

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТ**

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ»**



**Лутфуллаев Х.С.**

**Конспект лекции по дисциплине:**

**«Стратегический менеджмент»**

**ТОШКЕНТ - 2006**

## Лекция 1

### **Тема 1. Введение в стратегическое управление организацией.**

Понятие стратегии. Основные понятия и определения стратегического менеджмента.

Сущность стратегического менеджмента. Система стратегического управления.

Непрерывность стратегического менеджмента. Необходимость стратегического управления.

Окружение стратегического управления.

### **Тема 2.. Миссия организации.**

Понятие «миссия организации». Формирование миссии организации. Задачи изменения миссии организации.

Установление целей. Разработка стратегии. Определение бизнеса.

Концепция стратегического намерения. Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия.

**Стратегия** - это план управления фирмой, направленный на укрепление её позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Менеджеры разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Без стратегии нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

План управления фирмой охватывает все основные функции и подразделения:

- снабжение;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- кадры;
- научные исследования и разработки.

Каждой из этих функций отведена особая роль в стратегии.

**Сделать стратегический выбор** - это означает связать бизнес - решения и конкурентоспособные действия, собранные во всей компании в единый узел.

Это единство действий и подходов будет отражать текущую стратегию. Новые действия и подходы, находящиеся на обслуживании, покажут возможные пути изменения преобразования текущей стратегии.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает долгосрочные перспективы и направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

### **Разработка стратегии является одной из основных задач и функций менеджмента.**

Нет других задач менеджера, которые бы в такой большой степени влияли на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии. развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Удачная стратегия и её умелая реализация - это основные признаки эффективного управления. Чтобы компания приобрела максимальный потенциал, менеджеры должны совмещать хорошую разработку стратегии и чем более умело она реализована, тем больше у компании шансов на сильную позицию.

Блестящее выполнение блестящей стратегии - это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление.

В конечном итоге основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построение такой организации, которая могла бы успешно работать несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

### **Пять задач стратегического менеджмента.**

Разработка стратегии включает пять взаимосвязанных задач:

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений её развития — т.е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития;
2. Превращение общих целей в конкретные направления работы;
3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;
4. Эффективная реализация выбранной стратегии;
5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или её осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или возможностей.

#### Пять задач стратегического менеджмента



#### Задача 1. Развитие стратегического видения и миссии компании.

Каждый руководитель высшего звена задает себе вопрос: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?».

Для того чтобы ответить на этот вопрос, менеджер должен четко представить себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5-10 лет вперед.

То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем является предназначением (миссией) фирмы.

То, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке является стратегическим видением. Развивая и обнародуя миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом цели и убедительно объясняет направления будущего развития, (стр 16 примеры). **Задача 2. Определение цели.**

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Цель включает в себя ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия.

Планируемые цели могут быть краткосрочными и долгосрочными. Первые ориентированы на получение немедленных результатов. Вторые - заставляют задуматься

над тем, что нужно предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе.

В идеале фирма — единая команда, в которой каждое подразделение делает все возможное, чтобы помочь компании достигнуть тех результатов в своей сфере, чтобы реализовать стратегическое видение. Есть два вида целей:

- финансовые;
- стратегические.

**Финансовые цели** обязательны, так как при нехватке финансов компания может оставаться без ресурсов для роста и процветания.

**Стратегические цели** направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

Финансовые цели предполагают увеличение объема прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займа и дивидендов.

Стратегические цели относятся к конкурентоспособности фирмы и направлены на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли, на увеличением доли рынка, на улучшения качества продукции и услуг, на достижение низкого уровня издержек, на улучшение реализации фирмы, (стр. 18 примеры). 3. Создание стратегии.

Цели - это результаты, а стратегия означает их достижение.

Чтобы определить стратегию необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы.

Неправильная оценка ситуации повышает риск неверной разработки стратегических действий. Стратегия, как правило, состоит из:

1. Продуманных целенаправленных действий.
2. Реакция на непредвиденные развития событий и на усиливающуюся конкурентную борьбу.



Для разработки стратегии необходимо иметь талант предпринимателя и стратегических образ мышления.

Если этого нет, то фирма может столкнуться с двумя опасностями. Первая - устаревшая стратегия. Вторая - образ мышления улитки направленной внутрь фирмы.

Стратегии, разработанные «изнутри», не полностью оторваны от отрасли, где работает фирма, а от конкурентной борьбы, но нельзя сказать, что они учитывают тенденции рынка и запросы клиентов.

Решение внешних проблем часто приносятся в жертву урегулированию внутренних споров.

Менеджеры, наделенные талантом предпринимательства, обычно являются первопроходцами, быстро воспринимают новшества. Они берут на себя долю риска и генерируют кардинально новые стратегии.

Стратегия компании будет адекватно отражать тенденцию рынка и предпочтение клиентов, если менеджеры всей компании, разрабатывающие стратегию, обладают предпринимательским талантом, стремятся максимально удовлетворять требования клиентов и добиться значительных конкурентных преимуществ на рынке. ***Почему стратегии компании развиваются?***

Корректировка стратегии необходима, когда конкуренты делают значительный шаг вперед или когда осуществляется технологический прорыв или возникает кризис, менеджеры вынуждены вносить в кратчайшие сроки радикальные изменения в стратегию. Такое реформирование происходит когда число изменений начинает увеличиваться, т.е. количество должно перейти в качество.

Разработка стратегии - динамичный процесс и требует постоянного улучшения с учетом действий конкурентов и изменяющихся условий.

Однако, когда ситуация изменяется настолько быстро и фундаментально, что бизнес план отстает от неё каждые несколько месяцев, или что менеджеры виноваты в слабом стратегическом анализе и планировании.

Небольшие изменения стратегии необходимы от случая к случаю, особенно в кризисных ситуациях, но они не могут осуществляться слишком часто без возникновения организационной путаницы и определенного отрицательного эффекта. ***Из чего состоит стратегия компании?*** Стратегия компании состоит из множества ответов на вопрос «как?»:

- как развито дело?
- как удовлетворить клиентов?
- как обогнать конкурентов?
- как ответить на изменяющиеся рыночные условия?
- как управлять отдельным функциональным звеном предприятия?
- как достичь стратегических и финансовых целей?

**Стратегии компании частично видны, а частично скрыты от постороннего взгляда** (рис 1.3. стр 25).

#### ***Стратегия и стратегические планы.***

Стратегический план - это:

- разработка стратегического видения и миссии компании.
- установление целей и выбор стратегии этого главные задачи по выбору направления развития компании.

В некоторых крупных корпорациях, документ, содержащий стратегический план на будущий год, подготавливается и распространяется среди менеджеров и персонала. 4.

Реализация стратегии.

Работа по реализации стратегии первоначально относится к сфере административных задач, которая включает в себя следующие основные моменты:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики фирмы, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивация служащих для эффективной работы;
- увязывание размеров вознаграждения с достигнутыми результатами;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу компании условия для ежедневного творческого исполнения своих стратегических ролей;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Задача реализации стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления.

Осуществление стратегии — комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов. 5. Оценка деятельности, анализ новых направлений, внесение коррективов.

Предназначение фирмы, цели, стратегия или подход к осуществлению стратегии не должны быть окончательными. Оценка работы, анализ изменений, корректировка стратегии — естественные и необходимые составляющие стратегического управления.

***Почему стратегический менеджмент - непрерывный процесс?***

Каждая из пяти задач стратегического управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения.

Стратегический менеджмент - процесс, находящийся в постоянном движении и представляет собой замкнутый цикл.

Задача менеджмента - находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется.

Стратегическое управление - это процесс; границы между пятью задачами являются чисто концептуальными, а отнюдь не реальными. ***Кто выполняет пять задач стратегического управления?***

Самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии является исполнительный директор.

Он - главный постановщик задач, разработчик целей, определяет стратегию и пути её достижения для всего предприятия, ответственен за руководство разработкой и реализацией стратегического плана всей организации.

Вице президенты по производству, финансам, маркетингу, кадрам и др. функциональные руководители тоже несут ответственность за разработку стратегии и её осуществление, но в рамках своих функций.

Каждая важная структурная единица компании - производственное отделение, отдел предприятия, завод или региональное бюро обычно играет лидирующую или вспомогательную роль в разработке стратегического плана.

Каждый менеджер разрабатывает и следит за выполнением стратегии в рамках подотчетной ему области. В диверсифицированных компаниях, где требуется управлять несколькими различными отраслями, обычно существует четыре определенных уровня менеджеров по стратегии.

- Исполнительный директор или др. руководитель высшего звена управления, который несет главную ответственность и осуществляет личное руководство принятием крупных стратегических решений, охватывающих всю корпорацию, а также все виды деятельности которыми он занимается.

Менеджеры, несущие ответственность за прибыли и убытки отдельных производственных подразделений, которым передается главная роль в определении и исполнении стратегических планов для этих структурных единиц.

- Функциональные, региональные менеджеры в рамках данного производственного подразделения, которые напрямую руководят отдельным направлением деятельности предприятия (производство, маркетинг и сбыт, финансы, НИОКР, персонал), и их задачей является обеспечение единой стратегии для организационных единиц и принятие стратегических решений в своей области.

- Менеджеры основных оперативных подразделений и региональных отделов (предприятия, региональные отделы продаж, местные бюро), которые несут главную ответственность за развитие деталей стратегических планов в своей подотчетной сфере и за проведение в жизнь общего стратегического плана на низовом уровне.

### **Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию.**

В бывших компаниях существует отдел по стратегическому планированию и анализу. Этот отдел координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов, разработанных для различных отделов компании. Специалисты по планированию нужны для помощи менеджерам всех уровней, чтобы выявить стратегические вопросы, которые необходимы сформулировать. Они могут предоставить данные, намечать, анализировать состояние отрасли и конкурентных условий, распространять сведения о выполнении компанией намеченных стратегий.

Передача персоналу или консультативным комитетам функций по разработке стратегий для отделений, которые им же подчиняются, ведет к следующим последствиям:

1. Эти специалисты не могут нести ответственность, если их рекомендации не дадут желаемого результата, поскольку они не имеют права руководить их исполнением.
2. Их рекомендации не могут быть приняты с энтузиазмом к исполнению менеджерами, которым приходится петь как бы с чужого голоса.

### **Стратегическая роль Совета директоров.**

Т.к. главную ответственность за разработку и осуществление стратегии несут оперативные управления выполняющие роль Совета директоров компании в стратегическом планировании заключается в контроле за тем, чтобы стратегическое планирование в целом осуществлялось правильно.

Кроме того, роль Совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии. В конечном итоге Совет директоров становится ответственным за принятую стратегию **Преимущества стратегического подхода к управлению.**

Хорошее управление требует от руководителей стратегического мышления и умения разработать стратегию. Стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией.

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления являются:

- обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?».
- необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции.
- возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты как вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты.
- возможность объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией.
- создание сферы, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

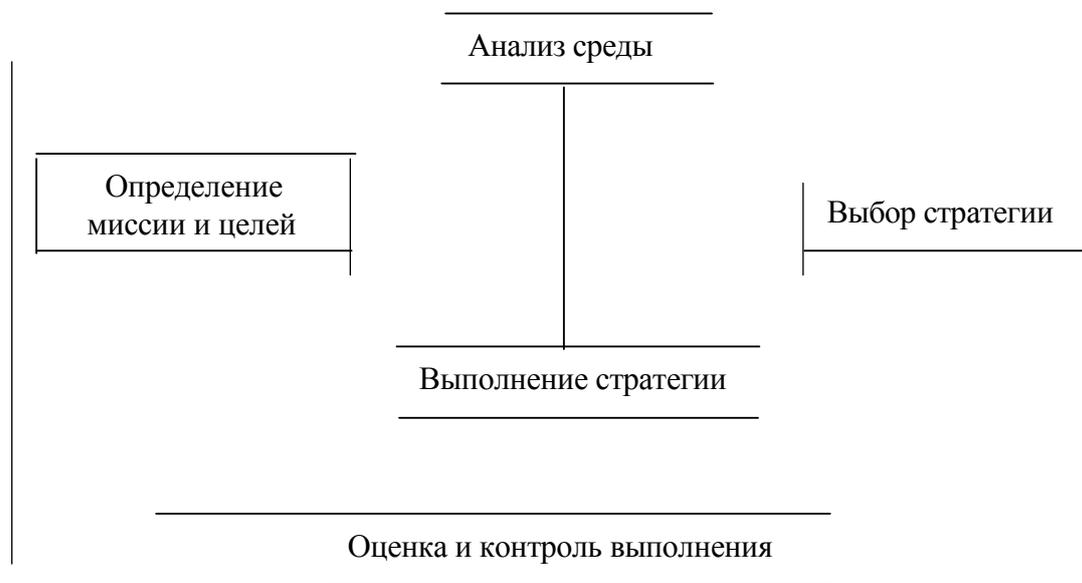
Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Если покупатель готов отдать деньги за продукт и если этот продукт интересен покупателю более чем аналогичный или схожий по потребительским качествам и производимый другими фирмами, то говорят, что продукт имеет **конкурентные преимущества.**

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ:

1. Лидерство в цене (ценовая стратегия).
2. Дифференциация.
3. Концентрация внимания на интересы конкретных потребителей.

### **Структура стратегического управления**



Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.д.

**Выполнение стратегии** - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих её в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

**Задача стратегического управления** состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

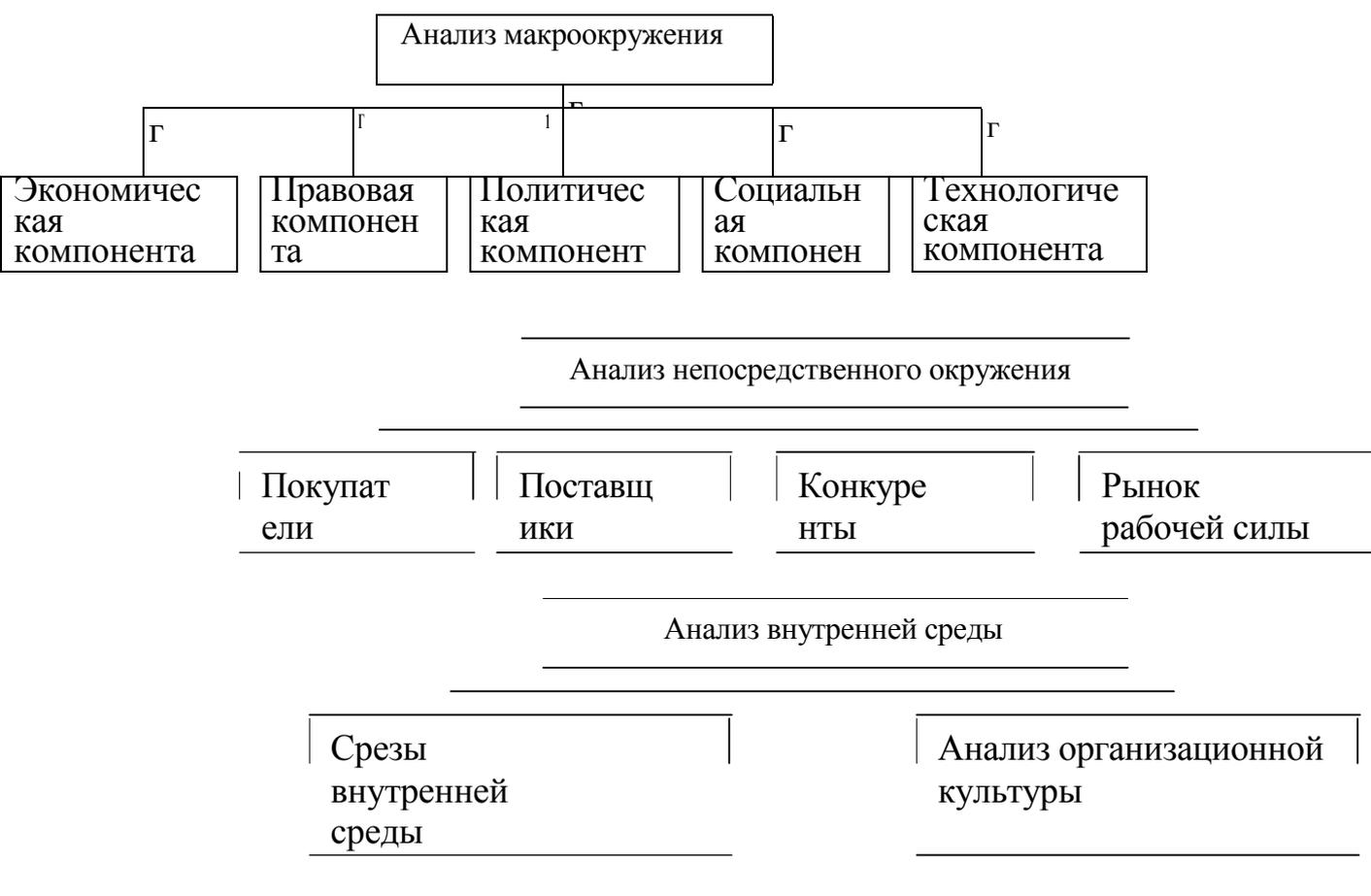
В- н\$ш&|йокружени^ изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели.

