каналов сбыта
- Отказ от мелких потребителей
- Снижение качества обслуживания по показателям сроков доставки, проведения ремонтных работ и т.д.

В конечном этапе бизнес продается или ликвидируется

Стратегия быстрого выхода – основана на предположении, что компания способна максимизировать чистое возмещение инвестиций путем продажи бизнеса в самом начале фазы отраслевого спада. Ранняя продажа максимизирует его стоимость, которую можно получить от его продажи, поскольку перспективы отрасли неясны

Выбор стратегии можно представить в виде схемы

Есть преимущества
перед конкурентами

Нет преимущества
перед конкурентами

Низкий темп снижения спроса	Стратегия лидерства или удержания ниши	Стратегия сбора урожая или быстрого выхода
	Стратегия удержания ниши или сбора урожая	Стратегия быстрого выхода

Рисунок 19.1 Выбор стратегии на этапе спада отрасли

Агрегировать [< лат. aggregatus – присоединенный] – объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

Агрессивность стратегии – уровень изменений коренного характера, которые организация вносит в сменяющиеся поколения ее продукции, технологии и концепций маркетинга.

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, осуществленных в течение длительного периода времени, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. А. и. социологи называют органической адаптацией, которой управляет не высшее руководство организации; А. и. возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные Производственно-хозяйственные показатели организации или, что реже, осуществляются творческими силами внутри организации. Такая постепенная адаптация обычно осуществляется методом проб и ошибок.

Активное управление – деятельность по достижению целей организации, когда оперативно-стратегические задачи рассматриваются последовательно; когда речь идет о конкретных мерах, применяется аналитический подход: выявляются и сравниваются альтернативные варианты, и в случае необходимости ряд мер осуществляется параллельно. А. у. – последовательно-параллельное.

Альтернатива [< фр. alternative < лат. alter – один из двух] -1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая из взаимоисключающих друг друга возможностей.

Анализ стратегий – определение мер, направленных на будущее развитие организации.

Анализ стратегических задач – анализ воздействия существенных событий на организацию и ее реакции на них.

Аргумент [< лат. argumentum | – 1) логический довод, служащий основанием доказательства; 2) в математике – независимая переменная величина, от изменения которой зависит изменение другой величины, называемой функцией.

Архитектоника организации (< гр. architektonike – строительное искусство] – выражение закономерностей построения, присущих структуре организации, принципиальная взаимосвязь ее подразделений.

Асинергизм – отсутствие синергизма.

Ассимилировать [< лат. assimilare] - усваивать, уподоблять.

Балансирование набора СЗХ – метод оптимизации характеристик деятельности организации (рентабельности в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкости и синергизма и др.) с целью повышения эффективности ее

функционирования. По каждой из характеристик разрабатываются ориентиры и цели, которые ранжируются по их приоритетности, а затем оценивается весь набор СЗХ по раздельному и общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным и в наборе обнаруживаются пробелы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательно сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении организации.

Будущий конкурентный статус организации – показатель, определяющий положения организации в конкуренции, исчисляемый как соотношение между ожидаемой рентабельностью работы организации в СЗХ и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем либо как произведение уровня капиталовложений, стратегического норматива на норматив возможностей.

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Высшая степень гибкости – полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов организации в деньги.

Внутриорганизационная гибкость – стратегия, позволяющая организации при необходимости быстро и эффективно перейти к новой продукции, выйти на новый рынок. Здесь важны: гибкость руководства, осведомленность о состоянии внешней среды, психологическая готовность к встрече с незнакомыми явлениями, способность решать незнакомые проблемы, творческая активность; гибкость системы управления и структуры организации, позволяющая чутко реагировать на всевозможные изменения; гибкость систем и средств обеспечения – ликвидность ресурсов, рабочих широкого спектра квалификаций, модульная производственная структура и т.д.

Возможный негативный синергический эффект – появление у организаций в составе набора СЗХ зон, резко отличающихся от остальных, традиционных, по уровню нестабильности и критическим факторам успеха, что ухудшает общий результат деятельности (« $2 + 2 < 4$ »).

Временная отсрочка – временные задержки начала осуществления чрезвычайных мер, направленных на нейтрализацию угрозы для организации.

Готовность к изменениям – степень резкости перемен окружающих условий, которую руководители организации в состоянии осмыслить, принять и преодолеть.

Двойное финансирование – эффективный способ защиты стратегической деятельности, в основе которого лежит разделение бюджета на текущий и стратегический. Ожидаемая прибыль в рамках каждой сметы разделена во времени. Каждый бюджет подразделяется в соответствии с деятельностью, приносящей различную прибыль.

Дифференциация [фр. differentiation < лат. differential] – разделение, расчленение, расслоение целого на различные формы, части и ступени.

Запаздывание системы – период задержки реакции на время, необходимое для осознания и передачи соответствующим руководителям информации о возможном появлении изменений.

Императив [< лат. imperativus – повелительный] – повеление, настоятельное требование.

Инвестиция [< нем. Investiton < лат. investire – облачать] – долгосрочное вложение капитала в какое-либо предприятие, дело.

Индифферентность [< лат. indifferens (indifferentis) – безразличный] – равнодушие, безучастность, безразличие. Индифферентный – равнодушный, безучастный, безразличный.

Иновация – буквально инвестиции в новации, вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

Институционализация - учреждение каких-либо новых общественных институтов; правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. Институциональный – связанный с общественными институтами, имеющий отношение к ним.

Институционализация стратегии – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Информационный фильтр – методы изучения и анализа внешней среды, которые можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде прежде, чем поступить в организацию.

Квантифицирование – дискретизация – деление на кванты (порции); представление какой-либо величины в виде последовательного ряда ее отдельных (дискретных) значений в соответствии с определенным законом.

Коллизия [< лат. collisio] – столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов.

Коммуникация – процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Компетенция – способность руководства к реакции. Например, чтобы предусмотреть изменения в сложных условиях, организации необходима система наблюдения за внешней обстановкой. Иначе стремление к изменениям останется просто намерением без материального подкрепления.

Конвергенция [< лат. convergere – приближаться, сходиться] – схождение, сближение.

Конкурентная деятельность - деятельность, направленная на обеспечение текущей и перспективной прибыльности в избранной сфере производства.

Конкурентоспособность организации – способность вести успешную конкурентную борьбу.

Консюмеризм – организованное движение граждан или (и)

государственных организаций за расширение прав и усиление воздействия покупателей на продавцов и производителей товаров.

Концепция [< лат. conceptio] – 1) система взглядов, то или иное понимание процессов, явлений; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль научного труда, какого-либо произведения и т.д.

Концепция стратегического менеджмента – система взглядов, позволяющая организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Критерии диверсификации – показатели, уточняющие конкретные признаки для поиска новых СЗХ; выводятся из анализа недостатков существующего стратегического набора.

Культурная ориентация центра силы – убеждения центра силы, которые он готов отстаивать.

Максимальный коэффициент отдачи капиталовложений – позволяет установить, насколько оправданы силы и средства затрачиваемые организацией для обеспечения оптимальной позиции. Находится по формуле:

$$\Delta D_k = \frac{П + \Delta П}{K + \Delta K} \cdot \frac{П}{K},$$

где П – прибыльность при условии сохранения текущей позиции; К – текущие капиталовложения организации в СЗХ; ΔК – прирост капиталовложений, необходимых для обеспечения оптимальной позиции; ΔК – прирост прибыли.

Мета... [< гр. meta – после, за, через] – в современной логической терминологии используется для описания таких систем, которые служат, в свою очередь, для исследования и описания других систем, например: метатеория, метаязык, метастратегия.

Металпотенциал – потенциал более высокого уровня, определяющий выбор потенциала более низкого уровня. Аналогично тому, как агрессивность стратегии является метастратегией по отношению к конкурентной стратегии, открытость потенциала служит металпотенциалом по отношению к конкретному функциональному потенциалу.

Метастратегия – стратегия более высокого уровня, определяющая выбор стратегии более низкого уровня.