В широком понимании миссия это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.



- Кадровый срез;
- Организационный срез;
- Производственный срез;
- Маркетинговый срез;
- Финансовый срез.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

Цели бывают краткосрочные, долгосрочные и среднесрочные.

Основные четыре сферы, в которых устанавливаются цели организации.

1. доходы организации;
2. работа с клиентами;
3. потребности и благосостояние сотрудников;
4. социальная ответственность.

Цели роста:

- цель быстрого роста;
- цель стабильного роста;
- цель сокращения.

Требования к целям.

- Цели должны быть:
1. достижимыми;
  2. гибкими;

3. измеримыми;
4. конкретными;
5. совместимыми;

6. приемлемыми.

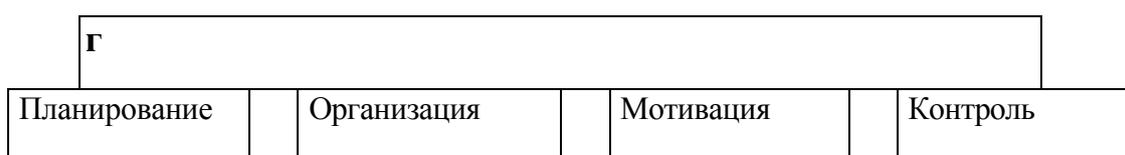
Фаза установления цели:

1. анализ среды;
2. выработка миссии;
3. выработка цели;

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегических выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможными угрозами внешнего окружения в котором оно действует.

Функции управления.



Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
2. установление целей для организации в целом;
3. построение иерархии целей;
4. установление индивидуальных целей.

Формы принятия решений.

Формы индивидуального решения:

1. авторитарная;
2. коллективная;
3. партисипативная (здесь при подготовке и обсуждении варианта решения по целям привлекаются та сотрудники организации, которые в дальнейшем непосредственно его выполняют. Решение же принимается руководством).
4. «снизу вверх».

Эта система ринга практикуется в Японских компаниях. Здесь решение принимает исполнитель и направляет его на согласование во все подразделения, которых касается это решение. В случае согласия решение направляется на согласование и утверждение Руководством, если нет, то возвращается назад вниз.

При коллективной форме, решение принимает группа людей и она становится ответственной за принятое решение. В этом случае выше уровень безответственности.

## Лекция 2

### Тема 3. Цели организации

Понятие цели организации. Классификация целей организации. Фазы установления целей организации. Требования к цели. Управленческая ценность установленных целей. Формы принятия решений. Траекторные цели. Точечные цели. Профессионализм в управлении.

### Тема 4. Задачи разработки стратегии.

Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия в пирамиде создания стратегии. Факторы, формирующие стратегию. Сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные возможности. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии. Критерии победной стратегии. Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии.

Взгляда менеджеров на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный период составляют стратегическое видение. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без явной концепции своего бизнеса - каким видом деятельности заниматься, чего же предпринимать и какую долгосрочную конкурентную позицию выбрать.

Компании без стратегического видения не уверены в том, какие позиции они пытаются завоевать. Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны.

Существуют три аспекта в формировании хорошо проработанного стратегического видения и обоснования миссии компании:

- понимание, в каких средах бизнеса работает компания;
- объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно,
- своевременное решение, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

### Понятие и определение бизнеса

Бизнес компании определяется тем, какие потребности необходимо попытаться удовлетворить и какой целевой группы потреблений, а также технологии, которые будут использоваться, и функциями, которые будут осуществляться при работе на целевом рынке

Правильное определение бизнеса обычно требует учета следующих факторов:

1. Потребности покупателя, или что надо производить.
2. Группы покупателей, или для кого производятся товары
3. Технологическое и функциональное исполнение, т.е. как удовлетворяются потребности покупателя.

Без спроса нет бизнеса.

Диверсифицированные компании формируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

Особое место отводится формированию миссии для ключевых функциональных отделов. Пример:

1. Назначением ОК является обеспечение успеха компании через подюювку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого служащего.

2. Миссией отдела, которая занимается претензиями является снижение общей стоимости предъявляющему рекламаций, выплачиваемых компенсацией и заявлений по поводу порчи имущества, что достигается использованием конкурентоспособных инструментов, сдерживания роста стоимости претензий, предотвращение убытков и программ контроля.

3. Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества посредством предупредительных превентивных мер и проведение

расследований.

Стратегическое видение должно быть понятно всем.

Описание стратегического видения, связанного с миссией компании, и доведение его до сведения всех управляющих и работников почти так же важно, как стратегическое описание концепции бизнеса фирмы и долгосрочных целей развития. Видения и миссия, выраженные в четких формулировках должны вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возможных функций.

Хорошо сформулированная миссия компании создает уверенность в будущем, т.к. «курс управления проложен по карте», мотивационная цель сообщения сведений о миссии компании состоит в том, чтобы вдохновить и воодушевить каждого работника фирмы.

#### Когда нужно применять миссию фирмы - где наступает время предпринимательства

Ключевой вопрос в том, какие новые направления развития следует избрать сейчас, чтобы быть готовыми к переменам, которые мы предвидим в нашем бизнесе.

Удачно сформулированная миссия подготавливает компанию к будущему.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет действительную управленческую ценность:

1. Она формирует взгляды высшего руководства на дол1 осрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию.
2. Снижает риск недальновидного управления и принятия необусловленных решений.
3. Выражает цели организации и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работникам стимулом к хорошему выполнению работ.
4. Помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с полишкой и направлением развития всей компании.
5. облегчает подготовку организации к будущему.

#### Установление целей: вторая задача определения направления развития компании.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы.

Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в измеримых количественных показателях, и сдерживать предельные значения, которых необходимо добиться. Нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Все, что измеримо, может быть достигнуто.

#### Какие цели следует устанавливать.

Принцип стратегического менеджмента. Каждой компании необходимо вырабатывать как стратегические, так и финансовые цели. Примеры целей. *Финансовые цели:*

- Более быстрый рост доходов.
- Более быстрый рост денежных поступлений.
- Более высокие дивиденды.
- Более широкие пределы пол\чения прибыли.
- Увеличение прибылей на вложенный капитал.
- Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам.

- Повышение цены акций.
- Стабильный доход в период экономических спадов.
- Признание прочного финансового положения фирмы.

*Стратегические цели:*

- Увеличение доли рынка.
- Более высокое и надежное положение в отрасли.
- Повышение качества продукции.
- Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
- Расширение и улучшение номенклатуры продукции.
- Повышение репутации компании среди клиентов.
- Улучшение обслуживания клиентов.
- Повышение конкурентоспособности в международных рынках.
- Увеличение возможностей роста.
- Полное удовлетворение запросов клиентов.

Стратегические цели в сравнении с финансовыми.

Какие из них являются приоритетными?

Принцип стратегического менеджмента. Завоевание более сильной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе более выгодно для акционеров, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей компании.

Концепция стратегического намерения.

Стратегические цели компании важны еще по одной причине - они описывают стратегическое намерение фирмы занять определенное место в бизнесе.

Компания выражает стратегическое намерение, когда она следует определенным долгосрочным стратегическим целям и концентрирует свои стратегические усилия на достижение этих целей.

Умело управляемая компания, чьи стратегические цели реально превышают текущие возможности, потенциально является более серьезным конкурентом, чем компания со скромными стратегическими намерениями.

Долгосрочные цели в сравнении с краткосрочными

Долгосрочные цели служат решению двух задач:

- планированию производственных показателей на пять и более лет вперед дает нам представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достигнуть запланированных на долгосрочную перспективу показателей;
- четко определенные цели на долгосрочную перспективу побуждают менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели.

Проблема, вытекающая из недалёковидности решений, состоит в том, что они ставят под удар позиции компании в долгосрочной перспективе.

Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которых нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют скорость, с которой компания будет развиваться, так и уровень показателей деятельности, который запланирован на ближайшее время. Краткосрочные цели могут совпадать с долгосрочными, когда компания уже осуществляет свою деятельность на уровне показателей, запланированных на долгосрочную перспективу.

Например, если компания поставила перед собой цель непрерывного ежегодного увеличения прибылей на 15 % и на текущий момент выполнила эту задачу, то долгосрочные и краткосрочные задачи компании совпадают.

### Критерии «трудно, но выполнимо»

Плановые показатели компании должны быть высокими, но достижимыми. Чтобы определить удовлетворяют ли цели критерию «трудно, но выполнимо», они должны быть рассмотрены со следующих позиций:

- какой уровень показателей реально возможен при данных отраслевых и конкурентных условиях?
- каких результатов должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной?
- какой производительности организация может достичь, если ее стимулировать?

Стратегические решения в значительной степени зависят от финансовых целей, намеченных организацией, которые должны быть достаточно весомыми, чтобы:

1. Обеспечить выполнение выбранной стратегии.
2. Позволить осуществлять другие необходимые проекты.
3. Понравиться инвесторам и финансовым кругам.

### Необходимость постановки целей на всех уровнях управления.

В целях развития стратегического мышления на предприятиях, которые руководствуются принципами стратегического управления, плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждой товарной группы функционального или обеспечивающего отдела.

Только когда каждый руководитель от исполнительного директора до руководителя самого низшего звена отвечает за достижение конкретных результатов в своих структурных подотчетных единицах, процесс постановки целей становится завершенным, направленным на то, чтобы вся организация в целом шла по намеченному пути, и чтобы каждый ее работник знал, что ему нужно выполнить.

Установление целей - процесс, проходящий сверху вниз в корпорации и служащий менеджерам низших звеньев управления ориентиром в выполнении цели и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей корпорации.

Если определение целей и разработка стратегии начинаются с низших уровней управления организацией, а цели и стратегия всей организации представляют собой синтез всего того, что образовалось в низовых звеньях, окончательный стратегический план действий не будет последовательным, обобщенным и сконцентрированным.

Установление целей снизу вверх без управления сверху почти всегда говорит об отсутствии стратегического руководителя со стороны высшего управленческого звена

### РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ: третья задача определения направления развития компании

Стратегия организации - это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться: это средство достижения желаемых результатов.

Задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

### Выстраивание стратегической пирамиды.

В диверсифицированных компаниях стратегия разрабатывается на четырех различных уровнях организации управления:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом);

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании);
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производительную стратегию. стратегии маркетинга, финансов и т.д.;
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

Пирамида разработки стратегии для диверсифицированной компании.

Одноотраслевые предприятия

Ответственность руководителей компании (предприятий)

Ц<sup>ТМ</sup>.ТМ.- " Деловая стратегия "

двустороннее влияние

*I*

Ответственность руководителей подразделений внутри компании или корпорации

Функциональные стратегии (НИОКР. производство, маркетинг, финансы. персонал и т.д.)

двустороннее влияние

Ответственность менеджеров по производству, территориальных правлениях, и менеджеров низшего звена управления.

Операционные стратегии (регионы и районы, заводы, отделы внутри функциональных направлений)

Ответственность корпоративного руководства

Корпоративная стратегия

двустороннее влияние

Ответственность руководителей компании

Деловая стратегия

Ответственность руководителей подразделений внутри компании или корпорации

Ответственность менеджеров по производству, территориальных управляющих и

менеджеров низшего  
звена управления

↑  
двустороннее  
влияние  
1 \_\_\_\_\_  
Функциональные  
стратегии  
(НИОКР, производство,  
маркетинг,  
финансы, персонал и т.д.)

↑  
двустороннее  
влияние  
\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_  
Операционные стратегии  
(регионы и районы,  
заводы, отделы внутри  
функциональных  
направлений)

Разделение задачи разработки стратегии  
по уровням пирамиды.

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются Советом директоров).	*Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческому плану). 'Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. "Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.
Деловая стратегия	Генеральные директора, руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководителем или советом директоров).	"Разработка мер, направленных на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. "Формирование механизма реагирования на внешние изменения. "Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. "Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделений).	"Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. "Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	"Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

Корпоративная стратегия.

Она является общим планом управления для диверсифицированной компании в целом. Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

На рисунке изображены основные элементы формирующие диверсифицированную компанию.

Какой вид диверсификации

Определение корпоративной стратегии диверсифицированной компании

Разработка корпоративной стратегии диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий:

1. Действия по достижению диверсификации.
2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
3. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.
4. Создание инвестиционных приоритетов, перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

### Деловая стратегия.

«Бизнес-стратегия» обозначает план управления отдельной сферой деятельности компании. Она состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специализированной сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, как завлечь сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

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

Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если приводит к ослаблению конкурентных позиций.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани:

1. Решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу.
2. Разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из сферы других конкурентов.
3. Нейтрализация конкурентных мер противников.

### Функциональная стратегия

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельности подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимосвязаны между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

### Операционная стратегия

Операционная стратегия, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные компании).

### Объединяя усилия по разработке стратегии.

Если цели и стратегии высшего уровня управления не соответствуют целям и стратегии более низких уровней, то это аналогично ситуации, когда каждый уровень иерархии имеет свои собственные цели и выполняет стратегию самостоятельно.

На рисунке изображено, как разрабатываются цели и стратегии в системе иерархических связей фирмы.

Взаимосвязь миссий, целей, стратегий в пирамиде создания стратегии.

Факторы, формирующие стратегию.

Уровень 1 Ответственность корпорационного руководителя	Корпоративный масштаб и стратегическая миссия	Корпоративные цели и показатели работы	Корпоративные стратегии
Уровень 2 Ответственность руководителей хозяйственных подразделений	<b>T.</b> двустороннее влияние	двустороннее влияние <b>V</b>	двустороннее влияние
	Миссии хозяйственных подразделений	Цели хозяйственных подразделений и показатели работы	Стратегии хозяйственных подразделений
Уровень 3 Ответственность руководителей функциональных отделов внутри хозяйственных подразделений	<b>X</b> Миссии функциональных единиц	<b>I</b> Цели функциональных единиц (производство, маркетинг, финансы и т.д.)	Стратегии функциональных единиц (производство, маркетинг, финансы и т.д.)
	<b>T</b> Миссии операционных единиц	<b>1</b> Цели нижестоящих отделов	Операционная стратегия
Уровень 4 Ответственность заводских, региональных менеджеров функциональных менеджеров низшего уровня			

### Взаимосвязь миссий, целей, стратегий в пирамиде создания стратегии

*Факторы формирующие стратегию.*

Внешние факторы.

Социальные, политические, гражданские	регулирующие	конкурентные	Привлекательность отрасли и уровень	конкуренции.	мнения, философия бизнеса, этические
	Сила и слабость компаний,	возможности.		Личные устре	
Стратегическое и					

принципы  
ведущих  
руководите  
лей

Возможности  
компании и  
угрозы

---

Общие  
ценности  
и  
корпорати  
вная  
культура

---

Вывод о  
степени  
влияния  
внутрен-  
них и  
внешних  
факторов  
на  
стратегию

Вывод  
и  
оценка  
страте!  
и-  
ческих  
альтер  
натив

Выраб  
отка  
страте  
гии,  
полно  
стью  
отвеча  
ющей  
реальн  
ому  
полож  
ению  
компа  
нии

Внутренние факторы.

*Факторы, влияющие на выбор стратегии компании.*

### Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы.

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы ограничивают стратегическое действие компании, которые она могла или должна предпринять.

Задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

- 1) проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- 2) позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- 3) постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
- 4) поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- 5) обеспечение гражданской позиции компании в обществе.

### Привлекательность отрасли и УСЛОВИЯ конкуренции.

Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде.

### Специфические рыночные возможности и угрозы.

Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

### Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.

Стратегия компании должна базироваться на том, что она хорошо делает (т.е. на организационной силе и конкурентных возможностях). Большая опасность для успеха стратегии - ориентирование на то, что компания не так хорошо выполняет (т.е. на организационную и конкурентную слабость).

Учет сильных сторон компании очень важен, поскольку он:

- 1) дает возможность максимально задействовать имеющиеся навыки и знания;
- 2) позволяет получить преимущества в конкретной борьбе;
- 3) является фундаментом стратегии в целом.

Компания всегда должна стараться разрабатывать стратегию на основе имеющегося опыта и имеющихся у нее ресурсов

### Личные амбиции, философия бизнеса и этических воззрений менеджеров.

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров очень часто влечены в стратегию, которую они разрабатывают.

Менеджеры с сильно развитыми этическими убеждениями делают все возможное, чтобы компания не отходила от этических норм. Они категорически против дачи взяток или получения взяток, против недобросовестных отношений к конкурентам и подкупа политических лидеров.

Примером безразличия к этическим нормам, например, является рекламирование и продажа небезопасной продукции и использование при производстве ингредиентов вредных для здоровья.

### Влияние ценности и культуры компании на выбор стратегии.

Внутрифирменные традиции, воззрения, отношения, устоявшиеся методы выполнения работы составляют культуру компании.

Стратегические действия компании отражают ее культурные и управленческие ценности.

### Соединение стратегии с этикой.

Каждое стратегическое действие, предпринимаемое компанией должно быть нравственно приемлемым.

Компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Выполнение нравственных обязательств.

Компания, которая действительно заботится об этике бизнеса и корпоративной ответственности перед обществом, скорее проявляет активность, чем реакционность в вопросах связи стратегии и этики.

Критерии победной стратегии.

Стратегия не является по настоящему победной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не создает существенного преимущества перед конкурентами, и не улучшает работу компании.

Три теста могут быть использованы для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверка того, насколько хороша стратегия.

- Критерии степени соответствия.
- Критерии преимущества в конкурентной борьбе.
- Критерии интенсивности работы.

Два вида совершенствования работы являются наиболее значимыми: рост прибыльности и рост деловой долгосрочной активности компании и ее конкурентоспособности.

Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии.

- Главный стратегический подход.
- Подход делегирование полномочий.
- Совместный (коллорационистский) подход.

Инициативный , ----- , подход.

Какой вид диверсификации  
(родственная или непрофильная)  
\_\_\_\_\_ или оба вида \_\_\_\_\_

Какой вид диверсификации  
(родственная или непрофильная) или  
оба вида

Как широка диверсификация  
(проводиться узко - только в  
некоторых отраслях или широко  
- в большинстве отраслей).

Усилие увязать диверсификацию  
с тем, что определяет  
корпоративную  
индивидуальность (отличает  
корпорацию от других).

Подход к размещению  
инвестиций между сферами  
деятельности (как компания  
инвестирует свои средства).

Корпоративная стратегия  
(план действий для  
управления диверсифи-  
цированной компанией)

Усилия по созданию на  
корпоративном уровне  
конкурентных преимуществ через  
родственную диверсификацию.

Решения об отказе от убыточного  
или непривлекательного бизнеса.

Действия по расширению  
хозяйс I пенного портфе Iя и созданию  
новых позиций в привлекательных  
отраслях.

Текущие действия по усилению  
конкурент ных позиций и  
прибыльное I и существующих сфер  
деятельности.

---

## Определение корпоративной стратегии диверсифицированной компании

## Лекция 3

### Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.

#### Тема 5. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней

Понятие отрасли. Цель проведения анализа общего положения в отрасли.

Основные экономические показатели характеризующие отрасль. Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Характеристика конкурентных сил действующих в отрасли.

#### Тема 6. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (продолжение)

Модель пяти сил конкуренции (Модель М. Портера). Стратегический смысл пяти конкурентных сил. Понятие движущих сил в отрасли. Карты стратегических групп и их использование для оценки конкурентной позиции соперничающих фирм. Понятия ключевых факторов успеха.

##### Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.

Цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней – получить ответы на вопросы:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

#### **Вопрос 1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль.**

**Отрасль** – группа фирм, чья продукция имеет сходные качества и поэтому борьба идет за одних и тех же покупателей.

Факторы, которые необходимо изучить, чтобы определить основные характеристики отрасли, в основном стандартны:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (в местном, региональном национальном или мировом масштабе);
- темпы роста рынка и стадия ,на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- число конкурентов и их относительные размеры – действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- идёт ли интеграция «вперёд» или «назад»;

- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
  - легкость вхождения в отрасль и выхода из неё;
  - являются ли продукты/услуги фирм - конкурентов высокодифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковы;
  - имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
  - является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства;
  - имеет ли кривая «обучение/опыт» в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия уменьшалась, по мере того как кумулятивный выпуск (и, т.о., опыт, приобретаемый в процессе производства) растет;
  - осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения;
  - имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.
- Экономические характеристики отрасли важны, т.к. имеют большое значение при разработке стратегии.*

## **Вопрос 2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?**

Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение её источников и оценка степени воздействия конкурентных сил.

### Модель пяти сил конкуренции.

М. Портер (профессор Гарвард) доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами.

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
  2. Попытка компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами – субститутами.
  3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
  4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
  5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия
- Эта модель является мощным средством при диагностике конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них.

### **Таблица 1.**

Особенно важным является два принципа конкуренции.

1. Мощная конкурентная стратегия, применяемая одной фирмой, усиливает конкурентное давление на прочие фирмы.
2. То, как конкурирующие фирмы применяют различные виды «оружия» для опережения соперников, определяет правила конкуренции в отрасли и показывает, что необходимо сделать для того, чтобы добиться успеха.

Существуют несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции.

1. Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм, по мере того как выравниваются их размеры и объемы производства.

2. Обычно конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно.
3. Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства.
4. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребление другой невелики.
5. Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний неудовлетворены своей долей рынка и пытаются её увеличить за счет доли конкурентов.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе.
8. Ход конкуренции менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы, личные качества их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Считается, что конкуренция интенсивна, если действия фирм-конкурентов снижают среднюю прибыль в отрасли, умеренна, если большинство фирм получает в полнее приемлемую прибыль, и слаба, если большая часть компаний отрасли может получать прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производственные инвестиции.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся войти на данный рынок.

Серьёзность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов:

- барьеров на пути проникновения на рынок;
- ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Барьеры бывают нескольких типов:

- 1) экономия на масштабах производства;
- 2) невозможность доступа к технологии ноу-хау;
- 3) эффект кривой «обучение/опыт». Когда снижение себестоимости продукции происходит преимущественно благодаря эффекту кривой опыта, новички оказываются в менее благоприятном положении с точки зрения издержек, чем существующие на рынке конкуренты с большим опытом в производстве данного товара;
- 4) приверженность потребителей к определенным маркам;
- 5) необходимый размер капиталовложений;
- 6) неравенство в издержках, не зависящее от размеров предприятия;
- 7) доступ к каналам сбыта;
- 8) действия контролирующих органов;
- 9) тарифы и нетарифные ограничения.

*Конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм велика, когда низкие входные барьеры, когда фирмы, давно действующие на рынке, пассивны в*

*отстаивании своих позиций, когда новички рассчитывают на получение хорошей прибыли в данной отрасли.*

#### Влияние на конкуренцию в отрасли товаров – субститутов.

*Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в отношения острой конкуренции с фирмами другой отрасли промышленности, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.*

*Производители очков конкурируют с производителями контактных линз. Сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара. Производители пластиковых контейнеров с изготовителями стеклянных бутылок, банок, бумажного картона и алюминиевых консервных банок и др.*

Как правило, тем ниже цена заменителей, чем выше их качество и эксплуатационные характеристики, и чем ниже издержки пользователя, тем выше воздействие на конкуренцию со стороны товаров – субститутов. Самые наглядные показатели конкурентной силы этих товаров- это темпы роста их продаж, пути их продвижения на рынке, расширение объемов производства, планируемое продавцами, а так же размер получаемой ими прибыли.

#### Конкурентная сила поставщиков.

Являются ли поставщики той или иной отрасли промышленности сильной или слабой конкурентной силой, зависит от условий, сложившихся в отрасли, фирм – поставщиков и от значимости для потребителя товара, который они поставляют.

Поставщики являются весомой конкурентной силой в том случае, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами потребителями, регулируя цены, качество и возможности использования своей продукции, а также её доставку.

#### Конкурентная сила покупателей.

Покупатели становятся более влиятельной силой ростом их возможностей воздействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж.

#### Стратегический смысл пяти конкурентных сил.

Конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет ан законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

Для того, чтобы успешно выступать на рынке, не подвергая фирму отрицательному воздействию конкурентных сил, менеджеры должны разработать стратегии, которые:

1) изолируют компанию настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции.

2) Обеспечат сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной «игре» охватившую данную отрасль промышленности. Менеджеры не смогут справиться с этой задачей, не представляя себе, какова конкуренция в отрасли и каковы перспективы её развития. Модель пяти сил конкуренции – это тот инструмент, который поможет менеджерам решать поставленную задачу.

### **Вопрос 3. Что вызывает изменения в структуре конкурирующих сил в отрасли и в окружающей среде.**

Конкуренция движущих сил.

Ситуация в отрасли изменяется, потому что силы, действующие в ней, заставляют входящие в отрасль компании (конкуренты, потребители или поставщики) изменять свои действия. Движущие силы в отрасли – это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом. Анализ движущих сил включает два этапа:

- 1) определение самих движущих сил;
- 2) определение степени их влияния на отрасль.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы.

Множество факторов может оказывать на отрасль сильное влияние, что их называют движущими силами. Одни из них представляют собой особенное, другие м.б. объединены в несколько основных групп.

- Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.
- Изменение в составе потребителей и в способах использования товара.
- Внедрение новых продуктов.
- Технологические изменения.
- Изменения в системе маркетинга.
- Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
- Распространение ноу-хау.
- Возрастающая глобализация отрасли.
- Изменение структуры затрат и производительности.
- Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот).
- Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства.
- Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.
- Уменьшение факторов неопределенности и риска.

Анализ движущих сил имеет практическое значение при разработке стратегии. Во-первых, движущие силы показывают менеджерам, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность компании в ближайшие 1-3 года. Во-вторых, чтобы приспособить компанию к действию движущих сил, управляющие должны установить размеры и последствия влияния каждой из них, т.е. спрогнозировать их влияние на отрасль. В четвертых, разработчики стратегии должны приспособить её к действию движущих сил.

Техника исследования среды. Одним из способов спрогнозировать, какие движущие силы будут действовать в будущем, является использование техники исследования среды. Оно включает в себя изучение процессов в области экономики, политики, экологии, технологии, а также социальных процессов с тем, чтобы определить тенденции и условия, в которых будет находиться отрасль в будущем.

Менеджеры могут использовать изучение среды для определения тенденций и факторов, влияющих на положение в отрасли, которые могут вызвать изменения и перерасти в движущие силы.

**Вопрос 4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции.**

Одним из инструментов сравнения конкурентных позиций фирм отрасли – разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. Его использование наиболее эффективно, когда в отрасли действуют так много конкурентов, что практически невозможно всесторонне изучить каждого из них.

*Использование карты стратегических групп для оценки конкурентной позиции соперничающих фирм.*

Отрасль имеет только одну стратегическую группу, если все продавцы выступают на рынке идентичной стратегией. Однако стратегических групп будет столько, сколько конкурентов, если каждый из них применяет свои собственные приемы конкурентной борьбы и занимает обособленную позицию на рынке. Алгоритм составления карты стратегических групп и принятия решения о принадлежности фирмы к конкурентной группе можно представить следующим образом:

- Установить весь спектр характеристик, которые отличают фирмы одной отрасли между собой.
- Нанести фирмы на карту с двумя переменными, используя пары этих различных характеристик.
- Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.
- Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые д.б. по диаметру пропорциональны, доли этой группы в общем объеме продаж отрасли.

#### **Таблица 2.**

I – Специализированные изделия (золото, бриллианты, часы)

II – Полный ассортимент (золото, бриллианты, часы, фарфор, серебро, хрусталь)

III – Ограниченный ассортимент, в основном розничная торговля

IV – Полный ассортимент массового спроса.

Некоторые стратегические группы находятся в более благоприятном положении, чем другие, так как движущие и конкурирующие силы оказывают неодинаковое влияние на каждую группу в зависимости от того, насколько привлекательна их позиция на рынке.

#### **Вопрос 5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?**

Успешно работающий разработчик стратегии прилагает огромные усилия для изучения конкурентов, чтобы понять их стратегии, оценить действия, выявить и взвесить их силу и слабость и попытаться предугадать их дальнейшие шаги.

#### **Определение стратегии конкурентов (табл. 3.3).**

#### **Определение фирм, которые будут занимать лидирующее положение в отрасли в будущем.**

Точное определение того, какие конкуренты будут укреплять, а какие терять позиции на рынке, помогает специалистам, разрабатывающим стратегии, предвидеть вероятные шаги конкурентов в будущем.

#### **Прогноз последующих шагов конкурентов.**

Определение вероятных шагов конкурентов в ближайшем будущем представляет собой наиболее сложную, но и наиболее полезную часть анализа их деятельности.

## **Вопрос 6. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?**

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха.

Фирмы, правильно понимающие отраслевые КФУ могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов.

## **Вопрос 7. Является ли отрасль привлекательной и каковы её перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?**

Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка суждений об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в ближайшей перспективе. При определении привлекательности той или иной отрасли важными являются следующие факторы:

- потенциал роста отрасли
- благоприятное или неблагоприятное влияние на данную отрасль движущих сил
- возможность прихода (ухода) в отрасль крупных фирм
- стабильность спроса
- усиление или ослабление воздействия сил конкуренции
- серьёзных проблем стоящих перед отраслью в целом
- степень риска и неопределенности, связанных с будущим развитием отрасли
- рост или снижение прибыльности отрасли, как результат существующих условий конкуренции и движущих сил.

*По общему положению, если в конкретной отрасли существует перспектива получения прибыли более высокой, чем в среднем по другим отраслям, то эту отрасль можно считать привлекательной и наоборот.*

Привлекательность отрасли должна оцениваться с позиции конкретной фирмы. Отрасли, непривлекательные для компаний, не работающих в них, привлекательны для фирм самих этих отраслей. Среда отрасли, непривлекательная для слабых конкурентов, м.б. притягательна для сильных.

*Фирмы, занимающие хорошие позиции в непривлекательной по разным параметрам отрасли, могут при определенных обстоятельствах обеспечить себе необычно высокие прибыли.*

### **Ключевые моменты.**

Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на следующие 7 вопросов:

#### *1. Каковы основные экологические показатели, характеризующие отрасль?*

Экономические показатели, характеризующие отрасль, очень важны из-за той роли, которые они играют при разработке стратегии.

2. *Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? (о модели Портера)*
3. *Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?*
4. *Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?*
5. *Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?*
6. *Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?*
7. *Является ли отрасль привлекательной и каковы её перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?*

## Лекция 4

### Анализ состояния компании

#### **Тема 7. Анализ состояния компании**

Оценка эффективности действующей стратегии. Определение сильных и слабых сторон компании. SWOT- анализ. Принципы учета внешних угроз (опасностей) и возможностей компании. Основные вопросы анализа состояния компании.

#### **Тема 8. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей**

Понятие издержек. Конкурентоспособность издержек. Особенности анализа издержек. Определение цепочки ценностей. Информационная база для стратегического анализа издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности компании. Стратегия компании для достижения конкурентоспособности по издержкам. Анализ цепочки ценностей и его роль при определении конкурентоспособности видов деятельности компании. Оценка конкурентной силы.

Это те основные вопросы, на которые необходимо дать ответ при анализе состояния компании. Чтобы ответить на эти вопросы, эксперты используют четыре аналитических инструмента: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек и оценку конкурентоспособности.

Рассмотрим каждый из пяти вопросов в очерёдности.

#### **Вопрос 1**

#### **Насколько эффективна действующая стратегия?**

Хотя есть свои плюсы в оценке стратегии с качественной точки зрения (её полнота, внутренняя согласованность, логическое обоснование и то, насколько она соответствует ситуации), лучшим свидетельством того, насколько эффективна выбранная стратегия, является стратегическое и финансовое положение за последнее время. При этом, чем сильнее стратегическое и финансовое положение компании, чем более вероятно, что её стратегия хорошо продуманна и чётко реализуется. Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:

1. Рыночная доля и её место в отрасли.
2. Повышаются или понижаются прибыли, и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов.
3. Тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции.
4. Растут ли продажи компании быстрее или медленнее, чем рынок в целом.
5. Размер кредитов.
6. Репутация фирмы в глазах потребителей, её имидж.
7. Является ли компания лидером в технологии, инновациях, качестве, обслуживании потребителей и т.д.

Чем лучше настоящее положение компании в целом, тем меньше нужны её радикальные изменения стратегии и наоборот.

## Вопрос 2

**В чём сила и слабость компании, какие у неё есть возможности и что ей угрожает?**

Оценка внутренней среды фирмы – её силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. Он подчёркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (её сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отражённую в возможностях и угрозах).

Определение сильных и слабых сторон.

Сила – это то, в чём компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, ей не удаётся ( в сравнении с другими), или нечто, ставящее её в неблагоприятные условия.

(Табл.4.1 стр.165)

SWOT-анализ очень на состояние стратегического баланса: сильные стороны – это активы компании в конкурентной борьбе, а её слабые стороны – пассивы.

Дело в том, насколько её сильные стороны перекрывают её слабые стороны (соотношение 50:50 нежелательно).

*Успешно действующие разработки стратегии стремятся опираться на то, за счет чего компания преуспевает: её опыт, сильные стороны, главные достоинства и важнейшие конкурентные возможности.*

Главные достоинства – это те, которые компания делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Главные достоинства компании способствуют созданию конкурентного преимущества.

Учёт внешних угроз и возможностей

Угрозу для компании могут представлять: появление более дешёвых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок; выход на рынок, являющийся оплотом вашей фирмы, иностранных конкурентов с низкими издержками; возможность поглощения более крупной фирмой; неблагоприятные демографические изменения; политические перемены в стране, где компания имеет филиалы и др.

(см. табл.4.1 стр.166)

*Разработчики стратегии нацелены на обеспечение наилучших возможностей для роста компании и создание защиты от угрозы её конкурентной позиции и будущей деятельности.*

После составления таблицы SWOT нелишним будет ответить на следующие вопросы о стратегии компании:

- Имеет ли компания какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?
- Делают ли слабые стороны компании её уязвимой в конкурентной борьбе и лишают ли они компанию возможности использовать определённые перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?
- Какие возможности отрасли может использовать компания со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу?
- Каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надёжную защиту?

SWOT-анализ является необходимым компонентом стратегической оценки положения компании.

### **Вопрос 3**

#### **Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?**

Определение того, насколько конкурентоспособны издержки фирмы по сравнению с издержками её непосредственных конкурентов, является необходимой и важнейшей составной частью анализа состояния компании.