Метод [< гр. methodosi – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) прием, способ или образ действий.

Методология – 1) учение о научном методе познания; 2) совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Минимальный коэффициент отдачи капиталовложений – показатель,

ниже которого финансирование СЗХ не допускается; используется для проверки потенциальных результатов диверсификации.

Миссия организации – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования.

Мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям.

Неожиданность – резкое нарушение сложившегося порядка; никогда нельзя точно знать, произойдет ли она, и если да, то когда именно, трудно и подчас невозможно заранее подготовиться к неожиданности так, как готовятся к прогнозируемым явлениям и тенденциям.

Неожиданные изменения – непривычные, но одновременно существенные и быстрые перемены. Скорость их настолько велика, что системы планирования и управления, функционирующие на регулярной основе, оказываются неспособными воспринимать их и реагировать достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности организации или какая-либо возможность окажется упущенной.

Норматив возможностей – коэффициент, определяемый делением суммы балльных оценок степени соответствия факторов текущего и оптимального потенциала организации на число оцениваемых факторов. Изменяется от 0 до 1.

Общее (общезакономерное) руководство – деятельность по интеграции, координации и руководству различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей организации, осуществляемая членами верхней части управленческой пирамиды, т.е. теми, кто имеет перед собой необходимую перспективу и обладает полномочиями, чтобы направлять общую деятельность организации.

Олигополия [*ф. oligos – немногий, незначительный + гр. poleo – продаю*] – господство небольшого числа крупнейших фирм, компаний в производстве и на рынке.

Оперативные чрезвычайные меры – меры по приведению деятельности организации в соответствие с изменениями в ее отношениях с внешним окружением, которые достаточно радикальны, но не приводят к изменению привычных отношений в организации: проведение необычно широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления ослабевшего спроса, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидация больших запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

Опportunизм [*фр. opportunisme < лат. opportunus – удобный, выгодный*] – приспособленчество, соглашательство.

Опportunист – приспособленец, соглашатель; тот, кто проводит политику опportunизма.

Оптимум стратегических позиций – стратегия, управленческие

возможности, стратегические капиталовложения, с которых организация «стартовывает», добиваясь положения ведущего конкурента в данной СЭХ.

Организационный климат – стремление руководства реагировать определенным образом (например, приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать).

Периодическое планирование – система мер по определению основных направлений будущей деятельности организации и обеспечению согласованных действий различных подразделений.

Плановое управление – деятельность по достижению целей организации, когда оперативно-стратегические задачи рассматриваются параллельно. Как тип реакции, так и конкретные меры выбираются путем сравнения и анализа, после чего параллельно осуществляется ряд программ действий. Представляет собой параллельно-параллельный подход.

Поведенческое запаздывание – время задержки, связанное с проверкой правильности информации о наличии проблемы, с противодействием по причинам политического характера и вследствие нежелания иметь дело с угрожающими и непривычными перспективами.

Политическая ориентация центра силы – способы использования власти центром силы, которые он применяет для навязывания своих условий другим.

Портфель – 1) ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу; 2) расширенное толкование - группа хозяйственных подразделений. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу. В совокупности они образуют то, что на юридическом языке называется группой компаний. Другие близкие по смыслу термины – «корпорация», «концерн» или «конгломерат».

Потенциал организации – совокупность возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг). Помимо внутренних переменных он включает и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал.

Предпринимательский стиль организационного поведения - образ действий, который вместо того, чтобы подавлять и минимизировать изменения, стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей действий; вместо одной генерируются многочисленные альтернативы; вместо удовлетворительности процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Вместо того чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

Прецедент [\leftarrow лат. praecedens (praecedentis) – идущий впереди,

предшествующий] – случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих случаев подобного рода.

Принудительный метод проведения изменений – процесс, предусматривающий использование силы для преодоления сопротивления изменениям. Дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но дает преимущество во времени стратегического реагирования. П. м. должен использоваться в условиях острого дефицита времени, когда требуется незамедлительная реакция.