Различия издержек у конкурентов могут быть вызваны:

- Различием в ценах на сырьё, комплектующие изделия и т.д.
- Различиями в технологии в возрасте оборудования.
- Различиями в уровне зависимости конкурентов от инфляции и от изменения обменных курсов иностранных валют.
- Различиями в затратах на маркетинг, продажу и продвижение товара, а также в расходах на рекламу.
- Различиями в издержках на транспортировку прибывающего и отправляемого товара.
- Различиями в издержках на сбытовую сеть (издержки и надбавки дистрибьюторов, оптовых и розничных продавцов, связанных с доставкой товара от производителя к конечному потребителю).

#### **Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей**

Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее становится её позиция на рынке.

*Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющая деятельность, функции, процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги.*

*Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырья и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.*

#### **Основная деятельность**

1. Материально-техническое обеспечение.
2. Изготовление – виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт.
3. Доставка товара до потребителя.
4. Продажа и маркетинг.
5. Обслуживание (сервис).

#### **Вспомогательная деятельность**

1. Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем.
2. Управление людскими ресурсами – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму на работу, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).
3. Общее управление.

*Цепочка ценностей компании позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя, и вспомогательные виды деятельности: цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за её пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества (мастерство).*



**Рис. Цепочка ценностей компании**

Цепочка ценностей является также инструментом для понимания структуры издержек фирмы и того, как издержки возрастают и снижаются в зависимости от вида деятельности и внутри самих видов деятельности.

Совершенствование информационной базы для стратегического анализа издержек.

Требования, предъявляемые к информации, необходимой для анализа цепочки ценностей, могут быть огромными. Обычно аналитик должен преобразовать бухгалтерские данные об издержках фирмы в затраты на выполнение определённых видов деятельности.

Несмотря на утомительность процесса определение издержек по каждому виду деятельности в отдельности и на неточность некоторых оценок, результат, получаемый в виде данных об издержках, определённых внутрифирменных операций и функций, а также о конкурентоспособности затрат по сравнению с конкурентами, делает данный метод мощным оружием стратегического менеджмента. Несмотря на сложности подсчета, менеджеры каждой компании должны пытаться оценить цепочку ценностей их предприятия (сравнение цепочек ценностей двух компаний на иллюстрации 4.1 стр.182).

Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности.

Сравнительная оценка затрат компании и затрат её конкурентов, а также фирм, достигших лучших результатов, даёт ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.

Оценка издержек является основным средством, с помощью которого менеджер определяет, насколько эффективно выполняется в компании определённые виды деятельности. Находятся ли издержки фирмы на одном уровне с издержками конкурентов, а также, какие именно внутрифирменные виды деятельности необходимо улучшить.

Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам.

Стратегические действия по устранению недостатков, связанных с высокими издержками, должны реализоваться в тех звеньях цепочки ценностей, где эти недостатки возникают.

Если причина высоких издержек связана с товарами, приобретенными у поставщиков, то фирма может исправить положение посредством следующих действий:

- обсудить с поставщиками более выгодные цены;
- работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек;
- осуществлять интеграцию «назад», чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью;
- попробовать использовать более дешёвые товары-заменители;
- постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмы. Например, тесная координация между фирмой и её поставщиками позволит обеспечить поставку «точно в срок», что сократит запасы материалов на складах и затраты на внутреннюю логистику фирмы и одновременно позволит её поставщикам сэкономить на хранение продукции, транспортировке и графике поставок. Это обеспечит обоюдную выгоду и для фирмы и для поставщиков.

Анализ цепочек ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество.

Анализ цепочки ценностей – мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке имеют конкурентное преимущество. Эффективное управление цепочкой ценностей даёт возможность создать главные достоинства компании и превратить их в конкурентное преимущество.

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить 4 действия:

1. Составить цепочку ценностей для фирмы;
2. Изучить связи различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.
3. Вынести те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить какие виды деятельности являются главные, а какие эффективнее осуществлять другими фирмами).

### **Вопрос 3.**

#### **Насколько прочна конкурентная позиция компании?**

Использование концепции цепочек ценностей и других инструментов стратегического анализа издержек для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно. Более глубокая оценка проводится в отношении конкурентной силы позиции компании. Элементами такой оценки является исследование того:

- 1) Насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время?
- 2) Каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии?
- 3) Какое место занимает компания среди основных конкурентов?
- 4) Имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстаёт по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов?

5) Какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов?

*(Показатели сильных и слабых сторон в конкурентной позиции компании на стр.193 табл.4.3.)*

Систематическая оценка конкурентной позиции фирмы - насколько она сильна или слаба по сравнению с ближайшими конкурентами – необходимый этап в анализе состояния фирмы.

#### Оценка конкурентной силы

*Наиболее многообещающий способ определения того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, - это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.*

Первым шагом при этом является:

- составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно 6 ÷ 10 показателей).

На втором шаге:

- проводится оценка фирмы и её конкурентов по каждому показателю. При этом предпочтительно использовать шкалу от 1 до 10, но можно пользоваться оценками сильнее (+), слабее (-) и примерно одинаково (=).

Третий шаг:

- представляет собой суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчёт итоговых показателей их конкурентной силы.

Четвёртый шаг:

- выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.

Система взвешенных оценок силы фирмы более совершенна, чем система невзвешенных (в зависимости от важности фактора) оценок, которой присущ серьёзный недостаток: все показатели конкурентной силы предполагаются в ней одинаково значимыми (важными).

Конкурентная сила и конкурентные преимущества дают возможность фирме улучшить долгосрочную рыночную позицию.

### **Вопрос 5.**

**С какими стратегическими проблемами сталкивается фирма?**

Заключительной аналитической задачей является определение стратегических вопросов, на которых должен сконцентрироваться менеджмент при формировании эффективного стратегического плана действий.

Эффективный процесс разработки стратегии требует чёткого осознания стратегических проблем, с которыми сталкивается компания.

Для того, чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиться компания, менеджеры должны принять во внимание следующее:

- Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?
- Насколько действующая стратегия фирмы соответствует КФУ отрасли в будущем?
- Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия, особенно против тех, влияние которых может усилиться?

- В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?
- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?
- Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?
- Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании.

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжить реализацию своей базовой стратегии, внося в неё лишь незначительные изменения, или она должна быть полностью пересмотрена.

Анализ состояния компании включает пять основных вопросов.

1. Насколько эффективна действующая стратегия?
2. В чём сила и слабость компании, какие у неё есть возможности и что ей угрожает?
3. Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?
4. Насколько прочна конкурентная позиция компании?
5. С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?

## Лекция №5.

### Стратегия и конкурентное преимущество

#### Тема 9. Стратегия и конкурентное преимущество

Понятия стратегии конкуренции компании. Пять общих стратегий конкуренции. Стратегия низких издержек. Управления издержками. Стратегии дифференциации. Риски стратегии дифференциации. Стратегии оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

#### Тема 10. Стратегии и конкурентное преимущество.

Методы противостояния сильным сторонам конкурента и их преодоления. Методы использования слабости конкурента. Принцип захвата не занятых пространств партизанской войны. Стратегия упреждающих ударов. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. Преимущества и недостатки для первопроходцев.

#### *Стратегия лидерства по издержкам.*

##### *Пять общих стратегий конкуренции.*

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли, а также то, как менеджеры решают стратегические проблемы.

##### *Тип конкурентного преимущества.*

	Низкие	издержки
Дифференциация		



Пять основных конкурентных стратегий.

#### *Стратегия низких издержек.*

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям- лидерам по издержкам исключительно легко удаётся находить пути снижения издержек в своём бизнесе (см. табл.5.1 стр.209).

#### *Контроль за движением издержек.*

Величина издержек фирмы определяется состоянием издержек в каждом звене её общей цепочки ценностей. Основные показатели затрат, которые определяют общие издержки в каждом звене, делятся на две категории:

- 1) структурные показатели издержек, которые зависят в основном от экономической природы бизнеса, которым занимается компания;
- 2) функциональные показатели, которые зависят непосредственно от того, насколько успешно идут дела внутри фирмы.

#### *Управление издержками( структурные составляющие):*

1. Экономия или потери на масштабах производства могут быть выявлены или созданы практически в любом звене цепочки ценностей.
2. Эффект кривой обучения и опыта.
3. Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей.
4. Совместное использование возможностей различными производственными единицами внутри предприятия.
5. Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы компании определённых видов деятельности.
6. Зависимость от географического положения.

#### *Управление издержками( мастерство исполнения):*

1. Преимущества и недостатки первопроходцев.

2. Процент загрузки мощностей.

3. Стратегические выборы и производственные решения.

Менеджеры разных рангов влияют на издержки фирмы посредством принятия определённых решений:

- увеличивая / сокращая количество предлагаемой продукции;
- внося больше / меньше отличительных черт и характеристик качества в товар;
- добавляя / урезая услуги, предоставляемые покупателям;
- платя больше / меньше служащим относительно конкурентов в аналогичных отраслях;
- увеличивая / сокращая количество различных каналов распределения для сбыта продукции фирмы;
- увеличивая / уменьшая уровень НИР относительно конкурентов;
- затрачивая больше / меньше усилий на повышение производительности и эффективности относительно конкурентов;
- увеличивая / сокращая спецификации на приобретаемые материалы.

### ***Стратегии дифференциации.***

Стратегии дифференциации становятся привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену товара / услуги;
- увеличить объём продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счёт отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

*Сущность дифференциации состоит в том, чтобы находить пути, быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество.*

### ***Риски стратегии дифференциации.***

Если покупатель видит мало ценности в уникальности товара (т.к. стандартное изделие отвечает его запросам), то стратегия издержек может легко победить стратегию дифференциации.

Стратегия дифференциации также может быть легко побеждена, если конкуренты смогут скопировать все новшества, предлагаемые компанией. Быстрая имитация означает, что компания никогда не достигнет конкурентного преимущества, т.к. всякий раз товары конкурентов будут изменяться аналогичным образом вопреки бесконечным усилиям компании создать уникальные изделия, отличные от предлагаемых конкурентами. Таким образом, успех дифференциации зависит от способности компании создать и защитить на длительное время уникальные характеристики товара, которые невозможно быстро и с небольшими

затратами скопировать. Типичные ошибки при проведении дифференциации сводятся к следующим:

- попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем;
- чрезмерные усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара / услуги превосходят потребности покупателя;
- попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами);
- игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при её проведении;
- непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

### ***Стратегия оптимальных издержек.***

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле, такие же возможности товара, только дешевле и т.д. отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, является умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов по ценам, приемлемым покупателям.

*Самый удачный конкурентный подход, которому может следовать компания, состоит в том, чтобы стать производителем с более низкими издержками достаточно разнообразных товаров, с намерением стать лидером по издержкам и одновременно производителем различных товаров, лучших в отрасли.*

### ***Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.***

В отличие от стратегии дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимуществ, если:

- 1) иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише;

2) иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

*Когда фокусирование целесообразно?*

Оно целесообразно при:

- сегмент слишком большой чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;
- компания может защитить себя от бросающих вызов фирм, благодаря благожелательности клиентов к своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Фокусирование даёт хорошие результаты, когда:

- 1) достаточно дорого и сложно фирмам, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям специализированной ниши;
- 2) никто из фирм- конкурентов не предпринимает попытки специализироваться на данном сегменте;
- 3) фирма не имеет достаточно ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка;
- 4) в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую её силам и способностям.

*Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.*

Конкурентное преимущество достигается за счёт успешных поступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли.

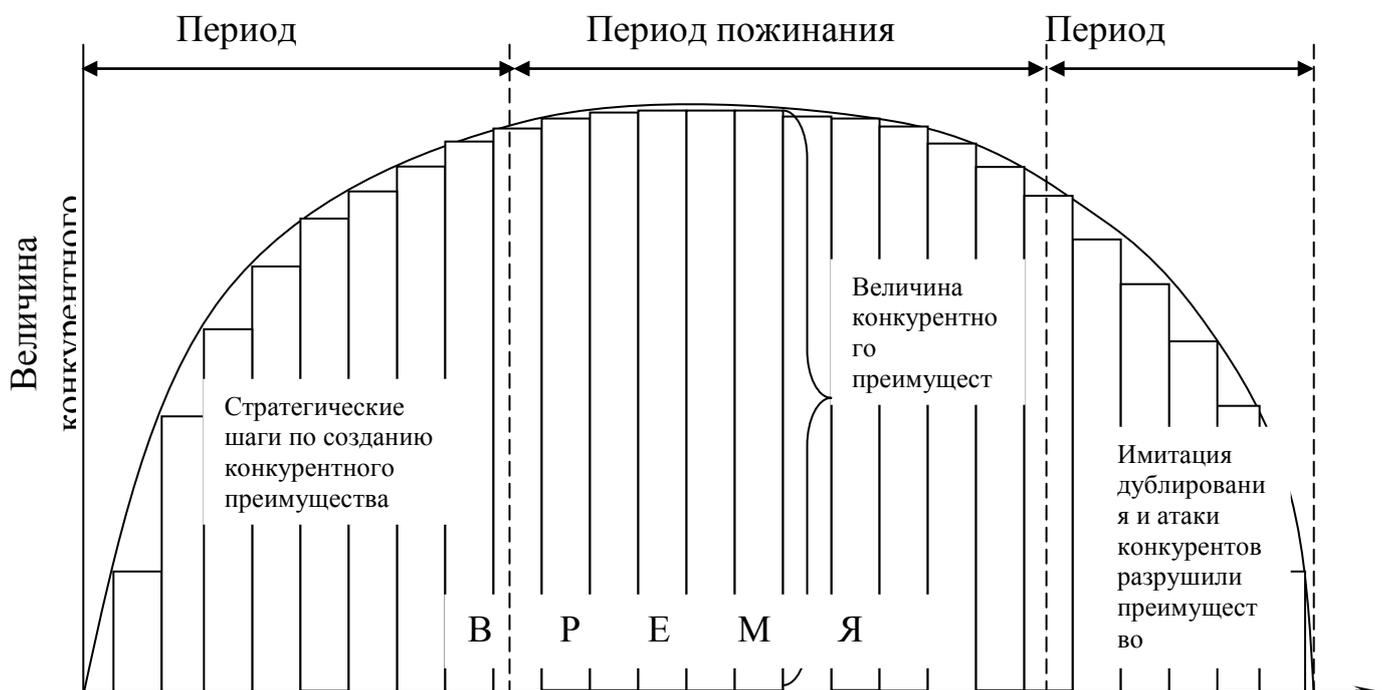


График создания и утраты конкурентного

Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурентов;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

*Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их?*

Одна из самых мощных наступательных стратегий заключается в том, чтобы бросить вызов, предлагая такой же или лучший товар по более низкой цене.

Бросать вызов более крупным и прочно укрепившимся на рынке конкурентам, снижая цены, не безрассудно лишь в том случае, если фирма-агрессор имеет преимущество в области издержек или обладает значительным финансовым потенциалом. Снижение цен, базирующееся на низких издержках, является самой прочной основой для нанесения удара и поддержания агрессивного целевого наступления.

*Действия, направленные на использование слабостей конкурента.*

Существуют различные варианты выигрыша в конкурентной борьбе за счёт слабостей противника:

- концентрироваться на географических районах, где конкурент контролирует незначительную долю рынка и не предпринимает серьёзных усилий в конкурентной борьбе;
- уделять особое внимание тем сегментам покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеют возможности обслуживать;
- работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается недостаточно хорошим качеством, отсутствием ряда характеристик и невысокими показателями в эксплуатации;
- осуществлять продажу товаров специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов;
- стараться атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных товарных марок;
- осваивать новые модели или модификации продукции, заполняя таким образом брешу (пробелы) в параметрических рядах товаров основных конкурентов.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны, особенно если слабости характеризуют очень уязвимые места противника и его можно застать врасплох.

### *Одновременное наступление на нескольких фронтах.*

Такая наступательная компания может выбить соперника из колеи, нарушить его равновесие, рассеять его внимание сразу по нескольким направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.

Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения потребителей.

### *Захват незанятых пространств.*

Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику и вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию (партизанская война стр.244; стратегия упреждающих ударов стр.245).

### *Выбор объекта атаки.*

Агрессивными фирмами необходимо анализировать, каким из конкурентов бросить вызов, и решать, как победить их. Существуют четыре типа фирм, являющихся хорошими объектами изучения:

1. Лидеры рынка. Действия наступательного характера против сильных компаний, занимающих лидирующее положение на рынке, могут зачастую привести лишь к потере ценных ресурсов без достижения каких-либо результатов или даже повлечь настоящую жестокую и убыточную конкурентную войну за долю рынка.

2. Идущие вслед за лидерами компании (играющие вторые роли). Начинать наступать на эти компании, чьи позиции на рынке недостаточно сильны, менее рискованно, чем в первом случае. Особенно успешными атакующие действия могут быть в случае, когда сила бросающего вызов соответствует слабостям компаний, играющих вторые роли.

3. Борьба с компаниями, находящимися на грани ухода с рынка.

4. Небольшие местные и региональные фирмы. Подобные компании имеют обычно ограниченный опыт и возможности, поэтому бросающий вызов, обладая более широкими возможностями, имеет хорошие позиции, чтобы переманить у них крупнейших и лучших клиентов.

Успешные стратегии основаны на конкурентном преимуществе. Это также относится и к наступательным стратегиям. Виды конкурентных преимуществ, которые обычно приводят к сильной позиции при реализации наступательных стратегий, обычно состоят из:

- наличия более низких издержек при разработке товара;
- наличия более низких издержек при производстве товара;
- наличия характеристик товара, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты по использованию товара;
- возможности предоставить покупателю более комплексное послепродажное обслуживание;

- возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;
- возможности быть пионером в области создания новых каналов сбыта;
- возможности сократить количество посредников, продавая товары непосредственно конечному потребителю.

Почти всегда стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего,- ориентироваться на её конкурентные силы и возможности.

### *Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.*

Цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, возможности перенести атаку с меньшими потерями, если это произойдёт, и в оказании давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами. Эта стратегия позволяет создать оборонительные сооружения вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество.

Главная цель оборонительной стратегии состоит в защите конкурентного преимущества и обороне своей рыночной позиции.

Существуют различные пути, позволяющие защитить конкурентное преимущество (из книги стр.249).

### *Преимущества и недостатки для первопроходца.*

Когда сделать стратегический шаг, часто также важно, как и какой шаг сделать. Нужный момент особенно важно для того, чтобы получить преимущества первопроходца и избежать дополнительных трудностей. Фирма, первая иницирующая стратегические шаги, может получить высокие результаты, когда:

1. Инициаторство помогает создать имидж компании и репутацию у покупателей.

2. Более ранние контракты с поставщиками сырья, новых технологий, каналов сбыта могут способствовать созданию абсолютных преимуществ по издержкам по сравнению с конкурентами.

3. Первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки.

4. Стремление установить и использовать первоначальное преимущество и шаги, предпринятые в этом направлении, делают попытки имитации слишком тяжёлыми и непривлекательными. Чем больше у первопроходца преимуществ существует, тем более привлекательным становится первым сделать этот шаг.

Недостатки для первопроходца (или преимущества для ожидающего) возникают, когда:

1. Идти первым значительно дороже, чем следовать за лидером и использовать накопленный эффект кривой опыта лидера.

2. Технологические изменения происходят так быстро, что первые инвестиции скоро перестают быть эффективными (это позволяет последователям преимущества в использовании продукции следующего поколения или более эффективных технологий).

3. Ожидающему значительно проще проникнуть на рынок, так как покупатели не всегда сохраняют верность первопроходцам.

4. Трудно приобретённые навыки и созданные ноу-хау лидерами рынка могут быть легко скопированы или даже усовершенствованы идущими сзади. Фактор времени, следовательно, является важной составляющей при принятии решения о том, быть ли агрессивным или осторожным, выполняя определённые шаги (ключевые моменты надо посмотреть стр.258).

Выбор одной из пяти конкурентных стратегий:

- лидерства по издержкам;
- широкой дифференциации;
- оптимальных издержек;
- сфокусированных низких издержек;
- сфокусированной дифференциации

должен создать конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество (КП) и позиция фирмы на рынке должны быть защищены от копирования конкурентами и являются привлекательными для покупателей.

Стратегия достижения лидерства по издержкам оправдана в следующих случаях:

- производимая в отрасли продукция мало чем отличается друг от друга;
- большинство покупателей чувствительны к цене и покупают самые дешёвые товары;
- существует очень мало способов достичь дифференциации продукции, которая удовлетворила бы покупателей;
- большинство покупателей использует товар одинаково, поэтому требование к нему со стороны покупателей не имеет отличий;
- затраты покупателя на переключение с одного продавца на другого низки (или равны нулю);
- покупателей много и они имеют значительную силу на уровень цен.

Успех сопутствует тем компаниям, чьё конкурентное преимущество основано на постоянном поиске путей экономии по всей цепочке ценностей.

Стратегии дифференциации создают конкурентное преимущество путём внедрения дополнительных атрибутов и характеристик в продукцию компании (или услуги), которых конкуренты не имеют. То, что фирма может сделать для создания покупательской ценности, составляет основу дифференциации. Успех дифференциации состоит в умении компании снизить затраты покупателя по использованию продукции, более полно соответствовать требованиям покупателей или усиливать моральное удовлетворение покупателя от продукции компании.

Цель стратегии состоит в предоставлении покупателю большей ценности за его деньги: иными словами приближение к конкуренту в основных моментах, определяющих параметры “качество-обслуживание-характеристики-внешний вид”, и победами над ними по затратам на внесение всех необходимых изменений в товар.

Успех стратегии оптимальных издержек приходит, если компания обладает уникальным опытом в создании более совершенного товара или услуги с издержками ниже, чем у конкурентов.

Главное достоинство компании в этом случае состоит в умении одновременно снижать себестоимость единицы продукции и вносить соответствующие изменения в товар / услугу.

Стратегические подходы к обороне позиций компании могут быть следующие:

- 1) предпринимаемые попытки укрепления существующей позиции компании;
- 2) постоянное развитие, обновление продукции, чтобы конкуренты “стреляли” по движущейся мишени, что позволяет избегать также морального старения изделий;
- 3) принуждение конкурентов к отказу даже от попыток начать наступательные действия.

Первопроходцы обладают стратегическим преимуществом, однако технология развивается так быстро, что бывает дешевле и проще следовать за кем-то, а не быть лидером.

## **Лекция 6**

### **Приведение маркетинговой стратегии в соответствии со сложившейся ситуацией**

#### **Тема 11. Приведение маркетинговых стратегий в соответствии со сложившейся ситуацией.**

Адаптация стратегии фирмы к сложившейся ситуации. Конкуренция в новых и быстро растущих отраслях. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации и спада. Задачи разработчиков стратегии для новых отраслей. Требования для достижения успеха в новых отраслях. Стратегические проблемы молодых компаний в быстро растущих рынках.

#### **Тема 12. Приведение маркетинговых стратегий в соответствии со сложившейся ситуацией (продолжение)**

Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости. Сокращение номенклатуры товаров. Модернизация производственного процесса. Снижение издержек. Увеличение продаж. Приобретение фирм конкурентов. Выход на международные рынки.

#### **Тема 13. Приведение маркетинговых стратегий в соответствии со сложившейся ситуацией (продолжение)**

Стратегии конкуренции в раздробленных отраслях. Конкурентная борьба в раздробленных отраслях. Стратегии для конкуренции на международных рынках. Виды международных стратегий. Заповеди разработки успешных деловых стратегий.

#### **Введение.**

Задача адаптации стратегии фирмы к сложившейся ситуации является достаточно сложной, так как при этом необходимо взвесить множество внешних и внутренних факторов. Однако в то время, как число различных показателей и не решенных, которые необходимо принять во внимание, велико, наиболее важные факторы, влияющие на стратегию фирмы, можно разделить на две большие группы.

Факторы, характеризующие состояние отрасли в условиях конкуренции в ней. Факторы, характеризующие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию и ее возможности.

При формировании стратегии необходимо учитывать, в какой стратегии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), структуру отрасли (раздробленная против концентрированной), сущность и мощь пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка).

Оценка положения самой фирмы в наибольшей степени зависит от того:

- 1.** Является ли фирма, компания лидером в отрасли, напористым претендентом на лидерство (бросающим вызов), постоянно находится на вторых ролях или борется за выживание.

2. От сильных или слабых сторон фирмы, ее возможностей и грозящих ей опасностей (угроз).

Но указанные факторы могут предоставить такое большое количество комбинаций, что их невозможно все рассмотреть. Однако можно продемонстрировать, что включает в себя приведение стратегии в соответствие с окружающей средой, рассмотрев следующие классические варианты ситуацией отрасли.

### **I Стратегии для конкуренции в новых и быстрорастущих отраслях.**

Новая отрасль – это отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождение. Большинство компаний такой отрасли находится в стадии организации,

Привлечения персонала, строительства или приобретения производственных мощностей, расширении сбытовой сети, привлечения на свою сторону потенциального покупателя. Очень часто такие фирмы сталкиваются с проблемами разработки товара и с технологическими проблемами разработки, которые так же должны быть разрешены.

Новые отрасли ставят перед разработчиками стратегии фирм особые вопросы:

1. В связи с тем, что новый рынок плохо изучен, нельзя четко определить, как он будет функционировать, как быстро он будет расширяться и каких масштабов он достигнет. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить тенденции его развития в будущем.
2. Большинство ноу-хау, тщательно охраняется, фирмами – пионерами в этой области. Некоторые фирмы накапливают патенты, что бы обеспечить себе конкурентное преимущество.
3. Часто не существует единого мнения о том, какая из технологий выигрывает в конкурентной борьбе и какие товарные характеристики в наибольшей степени подойдут для покупателя.

Каждая фирма старается заставить рынок признать ее собственный стратегический подход к технологии, разработке товара, маркетингу и распространению продукции; вокруг этого разворачивается конкурентная борьба.

4. Барьеры для выхода на рынок относительно низкие даже для компании новичков.
5. С ростом объемов производства эффект кривой опыта позволяет существенно снизить производственные издержки.
6. Фирмы ощущают недостаток информации о своих конкурентах, о том, как быстро продукция находит своего покупателя, какой отклик на товар имеется у потребителя.
7. Так как все покупатели в первые используют данный товар, задачей маркетинга является убедить потенциального покупателя в необходимости покупки и преодолеть его тревоги в отношении характеристик и возможности товара, а также обойти на этом пути конкурентов.
8. Большинство потребителей предполагают, что первое поколение. Товара будет быстро модернизироваться, и не спешат с покупкой пока технология и товар не усовершенствуются.

**9.** Часто у фирм возникают проблемы в связи с поисками надежных поставщиков сырья и материалов(пока последние не увеличивают поставки, что бы удовлетворить в полной мере запросы отрасли).

**10.** большинство компаний, ощущая нехватку денежных средств для поддержания необходимого уровня научных исследований и для того, что бы пережить несколько трудных лет, пока их продукция получит признание, сливаются с конкурентами или их приобретают фирмы – аутсайдеры, желающие осуществить инвестиции в растущий рынок.

Двумя важными стратегическими вопросами встающими перед фирмами в зарождающихся отраслях, являются:

- 1.** Как осуществлять финансирование на первоначальном этапе.
- 2.** На каких рыночных сегментах работать и какие конкурентные преимущества использовать для завоевания лидирующих позиций.

Выходом для компаний, испытывающих финансовые трудности, является создание стратегических союзов или совместных предприятий с другими фирмами для получения необходимого опыта и средств. В связи с тем, что новая отрасль должна устанавливать свои правила игры и входящие в нее фирмы используют разнообразные стратегические подходы, стабильная в финансовом отношении компания, имеющая жизнеспособную стратегию может определить правила игры и стать признанным лидером отрасли.

Что бы достичь успеха в новой отрасли компаниям необходимо:

- 1.** Попытаться выиграть первый этап борьбы за лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.
- 2.** Активно поддерживать совершенствование технологического процесса.
- 3.** Необходимо максимально использовать преимущества первопроходца, выпуская больше моделей, улучшая его внешний вид, заранее обеспечивать производство сырьем и т.д.
- 4.** Необходимо искать новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширять географическую сферу деятельности.
- 5.** Перенос основного акцента рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки.
- 6.** Быстро реагировать на технологические изменения, новые технологии.
- 7.** Использовать понижение цен для привлечения и на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен.
- 8.** Ожидать выхода на рынок финансово- устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Это становится возможным, когда предполагаемый риск от инвестиций в отрасль уменьшается.

Молодые компании на быстро растущих рынках встречаются со стратегическими сложностями в трех областях:

- 1.** В управлении собственным быстрым развитием.
- 2.** В защите от конкурентов стремящихся воспользоваться их успехом.
- 3.** В обеспечении сильной конкурентной позиции не только на одном рынке или по одному товару.

Такие компании могут облегчить себе задачу выбирая преимущественных руководителей в совет директоров, привлекая предприимчивых менеджеров и т.д. или приобретая их для упорядочения своей ресурсной базы.

## **II Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.**

Когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке.
2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок.
3. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания.
4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей.

В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько следует увеличить производственные мощности в течении которого отрезка времени, может отрицательно повлиять на прибыли компании в будущем.

5. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения.
6. Усиление международной конкуренции. Лидерства добиваются те фирмы, которые овладевают самой большой долей на международном рынке и обладают сильными позициями среди конкурентов на большинстве из мировых географических рынков.
7. Доходность отрасли падает периодически или постоянно.
8. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли.

По мере того как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, фирмы могут направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов.

### **Сокращение параметрического ряда.**

Большое разнообразие моделей товаров, их характеристик и возможностей положительно влияют на конкурентоспособность товаров на стадии, когда еще растут запросы потребителей. Но оно может стать слишком дорогостоящим когда усиливается ценовая конкуренция и снижается максимальный уровень прибыли. Производство большого числа модификаций товара не позволяет компаниям получить экономию за счет длительного производства одного и того же изделия. Цены на медленно реализуемые модификации товаров не всегда могут покрыть реальные производственные затраты. Снятие с производства таких товаров позволяет концентрировать усилия на тех товарах, которые дают максимальный уровень прибыли или по которым фирма получает конкурентные преимущества.

### **Акцент на модернизацию производственного процесса.**

Модернизация может дать четырехкратную отдачу:

- Более низкие издержки;
- Улучшенный контроль качества;

- Большие возможности для производства модернизаций товара и сроков между его разработкой и выводом на рынок;
  - Модернизация затронет механизацию высокозатратных работ, создание и использование современных робототехнических технологий и др.
- Японцы модернизируют производственный процесс, что бы стать производителями высококачественных товаров при низком уровне издержек.

#### **Усиление внимания снижению издержек.**

Это может достигаться за счет:

- Более выгодных цен у поставщиков;
- Переключение на использование дешевых компонентов;
- Более экономично осуществлять разработку продукта;
- Ликвидации малоэффективных и дорогостоящих звеньев в цепочке ценностей, увеличивать производственную и сбытовую эффективность и проводить реорганизацию внутрифирменного управления.

#### **Увеличение продаж существующим потребителям.**

Стратегии по увеличению продаж собственным клиентам могут включать в себя подарки от фирмы, поиск новых возможностей применения товаров или представление дополнительных услуг .

Так, продуктовые магазины увеличений объем продаж путем организации проекта видеокассет, использование автоматических банковских счетчиков и т.д.

#### **Приобретение фирм конкурентов по низкой цене.**

Приобретение потерпевших крах конкурентов по дешевле можить обеспечить низкие издержки, если оно также обеспечивают возможности увеличения эффективности производства.

Кроме того к покупателю переходит клиентура конкурента. Выгодно покупать те компании, которые помогут существенно усилить конкурентные позиции фирмы – покупателя.

#### **Выход на международные рынки**

По мере достижения зрелости фирм у себя они ищут пути для выхода на рынке, где наблюдается растущий спрос и нет такого сильного движение конкурентов. При этом морально устаревшее оборудование м.б. успешно использовано за рубежом.

Такая возможность возникает когда:

- 1) Иностранные потребители не слишком требовательные к новизне и характером товара.
- 2) Иностранные конкуренты слабее, не представляют большую угрозу и не способны следовать в производства последнему слову техники. Стратегия интернационализации имеет особый смысл когда имя и репутации фирмы, а также её товары известны на зарубежном рынке. Несмотря на то, что рынок прохладительных напитков в США находится в стадии зрелости, Соса – cola остаётся развивающейся компанией.

#### **Ошибки при выборе стратегии**

Самой большой ошибкой фирмы, определяющей стратегию, когда отрасль находится в стадии зрелости. Является выбор чего-то среднего между низкими издержками, дифференциацией и фокусированием. Такой стратегический компромисс не позволит фирме достичь конкурентное преимущество, базирующееся на низких издержках или дифференциации, создать у покупателей хорошее мнение о фирме и вырваться в группу лидеров в отрасли. Другие стратегические ошибки заключаются в жертвовании прочными конкурентными позициями из-за сиюминутных прибылей, медленном реагировании на изменения цен, в задействовании больших мощностей при замедлении темпов роста в отрасли, большие расходы на маркетинговых усилие по увеличению продаже, в невозможности достаточно быстро обеспечить снижение издержек.

### **III Стратегии для фирм, находящихся в состоянии стагнации или спада.**

Многие фирмы действуют в отрасли, где спрос растет медленнее, чем в среднем в промышленности, а иногда даже наблюдается его падение. Но даже в этих условиях компании прочно стоящее на ногах. Все могут добиться в этих отраслях хороших результатов. Только стагнирующего спроса недостаточно чтобы сделать отрасль непривлекательной. Продаже фирмы м.б. целесообразной, а. м. б. и нет. Прекращение деятельности это крайняя мера.

В этих условиях компании должны направить усилия на формулировку целей, соответствующих возможностям рынка.

Сильные компании в состоянии даже в этих условиях увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов, благодаря уходу которых с рынка позволяет оставшимся захватить большую долю рынка.

Компании, которые преуспели в стагнирующих отраслях придерживаются в основном следующих стратегий.