Принцип [< лат. principium – основа, начало) – 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и т.д.; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

Принципы методологии стратегического менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей:

Приростный стиль организационного поведения - образ действий, направленный на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются, т.е. проявляется у большинства организаций и фактически у всех неприбыльных целевых организаций (больницы, образовательные учреждения и т.д.).

Продуктовая дифференциация («продуктовая ниша») – характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее продукции.

Производственная подсистема - уровень деятельности организации по переработке поступающих ресурсов в товары и услуги.

Процесс [< лат. processum – продвижение] – 1) ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т.д.; 2) совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (например, процесс управления – совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией; 3) судебное дело; порядок осуществления деятельности следственных административных и судебных органов.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Реактивное поведение – образ действий, при котором ответ на воздействие извне осуществляется после самого факта воздействия.

Реактивное управление – деятельность по достижению целей организации, когда стратегическая реакция не начинается до тех пор, пока не

опробованы все возможные оперативные варианты. В рамках каждого класса реакций конкретные меры опробуются последовательно. Поведение в этом случае представляет собой зависящий от прошлого опыта процесс проб и ошибок. Является последовательно-последовательным.

Решение – выбор одной из альтернатив.

Рыночная дифференциация («рыночная ниша») – характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее положения на рынке.

Связующие процессы – коммуникации и принятие решений. Четыре функции стратегического менеджмента – планирование, организацию, мотивацию и контроль – имеют две общих характеристики, все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что обе характеристики связывают все четыре функции стратегического менеджмента, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют также связующими процессами.

Сильные сигналы - очевидные и конкретные признаки наступления важных событий для организации, которым она в состоянии дать оценку и принять соответствующие меры.

Сильный сигнал – признак наступающего явления в жизни организации, приближение которого оставляет достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер.

Синергизм, синергия [*гр. synergeia – сотрудничество, содружество*] – вариант реакции на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

Синергический эффект – вариант реакции организации на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности (образно: $2 + 2 = 5$).

Система [*гр. systema – (целое) составленное из частей; соединение*] – 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система двойного управления – сбалансированное сочетание оперативного управления и стратегического менеджмента.

Система двойной ответственности – возложение ответственности за прибыль на оперативные производственно-хозяйственные подразделения организации, а ответственности за стратегическое развитие – на стратегические хозяйственные центры (СХЦ).

Система управления – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Система управления стратегическими задачами – система мер раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне организации и быстрого на них реагирования.

Слабые сигналы – ранние и неточные признаки наступления важных событий для организации.

Слабый сигнал – признак наступающего явления в жизни организации, приближение которого не оставляет достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер.

Спротивление – многогранное явление, вызывающее: отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы на внедрение изменений по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других странах.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и одновременно испытывающие на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Сроки нормальной реакции – периоды времени, когда обычная реакция организации осуществляется на основе системы регулярного планирования и реализации планов.

Сроки чрезвычайной реакции – периоды времени, характеризующиеся спонтанной реакцией организации, когда установленный порядок действий отменяется и создаются временные целевые команды для принятия быстрых ответных мер.

Стартовая площадка – ряд предпосылок, обеспечивающих равновесие между силами действия и противодействия, необходимое для начала осуществления организационных изменений.

Статус [<лат. status – состояние дел, положение] – правовое положение,

состояние.

Статус-кво [$<$ лат. status quo] – положение, существующее в какой-либо определенный момент.

Стратегическая деятельность – деятельность организации, направленная на замену традиционной продукции организации новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии.

Стратегическая задача – предстоящее либо внутри организации, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение С. з. задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой. С. з. может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны организации, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет иметь) выход.

Стратегическая интеграция – разработка сводных характеристик будущего набора СЗХ на близкую и далекую перспективу.

Стратегическая сегментация – процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций организации в каждой из них и определение долговременного баланса стратегических ресурсов.

Стратегические инвестиционные ресурсы – средства, которые организация может мобилизовать сверх объема ресурсов, затрачиваемых на обеспечение краткосрочной рентабельности.