**1.** Ориентации на стратегию фокусирования путем выявление. Создание и разработки растущих рыночных сегментов.

**2.** Ориентация на дифференциацию на основе улучшение качества и инноваций. Дифференциация, базирующаяся на успешной инновации, даёт ещё одно преимущество: другим фирмам в течение определенного периода будет сложно и дорого самим разработать это нововведение.

**3.** Работать усердно и без перебоев, чтобы снизить уровень издержек.

В этих условиях компания может увеличить свой доход за счет сокращения текущих расходов и увеличения производительности. Они могут достичь сокращения издержек за счет.

**1.** Отказа от функций и видов деятельности, которые м. б. выполнены другими фирмами с меньшими затратами.

**2.** Планирования внутренних процессов

**3.** Консолидации неиспользованных производственных мощностей.

**4.** Использование большого количество сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек.

**5.** Отказа от мелких и дорогостоящих сбытовых точек.

**6.** Выделение из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Наиболее привлекательным отраслями, находящимся в являются те, где объем продаж, сокращается темпами: там всегда существуют встроенный спрос и прибыльные ниши.

## **Наиболее типичные стратегические ошибки фирм, работающих в стагнирующих и сокращающихся рынках следующие:**

1. Вовлеченность в изнуряющую и убыточную конкурентную борьбу.
2. Слишком быстрое изъятие из оборота достаточной части наличности, что в конечном счете приводит к краху компании.
3. Слишком оптимистичное отношение к ситуации и пассивное ожидание того, что даст бог дела пойдут на поправку.

Пример: рис 6.1 стр. 275

## **IV Стратегии конкуренции в раздробленных отраслях.**

Некоторые отрасли состоят из сотен и тысяч компаний и ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме продаж в отрасли. Главной отличительной чертой раздробленной отрасли является отсутствие лидеров, обладающих огромной долей рынка и признанных покупателями. Примерами таких компаний м.б. книгоиздание, танкерные перевозки нефти, ремонт автомобилей, рестораны и кафе быстрого обслуживания, бухгалтерские услуги на частных фирмах, гостиницы мотели, производство мебели и др. Следующие факторы объясняют, почему на этих рынках так много производителей.

- Отсутствие экономии на масштабах производства позволяют мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковых издержках.
- Покупателям требуется относительно небольшое количество товаров ориентированных на их запросы (с точки зрения организации бизнеса, предназначения товара, рекламы).
- Рынок использования товара /услуги ограничены географически (химчистка, строительство жилых домов, медицинские услуги, ремонт автомобилей), поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества, так как они лучше знают вкусы потребителей и особенности своего рынка.
- Спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество фирм, чтобы удовлетворить запросы потребителей (рестораны, пошив одежды).
- Высокие транспортные издержки ограничивают экономически разумный радиус действия фирмы (производство бетонных блоков, мобильных жилых домов, молока, гравия).
- Местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой.
- Отрасль еще является настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке.

**Конкурентная борьба в раздробленных отраслях** может варьироваться в пределах от умеренно- сильной до ожесточенной. Низкие входные барьеры превращают угрозу появления новых конкурентов в постоянно действующий фактор.

Сравнительно небольшие размеры фирм в раздробленных отраслях ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции хотя иногда мелкие компании могут объединяться, чтобы использовать совместные усилия для достижения в процессе переговоров

с поставщиками и покупателями более выгодных условий для своих фирм. В таких условиях максимум чего может добиться компания, это добиться признания у покупателей и развиваться чуть быстрее, чем отрасль в среднем. Конкурентные стратегии, основанные на низких издержках или товарной диверсификации жизнеспособны лишь в том случае, если товар не является в высшей степени стандартизированным. Фокусирование на четко определенной рыночной нише или сегменте обычно предоставляет больше потенциальных конкурентных возможностей, чем ориентация на рынок в целом. Возможные варианты конкурентных стратегий подходящих для раздробленных отраслей, включают:

- Создание и эксплуатация типовых условий. Примеры таких компаний Mc Donald's, довели эту стратегию до совершенства получая большие прибыли.
- Обеспечение низких издержек.
- Увеличение выгод для потребления путем интеграции. Интеграция дает возможность снизить издержки или увеличить выгоду от товара, получаемую потребителями. Примером является сборка узлов перед отправлением потребителю, обеспечение технической помощи, открытие региональных центров по сбыту.
- Специализация на виде товара. Некоторые компании производящие мебель специализируются только на выпуске одного вида изделий, например, кроватей, отделанных латуной, плетеной мебели, садовой мебели и т. д.
- Специализация на типе потребления. Фирма может выстоять в условиях жесткой конкуренции в отрасли, если она сконцентрируется на обсуждении тех потребителей, которые:
  1. Не борются за предоставление скидок, так как понимают, что их сумма не велика или объем покупок несущественен;
  2. Менее чутки к изменению цен;
  3. Заинтересованы в уникальных свойствах товара, ориентированных на потребителя товаров/ услуг или других «дополнениях».
- Фокусирование на ограниченных географических регионах. Даже если фирме в условиях раздробленности отрасли не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном регионе.

#### **V Стратегии для конкуренции на международных рынках.**

Основными причинами выхода фирм на мировой рынок является: желание освоить новые рынки, получить доступ к месторождению природных ресурсов других стран или необходимость достигнуть более низких издержек.

В любом случае стратегия выхода на мировой рынок должна четко соответствовать сложившейся ситуации.

Особое внимание следует уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на мировом рынке отличаются от условий национального. Кроме того, к основным отличиям рынка одной страны от другой следует добавить четыре характерные особенности международных операций:

- Разный уровень производственных издержек;
- Колебание валютных курсов;

- Особенности торговой политики национальных правительств;
- Характер международной конкуренции.

Различают два типа международной конкуренции:

- Многонациональная (конкуренция в каждой стране протекает независимо от конкуренции в других странах). В этом случае не существует мирового рынка, а есть набор самостоятельных национальных рынков.
- Глобальная (когда конкурентные условия на разных национальных рынках тесно связаны между собой, что позволяет создать действительно мировой рынок, и когда фирмы лидеры (Marriott, Sheraton, Hilton) конкурируют между собой в разных странах.

В ходе многонациональной конкуренции фирмы борются за лидерство на национальном рынке. В глобальных отраслях фирмы борются за мировое господство.

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

### **Виды международных стратегий.**

Существует шесть стратегических возможностей деятельности фирмы на мировом рынке.

Она может:

1. Передать иностранным фирмам право на использование её собственных технологий или на производства и распространение её продукции.
2. Укреплять национальное производство (в одной стране) и вывозить товары на зарубежные рынки используя как собственные сбытовые каналы, так и контролируемые иностранными компаниями каналы.
3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой стороны, где фирма осуществляет свою деятельность, что бы она отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран.
4. Следовать глобальной стратегии низких издержек, когда фирма старается обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. Компания направляет свои усилия на то, что бы ее уровень издержек был более низок, чем у конкурентов в рамках мирового рынка.
5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций. Стратегические шаги фирмы координируются во всех странах для достижения однотипной дифференциации в мировом масштабе.
6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии фирмы является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке. Стратегические действия компании скоординированы в рамках мирового рынка для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах на основе низких издержек или дифференциации.

Необходимо дать таблицу 6.1 (стр. 287) о различиях между многонациональной и глобальной стратегиями.

### **Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий.**

Опыт деловой активности доказывает, что кризисов и неудач можно избежать, придерживаясь определенных принципов в построении стратегий. Мудрость делового опыта сконцентрирована в следующих 13 заповедях разработки совершенных стратегических планов:

- 1.** Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, которые позволяют фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.

Плох для акционеров тот менеджер, который принимает краткосрочные решения в ущерб стратегическим инициативам, направленным на укрепление конкурентной позиции фирмы на длительный срок. Лучшим способом обеспечения долгосрочной прибыльности компании является использование стратегии, обеспечивающей укрепление ее долгосрочной конкурентоспособности.

- 2.** Осознайте, что ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создает фирме репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные поверхностные результаты. Фирма, которая собирается долго функционировать, должна играть в конкуренцию в течении длительного периода времени.
- 3.** Избегайте стратегий «застрявшего на пол пути», представляющих собой компромисс между более низкими издержками и более масштабной дифференциацией, между более или менее значительной рыночной привлекательностью.

Компромиссные стратегии заканчиваются средними издержками, средней дифференциацией, средней репутацией и имиджем, средним положением в отрасли, незначительными шансами попасть в перспективе в группу лидеров.

- 4.** Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ.
- 5.** Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.
- 6.** Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях. Ожидайте ответных мер со стороны конкурентов и возможного ухудшения ситуации на рынке.
- 7.** Будьте осторожны при использовании жестких или не гибких стратегий, не оставляющих фирме возможности для маневра, постоянно изменяющиеся условия рынка могут свести к нулю все усилия.

Стратегии, нацеленные на лучшее качество или самые низкие цены, должны рассматривать в контексте положения конкурентов и состояние потребительских нужд, а не личного мнения менеджеров.

- 8.** Не допускайте недооценки действий конкурентов.

Конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой находится их благополучие.

**9.** Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимуществ и достаточного финансового обеспечения.

**10.** Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного.

**11.** Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам.

**12.** Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны условия войны и маркетинговую «гонку вооружения», что приведет к снижению прибыли для всех.

Агрессивные шаги по захвату большей доли рынка приведет к жестокой конкуренции, особенно когда на рынке большое количество товарных запасов и излишних производственных мощностей.

**13.** Старайтесь обнаружить наиболее значительные расхождения в качестве, использовании товара, обслуживании при реализации стратегии дифференциации.

Незначительные отличия в товарах, предлагаемых конкурентами, могут остаться незамеченными потребителями.

## **Корпоративные стратегии диверсификации**

### **Тема 14. Корпоративные стратегии диверсификации**

Понятия диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании. Особенности диверсификации компаний. Цели диверсификации. Стратегии вхождения компаний в новые отрасли. Диверсификация «с нуля». Создание совместных компаний.

### **Тема 15. Корпоративные стратегии диверсификации (продолжение)**

Диверсификация в родственной отрасли. Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество. Стратегия диверсификации в неродственной отрасли. Стратегии ликвидации и продажи бизнеса.

### **Тема 16. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля**

Корпоративная стратегия восстановления. Корпоративная стратегия экономии. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

#### ***1. От узкой специализации к диверсификации.***

В этой лекции мы перейдем от разработки стратегии для компании, занятой лишь одним видом деятельности, на разработку стратегии для диверсифицированной компании. Так как диверсифицированную компанию можно рассматривать как набор отдельных видов деятельности, формирование стратегии на этом уровне является более широкомасштабной задачей, чем на уровне узкоспециализированной фирмы. В диверсифицированной компании менеджерам необходимо создать стратегию для мультибизнеса, многоотраслевой стратегический план действий для ряда отличных друг от друга подразделений предприятия, работающих в разных отраслях.

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании концентрируется на:

- 1) деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранной для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);
- 2) мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций в соответствующих отраслях, свёртывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);
- 3) попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;

4) оценка перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивание корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

Как известно большинство компаний начинают свою деятельность как узкоспециализированные, затем набирают обороты, увеличивают объём продаж, повышают долю рынка и завоёвывают покупателей. Прибыль реинвестируется, берутся новые кредиты, чтобы максимально использовать возможности для роста, ассортимент выпускаемой продукции расширяется, чтобы удовлетворить разнообразные потребности и запросы потребителей.

На следующем этапе изыскиваются возможности для географической экспансии. Как правило, она происходит в следующей последовательности: местный- региональный- национальный- международный рынки. Глубина проникновения может варьироваться в зависимости от уровня рентабельности.

До тех пор пока компания получает прибыль, используя возможности одной отрасли, нет необходимости проводить диверсификацию. Как только потенциал для роста начинает сокращаться, стратегически верным будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка, либо диверсификация в другие отрасли и сферы деятельности. Стратегические возможности здесь разнообразны. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и совершенно новую для неё отрасль, как в незначительных масштабах (менее 10% от общих доходов и прибылей), так и в больших объёмах (до 50%), распространяя свою активность как в одну или две новые крупные сферы деятельности, так и в большое количество мелких. Если диверсификация достигнута, то руководство может свернуть те сферы деятельности, которые больше не являются привлекательными.

Обычно компании, которые концентрируются на одном виде бизнеса, достигают хороших результатов и могут долго функционировать без диверсификации. Такие компании как Mc Donalds, Delta Airlines, Coca-Cola, Apple Computer, Federal Express, Хероx и др. завоевали свою репутацию будучи узкоспециализированными. Концентрация в одной области (полностью или с небольшой долей диверсификации) имеет ряд преимуществ, так как исключает неопределённость в вопросе «кто мы и чем занимаемся?». При этом усилия высшего руководства не распыляются. Хорошо изучают рынок, знают как повысить эффективность во всех звеньях цепочки «производство- затраты». Чем успешнее деятельность предприятия в монобизнесе, тем больше возможностей для использования накопленного опыта и чёткой оценки значительных конкурентных преимуществ, а также обеспечения лидерства в своей отрасли.

Однако стратегия узкой специализации связана с риском, так как если отрасль стагнирует или становится непривлекательной поддерживать темпы роста на прежнем уровне, становится всё более сложной задачей. Иногда изменение потребностей потребителей, появление товаров-субститутов могут существенно подорвать позиции фирмы или просто уничтожить её. Для этого в качестве примера можно рассмотреть бизнес с компьютерной обработкой текста и электрическими пишущими машинками, проигрыватели лазерных дисков и компакт- кассеты и грампластинки т.е. DVD, цифровое фото и фото на киноплёнках и т.д.

## ***2. Когда диверсификация приобретает смысл?***

Для лучшего понимания того, когда компании, сосредоточенной на одной сфере деятельности, необходимо подумать о диверсификации, рассмотрим схему на рис.1, где конкурентные позиции фирмы сопоставлены с показателями, характеризующими различные типы рынков в зависимости от темпов роста.

Рис. на стр.330(Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании).

В результате такого сопоставления образуются четыре стратегические ситуации, в каждую из которых может попасть недиверсифицированная компания.

Интеграция вперед и назад предполагает усиление контактов со сферой реализации продукции (вперёд) и с поставщиками сырья и комплектующих(назад).

Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности компании в данной отрасли.

Сильные компании в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть возможности использования избытка наличности начала диверсификации. Диверсификация в сферы, где фирма может эффективно использовать свои главные достоинства, является наилучшей стратегией. Однако диверсификация в совершенно новые для фирмы отрасли должна рассматриваться только в том случае, если ни одна из родственных отраслей уже не обеспечивает перспектив для роста.

Решение вопроса «когда диверсифицироваться» зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой - от остающихся возможностей в её базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует чётко определённого момента, в который компания должна диверсифицироваться.

## ***3. Аргументы в поддержку диверсификации.***

Основополагающей целью диверсификации является создание ценностей для акционеров (т.е. доходности их акций). Диверсификация не повышает доходность акции до тех пор, пока группа фирм, объединенная в единую корпоративную систему, не начнёт давать больший эффект, нежели каждая из них в отдельности. Если компания А после диверсификации путём покупки компании Б не достигает большей прибыли чем сумма прибылей А и Б, то такая диверсификация будет неудачной с точки зрения создания дополнительной доходности акции.

Доходность акции не создаётся через диверсификацию, пока не достигнут эффекта  $2+2=5$ , когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые компании. Корпоративные управляющие могут сделать предварительные оценки того, способно ли то или иное решение по диверсификации компаний повысить доходность акций, используя три следующих критерия:

1. Критерий привлекательности
2. Критерий и затраты на вхождение (в новую отрасль).

Чем более привлекательна отрасль, тем дороже вхождение в неё. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, - операция достаточно

дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

### 3. Критерий дополнительных выгод.

Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определённый потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличение доходности акций.

Если компания по диверсификации удовлетворяет всем указанным критериям, то у неё большой потенциал для создания дополнительной доходности акций, в противном случае проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

Существуют различные варианты для выработки стратегических подходов к реализации диверсификации. На рис.2 (стр.335) показано каким образом компания может продвигаться от монопроизводства к созданию диверсифицированной компании.

#### Рис.2 Варианты стратегии корпорации.

Когда компания останавливает свой выбор на диверсификации, она должна определить, будет ли это диверсификация в несвязанные между собой отрасли, в родственные сферы деятельности или же это будет комбинация обоих подходов. Когда диверсификация проведена, задача управления состоит в проведении инвестиционной политики и руководства всеми сферами деятельности компании.

Чтобы лучше понять стратегический выбор менеджеров, занимающихся диверсификацией, необходимо рассмотреть следующие стратегии диверсификации.

1. Стратегии вхождения в новые отрасли – поглощение, «с нуля», совместное предприятие.
2. Стратегии диверсификации в родственные отрасли.
3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
4. Стратегии свёртывания и ликвидации.
5. Стратегии реструктурирования, восстановления и экономии.
6. Стратегии многонациональной диверсификации.

Первые три включают в себя способы диверсификации, последние три – стратегии для усиления позиций уже диверсифицированной компании.

## ***4. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности.***

Вхождение в отрасль может протекать в одной из трёх форм:

- поглощение;
- создание новой компании;
- создание совместного предприятия.