Стратегические чрезвычайные меры – меры, которые принимают с тем, чтобы привести деятельность организации в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и в ее системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо организации, являются проникновение организации в новые сферы бизнеса; отказ от текущей предметно-производственной специализации организации, ее существенная реорганизация и внедрение систем стратегического планирования.

Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегический норматив – коэффициент, определяемый делением суммы балльных оценок степени соответствия факторов частных

субстратегий в рамках действующей стратегии организации соответствующим факторам оптимальной модели на число оцениваемых факторов. Изменяется от 0 до 1.

Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) – внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Стратегия – системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста.

Стратегия гибкости во внешней среде заключается в разнообразной экономической деятельности организации, которая, с одной стороны, давала бы ей возможность участвовать в большинстве перспективных проектов, появляющихся в стратегической зоне хозяйствования, а с другой – сводила бы к минимуму негативные воздействия катастрофических событий, которые могут поразить ее зону хозяйствования. Отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что ее конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в прибылях и темпах роста.

Стратегия организации – набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности.

Суб... [< лат. sub – под] – первая часть сложных слов, обозначающая: 1) расположенный внизу, под чем-либо или около чего-либо, например: субтропики; 2) подчиненный, например: субстратегия.

Субстратегия – стратегия, подчиненная главной стратегии.

Управление кризисной ситуацией – система мер, применяемых в случаях, когда изменение во внешней среде угрожает существованию организации и она находится в жесточайшем цейтноте; когда сопротивление уступает место поддержке. И хотя решения еще не очевидны, цейтнот нарастает. Первоначальная задача высшего руководства в таких условиях – не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия.

Управление проблемами в реальном масштабе времени – концепция, позволяющая организации реагировать на неожиданные изменения, происходящие слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации.

Управление стратегическими возможностями – концепция, которая одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей организации. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы организации для успеха в среде будущего.

Управление стратегическими задачами – система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности организации, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

Управленческий потенциал (возможности) – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Управленческое обследование – методичная оценка функциональных зон предприятия, нацеленная на выявление ее сильных и слабых сторон.

Управляющая подсистема – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

Уровень стратегических капиталовложений – отношение капиталовложений организации в данную СЗХ к уровню, необходимому для оптимальной рентабельности.

Фаза активного роста – период опережающего роста спроса по сравнению с предложением, позволяющий оставшимся на рынке конкурентам пожинать плоды победы.

Фаза внедрения – бурный период становления отрасли, когда несколько организаций, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.

Фаза замедления роста – период появления первых признаков насыщения спроса, когда предложение начинает опережать спрос.

Фаза зрелости – период, когда насыщение спроса достигнуто и у организации появляются значительные избыточные мощности.

Фаза спада – период снижения объема спроса (иногда до нуля), предопределяемый долговременными демографическими и экономическими условиями и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

Функциональный потенциал – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция [*лат. functio – исполнение*] – обязанность, круг деятельности; назначение, роль.

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Центр силы - группа в организации (производственное подразделение, подразделение, занимающееся маркетингом, долгосрочным планированием и

т.д.), характер работы которой влияет на формирование специфической, отличной от других культуры.

Эволюция [< лат. evolutio – развертывание] – процесс изменения, развития.

Эволюция стратегического менеджмента – процесс изменения, исторического развития, оформления стратегического менеджмента в систематизированную научную дисциплину.

Экстраполяция – прогнозирование будущего исходя из тенденций, существовавших в прошлом.

Элиминация [< лат. eliminare – изгонять) – 1) исключение, удаление, устранение; 2) в математике – устойчивое исключение неизвестного из системы уравнений.

Элиминировать – исключать, устранять.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С-Пб. «Питер». 2006
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2004
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов - 2-е изд. - М.:Аспект Пресс, 2004
4. Котлер Ф. «Основы маркетинга», 2004
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М «Дело». 2004
6. Портер М. Конкурентная стратегия; пер. с англ. - М.: Альпина бизнес Букс, 2005
7. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 2003
8. Томпсон А.А, мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер.с 9-го англ.изд.-М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Фахутдинов А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие - М: ЗАО Интел-Синтез, 2005