*Поглощение существующей фирмы* – наиболее даёт возможность быстрого вхождения на целевой рынок. Этот способ диверсификации позволяет преодолеть такие барьеры вхождения, как необходимость ликвидировать технологическое

отставание, установить связи с поставщиками(за счёт использования старых связей приобретаемой компании), обеспечить такой объём производства, чтобы быть в состоянии конкурировать с другими фирмами по себестоимости продукции, осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта с целью обеспечения признания торговой марки и гарантированного сбыта.

Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед дилеммой: купить либо благополучную компанию по высокой цене, либо аутсайдера по более низкой цене.

Если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большим капиталом, то для неё лучше будет купить сильную перспективную компанию, пока цены остаются в разумных пределах.

Если же покупатель в состоянии превратить слабую фирму в сильную и располагает необходимыми деньгами, ноу-хау и терпением, слабая компания может стать лучшим вариантом для долгосрочного инвестирования. Высокая цена приобретения может сделать получение соответственно высокой прибыли достаточно сложной задачей.

Диверсификация «с нуля» предполагает *создание новой компании* в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Вновь созданная фирма должна не только преодолеть входные барьеры, но осуществлять инвестиции в новые производственные мощности, проводить работу по развитию источников сырья, найму и обучению персонала, созданию каналов сбыта, формированию потребительской базы и др. Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

1. Когда для этого имеется достаточно времени.
2. Фирмы- конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок.
3. Выход на рынок таким путём обойдётся дешевле, чем покупка другой фирмы.
4. Фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом.
5. Создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли.

Целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придётся соперничать с более крупными и мощными конкурентами.

*Создание совместных компаний* может дать полезный эффект по меньшей мере в трёх следующих случаях:

- совместное предприятие - хороший способ делать то, что рискованно или неэкономично делать в одиночку;
- совместные предприятия удобно, когда объединение ресурсов создаёт структуру с большими конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха;
- совместные предприятия с иностранными партнёрами позволяют преодолеть экономические, конкурентные и политические реалии, существующие в каждой стране и получить доступ на национальный рынок.

Местные фирмы предоставляют иностранным партнёрам необходимый опыт, специалистов в области управления и маркетинг, а также доступ каналам распределения.

Однако часто между ними возникают конфликты по таким вопросам как:

- сколько продукции экспортировать?
- должен ли производственный процесс соответствовать стандартам иностранной компании или местным требованиям?
- кто должен контролировать поток наличности и распределение прибыли?

### ***5. Диверсификация в родственные отрасли.***

Для диверсификации компания может остановить свой выбор на родственной или на новой для неё компании. В первом случае диверсификация осуществляется в отрасли, обладающей своего рода стратегическим соответствием. При этом создаётся возможность для:

1. Передачи мастерства и опыта от одной компании к другой.
2. Объединения различных производств в единую систему с целью снижения издержек производства.

Объединённые на основе стратегического соответствия компании достигают от совместных действий большего эффекта, чем в сумме две компании могли бы получить, проводя независимую политику ( $2+2=5$ ).

Чем больше выгоды, извлекаемые из стратегического соответствия, тем больше конкурентное преимущество, получаемое от родственной диверсификации, и она отвечает требованиям и критериям дополнительных выгод, и увеличивает доходность акций компании.

Соответствие или родственность могут возникнуть в любом звене у компаний, имеющих схожие цепочки ценностей. Такие отношения позволяют обеспечить снижение издержек производства, обмен технологиями и навыками, дополнительное использование преимуществ общей торговой марки и позволяют извлекать другие выгоды из совместной деятельности. Это в свою очередь является важным моментом в завоевании конкурентных преимуществ над соперниками, которые ещё не диверсифицировались или диверсифицировались, но не смогли получить доступ к такого рода преимуществам.

Наиболее распространёнными путями диверсификации в родственные отрасли являются:

- Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно (хлебопекарня покупает изготовителя крекера и солёных палочек).
- Использование родственных технологий (производители с/х семян и удобрений начинают поставлять химикаты против насекомых)
- Передача ноу-хау и опыта из одного вида деятельности в другой (производитель гамбургеров покупает сеть мексиканских закусовых).
- Передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту/услуге (производители шин приобретают станцию техобслуживания автомобилей).

- Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности (канал кабельного телевидения, приобретая спортивную команду или кинокомпанию для обеспечения трансляции своей основной программы).

### *7. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.*

Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации является то, что любая компания, которая могла быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации.

Обычно к кандидату подходят со следующими критериями:

- Может ли производство достичь плановых показателей компании по прибыли и обеспечить возврат капиталовложений.
- Необходимо ли значительное влияние капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала:
- Имеет ли производство значительный потенциал для роста.
- Является ли производство достаточно большим для того, чтобы существенно влиять на положение дел в материнской компании.
- Возможны ли противодействия со стороны государственных органов, касающиеся охраны окружающей среды и обеспечения безопасности и прав потребителей.
- Уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, изменений в политике правительства и т.д.

Иногда компании, проводящие непрофильную диверсификацию, сосредотачивают свои усилия на поиске таких компаний, которые предлагают возможности для получения быстрой финансовой отдачи за счёт своего особого положения. Существует три типа подобных компаний.

- Компания, чья стоимость занижена. Покупая такие компании за цены ниже рыночных потом можно их продать с выгодой.
- Компании, испытывающие финансовые трудности. Такие фирмы могут быть приобретены по договорным ценам: при этом их деятельность перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании могут рассматриваться как долгосрочные капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании, либо могут быть проданы с прибылью.
- Компании, имеющие большие возможности для роста, но лишённые возможности инвестирования. Такие компании с низкими финансовыми возможностями обычно становятся кандидатами для диверсификации у финансово сильных, но лишённых привлекательности (с точки зрения дальнейшего роста) фирм.

Пример 7. 2. стр. 350.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию почти всегда проникают в новые производственные сектора путём приобретения уже функционирующих компаний, а не посредством создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на положении о том, что рост компаний путём поглощения других фирм повышает стабильность акций.

Критерий получения дополнительных выгод, отводится на второй план, что оправдывает себя до тех пор, пока непрофильная диверсификация обеспечивает рост корпоративных доходов, а также при условии, что ни одно из приобретённых производств не функционирует неэффективно. Такие компании зачастую ассоциируются с конгломератами, т.к. не преследуют никакой чёткой стратегии в процессе диверсификации, а также потому, что их деловые интересы охватывают сравнительно широкий круг отрасли.

### ***8. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.***

Даже при продуманной стратегии диверсификации компании могут возникнуть ситуации, когда приобретённые предприятия не работают должным образом. Это происходит из-за того что:

- Невозможно избежать полного или частичного несоответствия планов и действительности, поскольку нельзя точно спрогнозировать результаты внедрения в ту или иную сферу деятельности. Долгосрочная привлекательность отрасли может со временем измениться направлением для диверсификации, позднее может потерять свой блеск. Некоторые предприятия непременно окажутся на уровне ниже среднего, и в результате возникнет вопрос, о том следует их оставить в составе корпорации или же необходимо избавиться от них. Другие дочерние компании, несмотря на благополучные финансовые показатели, будут, возможно, не так удачно состыковываться с остальными звеньями, как это запланировано.
- Иногда предприятие, кажущееся удачным приобретением со стратегической точки зрения, может оказаться несовместимым с другими компаниями в культурном отношении. (Отсутствие, например, идеологической совместимости фармацевтических компаний и косметической промышленности с её ярко выраженной стилевой ориентацией сводит на нет попытку диверсифицироваться в эту отрасль несмотря на сходство технологий и каналов сбыта).
- Когда конкретное направление деятельности корпорации теряет свою привлекательность, наиболее удачным выходом из этой ситуации является продажа бизнеса. Полезным принципом для определения необходимости и времени продажи предприятия является ответ на вопрос: «Если бы мы не занимались этой деятельностью, хотели бы мы внедриться в неё сейчас». Отрицательный ответ необходимо рассматривать как сигнал к продаже.

Избавиться от предприятия можно двумя способами:

- Материнская компания может просто выйти из этого бизнеса, как в финансовом, так и в административном плане, сохраняя часть акций или полностью избавившись от них.
- Корпорация может непосредственно продать предприятие на сторону. При этом продажу не следует рассматривать с такой точки зрения: «Кому бы мы могли сбыть этот бизнес и сколько мы можем за него получить?». Наоборот, гораздо разумнее спросить себя: «Для кого данное предприятие может оказаться удачным приобретением, и на каких условиях оно будет для них приемлемым». Те организации, для которых покупка такого предприятия является несомненным благом, скорее всего, заплатят за него наивысшую цену.

Из всех возможных стратегических альтернатив ликвидация является наименее приятной и наиболее болезненной процедурой, особенно для предприятий, занимающихся одним единственным бизнесом, поскольку для них она означает полное прекращение своего существования.

В безвыходных ситуациях ранняя ликвидация удовлетворяет интересам акционеров больше, чем банкротство. Продолжение функционирования предприятия, не соответствующего интересам корпорации, лишь истощает её ресурсы, это также может испортить её репутацию и разрушить карьеру многих менеджеров.

### ***9. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля.***

Эта стратегия применяется, когда руководству корпорации требуется изменить ситуацию на предприятиях с ухудшающимися показателями. Тяжёлое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, ведущих к снижению финансовых показателей корпорации в целом, сложной экономической ситуацией, неблагоприятно влияющей на многие дочерние фирмы, высоким уровнем задолженности или неудачными, не оправдавшими ожиданий приобретениями.

*Корпоративная стратегия восстановления* делает акцент на возрождение убыточных предприятий, а не на избавление от них. Эта стратегия наиболее приемлема в тех случаях, когда причины ухудшения носят краткосрочный характер, убыточные предприятия относятся к отраслям с привлекательными перспективами, и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном аспекте.

*Корпоративная стратегия экономии* фокусирует своё внимание на сокращении масштабов диверсификации и уменьшении числа предприятий. Обычно она применяется, когда руководство корпорации приходит к заключению, что корпорация чересчур диверсифицирована и необходима концентрация усилий на ключевых направлениях. Она сопровождается избавлением от предприятий, которые слишком малы для получения значительной прибыли или их присутствие в портфеле не соответствует стратегическим целям корпорации. Избавление от таких предприятий высвобождает средства, которые могли быть использованы для сокращения задолженности основных предприятий корпорации или для поддержки их дальнейшего расширения.

*Стратегия реструктуризации портфеля* включает в себя пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации. Реструктуризация портфеля включает в себя меры по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Кандидатами на продажу могут быть не только слабые и неустойчивые компании, но также и те, которые более не соответствуют интересам корпорации (даже если они и прибыльны и достаточно привлекательны). Многие широко дифференцированные компании, разочаровавшись в некоторых своих приобретениях и оказавшись не в состоянии успешно управлять таким количеством не связанных между собой предприятий, в конечном счёте приходят к выводу о необходимости реструктуризации портфеля. Дочерние фирмы, не соответствующие новым критериям диверсификации, могут оказаться за порогом, а оставшиеся предприятия перегруппируются и перестроятся для получения больших стратегических преимуществ.

Тенденция разделения и деконгломерации возникла в результате возрастов предпочтительности создания сильных конкурентных позиций в нескольких тщательно подобранных отраслях по сравнению с широкомасштабной диверсификацией.

Действительно, в ответ на разочарование инвесторов в отношении конгломератного подхода к диверсификации некоторые корпорации предприняли меры по реструктуризации портфеля и сокращению числа предприятий в нём для того, чтобы их перестали считать конгломератами.

### ***10. Стратегии транснациональной диверсификации.***

Отличительной чертой стратегии транснациональной диверсификации является большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков. В этом случае руководство корпорации должно разрабатывать и внедрять значительное число различных стратегических подходов- по крайней мере по одному на каждую отрасль с возможными вариациями в зависимости от конкретной страны. В то же время менеджеры диверсифицированных т.к. должны обеспечить координацию стратегических мероприятий фирм, относящихся к разным отраслям и находящимся в разных странах, для максимального использования ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

#### ***Комбинированные стратегии диверсификации.***

Рассмотренные выше 6 подходов к диверсификации корпорации могут применяться в различных комбинациях и в порядке, предоставляя компаниям большие возможности при определении собственной стратегии диверсификации в зависимости от конкретных условий. Наиболее популярны следующие варианты формирования хозяйственного портфеля диверсификации компании:

- Компания с доминирующей направленностью, чьи ресурсы сконцентрированы в основном в одной базовой отрасли, но хозяйственный портфель, тем не менее, содержит небольшое количество предприятий в других сферах деятельности (их оборот, как правило, не превышает одной трети от общего объёма продаж).
- Узко дифференцированная компания, имеющая несколько (от двух до пяти) основных направлений деятельности, связанных между собой.
- Широко дифференцированная компания, портфель которой содержит большое количество родственных в основном предприятий.
- Многоотраслевая компания, диверсифицированная по нескольким признакам не связанным направлениям, но включающая в себя ряд связанных предприятий в рамках каждого направления, т.е. несколько не связанных между собой групп родственных предприятий.

В каждом из этих случаев сфера распространения конкретных направлений деятельности компании может быть ограничена рамками одной области, региона, страны, группы стран или же вообще не иметь таких рамок. Таким образом, компания может быть конкурентоспособна на местном уровне в одних отраслях, на национальном в других и на международном в третьих.

## Лекция 8

### Стратегический анализ диверсифицированных компаний

#### **Тема 17. Стратегический анализ диверсифицированных компаний**

Определение текущей стратегии корпорации. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа. Матрица БКГ «рост/доля» хозяйственного портфеля компании. Преимущество и недостатки матрицы «рост/доля».

#### **Тема 18. Стратегический анализ диверсифицированных компаний (продолжение)**

Матрица «Привлекательности отрасли/позиция в конкуренции». Использование результатов анализа матрицы для разработки корпоративной стратегии. Матрица жизненного цикла. Решения о выборе матрицы. Сравнение привлекательности отраслей. Сравнение силы хозяйственных подразделений. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений.

Как только компания начала диверсификацию перед разработчиками стратегии встают следующие вопросы:

-насколько привлекательный тот сектор бизнеса, в котором работает компания?

-как будет выглядеть компания через несколько лет, придерживаясь существующих направлений своей деятельности.

-Если ответы на два предыдущих вопроса не были удовлетворительными, что тогда должна делать компания для того чтобы свернуть некоторые виды деятельности, укрепив при этом свои позиции в оставшихся сферах, и освоить новые с целью активизации существующего «портфеля деловой активностью».

Задача разработки и реализации планов по улучшению привлекательности и конкурентной силы составляющей портфеля деловой активности компании является центральной во всей концепции стратегического управления на уровне корпорации.

При оценке стратегии диверсифицированной компании, ее значимости и потенциальных возможностей в принятии решения о дальнейших действиях в областях стратегического планирования менеджеры должны строго придерживаться процедуры, состоящей из следующих восьми этапов;

-определение текущей стратегии компании.

-составление одного или нескольких матриц делового портфеля компании с целью определения его характеристик.

-сравнение долгосрочной привлекательности каждой отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность.

-сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений (структурная единица диверсифицированной компании, занимающиеся одним видом деятельности) компании с целью определения наиболее жизнеспособных в соответствующих отраслях, являющихся серьезными конкурентами.

-ранжирование хозяйственных единиц с учетом истории их развития и будущих перспектив.

-оценка совместимости каждого хозяйственного подразделения со стратегией корпорации и определения ценности стратегических связей между существующими подразделениями.

-классификация хозяйственных подразделений по принципу приоритетов инвестирования принятия решений о характере стратегии для каждого отдельного хозяйственного подразделения; должна ли это быть агрессивная эксплуатация, укрепления и защита, пересмотр и изменение положения или «сбор урожая» / ликвидация.

-олицетворение новых стратегических мер, направленных на улучшение общего положения корпорации, изменение портфеля путём приобретения и продаж, координация деятельности взаимосвязанных хозяйственных субъектов, позволяющая добиться сокращения издержек и передачи полезных навыков, и направление ресурсов компании в те области, где открываются наибольшие возможности.

Данная лекция посвящена рассмотрению этого процесса, состоящего из восьми этапов, необходимых для правильной оценки стратегии корпорации.

### Определение текущей стратегии компании

Стратегический анализ диверсифицированной компании начинается с оценки существующей стратегии организации и структуры деловой активности.

Вывод о перспективах корпоративной стратегии диверсифицированной компании можно сделать на основании следующей информации:

- Какова степень диверсификации фирмы (определяется отношением валового объёма продаж к операционной прибыли, полученной каждым хозяйственным подразделением, а также тем, насколько широка или узка база диверсификации).

- Сформулирован ли портфель на базе связанной или не связанной диверсификации или на основе сочетания этих двух видов?

- Какой характер носят предпринимаемые меры, направленные на развитие ключевых хозяйственных подразделений и/или усиление существующих позиций?

- Делаются ли шаги по расширению портфеля и освоению новых отраслей?

- Предпринимаются ли попытки избавиться от убыточных или непривлекательных подразделений?

- Какие усилия, направленные на получение выгод от стратегических взаимосвязей, предпринимает корпоративное управление и как используется диверсификация для создания конкурентных преимуществ?

-Какие соотношения имеют капиталовложения в каждое из хозяйственных портфелей.

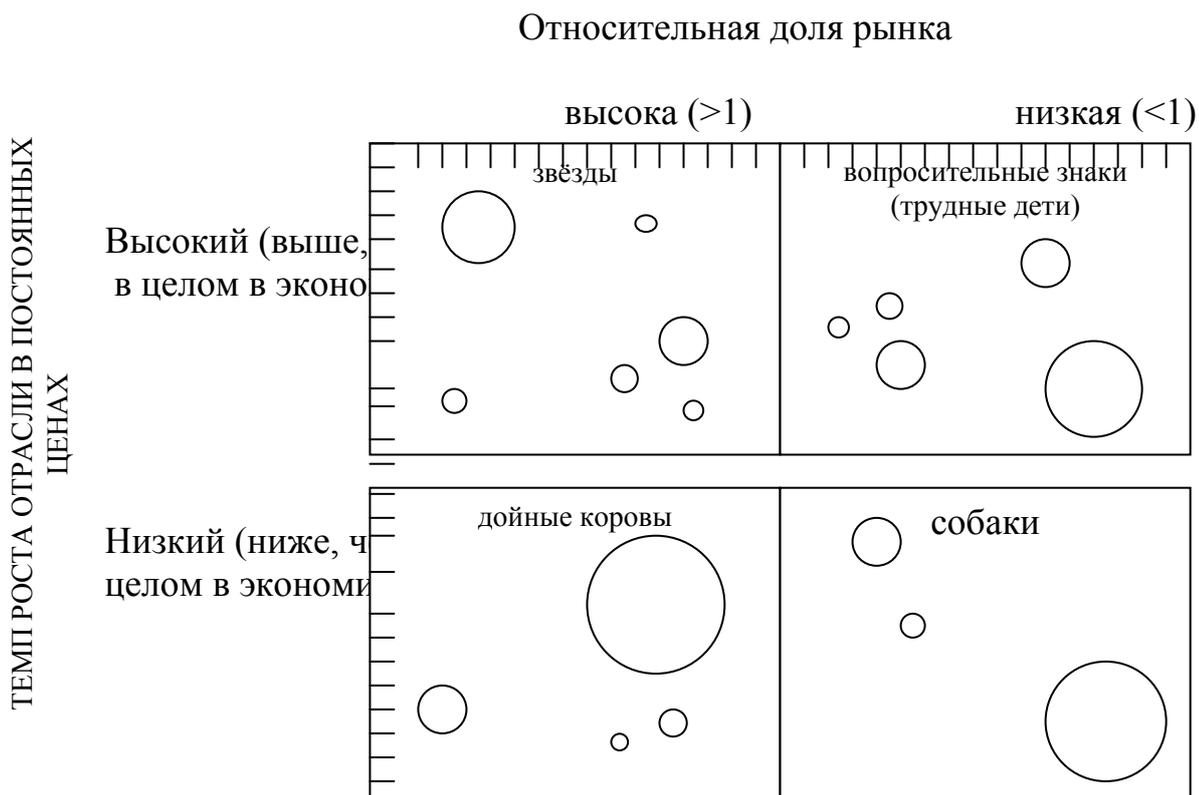
Определение текущей корпоративной стратегии закладывает основу для ее объективного анализа и последствие для ее корректировки и внесения изменений, которые, по мнению руководства, считаются привлекательные.

### Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.

**Матрица хозяйственного портфеля – двухмерная модель, сравнивающая стратегические положения каждого вида деятельности (бизнеса) диверсифицированной компании.**

Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, далее рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка. Обычно одна ось матрицы отражает привлекательность отрасли, а другая – положение конкурентных видов деятельности в ней. Наиболее часто применяются; матрица «рост/доля», матрица «привлекательность отрасли/положение в конкурентности» матрица жизненного цикла отрасли. Они разработаны соответственно; Boston Consulting Group , General Electric, Hoyer/A.D.Little.

**Матрица «рост/доля».**



**Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп) «рост/доля» хозяйственного портфеля компании**

Каждое хозяйственное подразделение представлено в виде кружка, размер которого определяется долей прибыли данного подразделения в общей прибыли корпорации от всех видов деятельности. Хозяйственные подразделения,

действующие в быстрорастущих отраслях , должны попадать в квадраты с высокими темпами роста.

**Относительной долей рынка** считается отношения доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах.

К примеру , если бизнес **А** занимает 15% от общей емкости рынка , а доля крупнейшего конкурента равна 30%, то относительная доля рынка для **А** составляет 0,5. Если бизнес **В** имеет самую большую долю на рынке 40% , а основной конкурент- 30%, то относительная доля рынка для **В** соответствует 1,33. Т.о., только у тех подразделений, которые в соответствующих отраслях являются лидерами по рыночной доле, относительная доля рынка будет больше 1,0 , и, наоборот, у подразделений, имеющих одного или более конкурентов, превосходящих их на этом рынке,- меньше 1,0.

**Вопросительные знаки и трудные дети.** Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка, поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными более эффективно действующими соперниками - таково предназначение «вопросительных знаков» и «трудных детей».

БТГ утверждает, что существует две стратегические возможности для хозяйственных подразделений на стадии вопросительного знака:

1) агрессивная стратегия инвестиций и экспансии, направленная на использовании возможностей быстрорастущей отрасли.

2) свертывание, если расходы на расширение мощностей и завоевание доли рынка превышают потенциальную отдачу от вложений и значительно увеличивают финансовый риск.

**Стратегические корпорации в управлении хозяйственными подразделениями на стадии вопросительных знаков следующая: закрывать наиболее слабые, не имеющие шансов хозяйственные подразделения, догнать лидеров по кривой опыта, усиленно инвестировать вопросительные знаки с высоким потенциалом и стараться вырастить из них звезды.**

**Звезды.** Компании с высокой относительно долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. От таких компаний зависит общее состояние хозяйственного портфеля корпорации. Компании – звезды различаются по их потребностям в инвестициях. Обычно они требуют существенных вложений сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, и т.о., являются захватчиками ресурсов.

**Дойные коровы.** О компании (хозяйственные подразделения), имеющие высокую долю рынка медленно растущих отраслях.

В связи тем, что относительная доля рынка этого хозяйственного подразделения велика, и оно занимает лидирующие позиции в отрасли, объемы продаж и хорошая репутация позволяет ему получать существенные доходы. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от текущей деятельности средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и количественных реинвестиций.

Многие из дойных коров – вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрат матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости.

Все усилия корпорации должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как многие дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов.

**Собаки.** Компании с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. Слабеющие собаки (нижний правый угол квадрата) неспособны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе. Иногда этих средств недостаточно для поддержания арьергардной стратегии укрепления и защиты, особенно если на рынке жесткая конкуренция и норма прибыли низка. Следовательно, за исключением особых случаев к слабеющим собакам БКГ рекомендует применять стратегию сбора урожая, сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант принесет наибольшие выгоды.

### Преимущества и недостатки матрицы «рост/доля».

Матрица БКГ приносит постоянную пользу для принятия решений о характере стратегии для каждого вида деятельности (бизнеса). Взгляд на диверсифицированную корпорацию через призму поступления денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них (сейчас и в будущем) является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии. Матрица БКГ выдвигает на первый план финансовое взаимодействие внутри хозяйственного портфеля, показывает виды финансовых решений, которые должны приниматься, и объясняет, почему приоритеты распределения ресурсов внутри корпорации различны для разных хозяйственных подразделений. Она также предлагает удачные способы рационализации как для стратегии инвестирования и расширения, так и для стратегии ликвидации. Тем не менее, данная таблица аналитически не закончена и потенциально может ввести в заблуждение.

1. Четырех клеточная матрица, оценивает критерии только «низкий - высокий», не отражает того, что многие хозяйственные подразделения работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка не является ни высокой, ни низкой, а находится где-то посередине. В какой клетке, матрицы, должны они в таком случае, находится?

2. Рассматривая хозяйственные подразделения как звезды, дойные коровы, собаки и вопросительные знаки, приходится делить их лишь на четыре группы, что является довольно – таки упрощенным подходом. Некоторые лидеры, обладают максимальной долей рынка, никогда не были звездами с точки зрения прибыльности. Многие компании с низкой относительной долей рынка не являются собаками или вопросительными знаками – в большинстве случаев, играющие вторые роли фирмы имеют стабильные темпы роста, прибыльны и способны успешно конкурировать и даже превосходить так называемых лидеров. Следовательно, ключевой оценкой тренд относительной доли рынка компании. Укрепляют или теряют свои позиции компании и почему? (см. рис. 8.2. стр. 341).

3. Матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями. Например, инвестирования в звезду не

всегда более выгодно, чем инвестирование приносящую более высокую прибыль дойную корову. Матрица не дает ответа на вопрос, кем является вопросительный знак – потенциальным победителем или вероятным неудачником? Неясно так же, можно ли за счет мощных вложений превратить сильную собаку в дойную корову?

4. Позиция лидера не медленно растущем рынке не гарантирует статуса дойной коровы, поскольку во-первых инвестиционные потребности стратегии укрепления и защиты, переносящие влияние инфляции и изменяющейся технологии на затраты по замене изношенного оборудования, могут выкачивать большую часть или вообще все денежные средства и, во вторых по мере перехода рынка в стадию зрелости, конкуренция зачастую ужесточается и дальнейшая борьба за увольнение объема продаж и занимаемой доли рынка может снизить норму прибыли и прекратить любые дополнительные поступления наличных средств.

5. Для того, чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность группы хозяйственных подразделений стратеги должны проанализировать не только темпы роста отрасли и относительную долю рынка, как уже было отмечено в гл.3.

6. Связь между относительной долей рынка и доходностью не так сильна, как эффект кривой опыта. Важностью накопленного производственного опыта для снижения издержек меняется от отрасли к отрасли. Иногда большая доля рынка превращается в преимущество за счет низкой себестоимости, иногда – нет. Следовательно нужно быть осмотрительным при выборе стратегии, предполагая, что эффект кривой опыта является достаточно сильным фактором, дающим тотальное конкурентное преимущество (существует гораздо больше источников конкурентных преимуществ, чем только кривая опыта).

#### 4. Матрица « привлекательной отрасли/ позиция в конкуренции».

Альтернативный подход, чем матрица «рост/доля» БКГ, был предложен компанией General Electric. Это девятиклеточная матрица (разработана с участием консалтинговой фирмы MeKensey and Company) расположена в двумерной системе координат – отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции конкретного бизнеса (рис. 8.3, стр. 293).

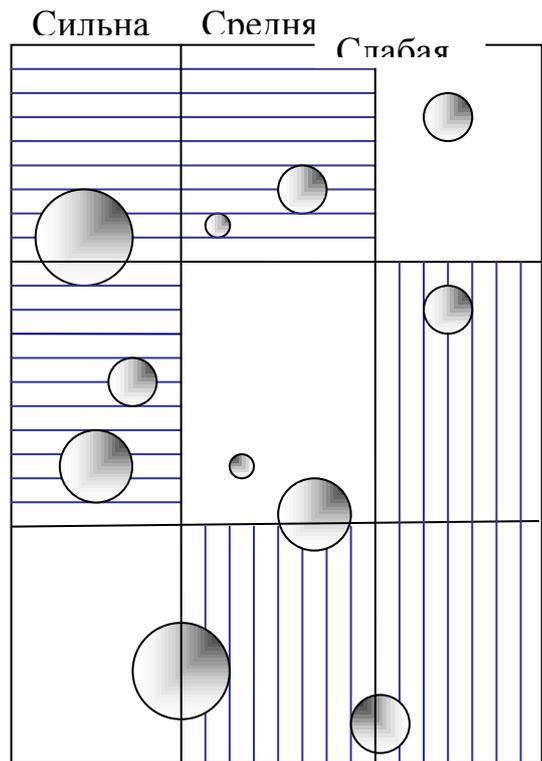
- Размер рынка
- Граница прибыльности отрасли (ретроспектива и перспектива)
- Интенсивность конкуренции
- Сезонность
- Цикличность
- Требования к технологии и капиталовложениям
- Воздействие окружающей среды, социальных, правовых и демографических факторов
- Существующие

-  - высокий приоритет для инвестирования
-  - средний приоритет для инвестирования
-  - низкий приоритет для инвестирования

**Рис. Матрица General Electric для анализа привлекательности и**

Долгосрочная привлекательность

Спелная  
Низкая



- Относительная доля рынка
- Границы прибыли относительно конкурента
- Способность конкурировать по ценам и качеству
- Знание потребителя и рынка

Позиция в конкуренции

Оба элемента ее вертикального и горизонтального построения характеризуются комплексом величин, а не определяется единственным показателем. Критерии определяются долгосрочной отраслевой привлекательности, включает в себя емкость рынка и темп его роста. Чтобы получить формальную, количественную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующей его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии диверсификации. Сумма всех весов должна быть равна 1.0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного показателя. Например, оценка 8 с весом 0,25 дает взвешенную оценку, равную 2.0. Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность (см. табл.)

<b>Показатели привлекательности</b>	<b>отраслевой</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценк а</b>	<b>Взвешенная оценка отрасли</b>
		0,15		0,75
Ёмкость рынка и предполагаемый рост		0,10	5	0,80
Сезонные и циклические колебания		0,10	8	0,10
Технологическое состояние		0,25	1	1,00
Интенсивность конкуренции		0,15	4	0,15
Появляющиеся возможности и угрозы		0,05	1	0,10
Потребности в капитале		0,10	2	0,30
Доходность отрасли		0,10	3	0,70
Социальные и политические факторы			7	
Факторы окружающей среды, Государственное регулирование				
Оценка привлекательности отрасли		1,00		3,90

Оценка привлекательности рассчитывается для каждой отрасли, представляемой в портфеле корпорации.

Чтобы получить количественную оценку показателя «сила/конкурентная позиция» каждого хозяйственного подразделения, используется подход, аналогичный тому, который используется при оценке привлекательности отрасли.

К факторам, используемым для оценки силы/конкурентной позиции, относятся: доля рынка, относительный уровень издержек, знание потребителей и рынков, адекватность технологическому ноу-хау, наличие желаемых главных достоинств, уровень менеджмента и уровень прибыльности относительно конкурентов.

Аналитику необходимо сделать выбор: каждое хозяйственное подразделения либо на основе одинаковых факторов (что усиливает основу межотраслевого сравнения), либо на основе наиболее значительных факторов для его отрасли (что позволяет сделать более объективный вывод о конкурентных позициях).

Оценка силы/позиции в конкуренции каждого подразделения определяет его положение по горизонтали матрицы: именно, добилось ли оно сильной, средней или слабой позиции.

Оценка отраслевой привлекательности и силы бизнеса определяет его размещение в одной из девяти клеток матрицы. Сектор(закрашенный) внутри круга показывает долю рынка данного подразделения, а площадь круга соответствует размеру отрасли (объему реализуемой продукции на рынке продукции данной отрасли).

#### Использование результатов анализа матрицы для разработки корпоративной стратегии

Наиболее важные стратегические результаты анализа матрицы «привлекательность/позиция в конкуренции» касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса компании. Виды бизнеса в трех клетках

верхней левой части матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и сила/конкурентная позиция бизнеса благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестиций. Стратегическое предписание для хозяйственных подразделений, попадающих в эти клетки «расти и строить», при этом бизнес, попадающий в клетку «высокая – стильная» (верхний левый угол матрицы), предъявляет самые высокие требования к размеру инвестиций.

Виды бизнеса по диагонали имеют средний приоритет. Они достойны стабильных реинвестиций, чтобы сохранить и защитить свои позиции в отрасли. Однако если бизнес в одной из этих трех ячеек имеет необычно привлекательную возможность, он может иметь более высокий инвестиционный приоритет и получить сигнал для использования более агрессивного стратегического подхода. Хозяйственные подразделения в клетках правого нижнего угла должны осуществлять сбор урожая или сокращаться (в особых удачных случаях, это м.б. «обдумывание и пересмотр», использующий некоторые темпы стратегии»разворота»).

В матрице GE каждый вид бизнеса относится к одному из пяти типов:

1. Бизнес с высоким потенциалом роста, имеющий наивысший инвестиционный приоритет.

2. Стабильный бизнес, требующий постоянного реинвестирования для поддержания позиций.

3. Поддерживающий бизнес, который нужно периодически инвестировать.

4. Виды бизнеса, предназначены для сокращения или восстановления и заслуживающих сокращенных объемов инвестиций.

5. Подразделения с высокой степенью риска, требующие значительных инвестиций исследования и разработки.

Матрица GE имеет три достоинства:

1. Она вводит промежуточные значения между понятиями «высокая/низкая» и «слабая/сильная».

2. Использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных.

3. Она показывает направления движения ресурсов корпораций к видам бизнеса, которые вероятнее всего достигнут конкурентного преимущества и смогут лучше всего функционировать.

Однако матрица GE также как и матрица БКГ, не обеспечивает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий: Максимум, что может дать анализ матрицы «привлекательность/позиция в конкурентности» это ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона, или сбор урожая - сокращение. Являясь ценным для управления портфелем компании в перспективе, тем не менее, она игнорирует вопрос о стратегической координации между различными видами деятельности, а также о том, какие стратегическими подходы следует использовать и какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений.

Другой недостаток матрицы – по ней не возможно определить виды бизнеса, которые готовы стать победителями, т.к. их отрасли переходят в стадию начала быстрого роста.

