

Г.Я. Гольдштейн
Стратегический менеджмент

Секрет успеха состоит в готовности использовать благоприятные возможности, когда они появятся.

Дизраели

Сущность конкурентной стратегии
есть отношение компании к своей
внешней среде.

М. Е. Портер

Конспект лекций содержит описание теоретических и практических подходов к разработке стратегии коммерческой фирмы в современных рыночных условиях, причем основное внимание обращено на практический инструментарий принятия стратегических решений высшим менеджментом таких фирм.

Конспект лекций может использоваться в практической деятельности бизнесменов, лиц, ответственных за принятие комплексных решений в бизнесе, технике, научных исследованиях и других областях деятельности.

Данный конспект лекций является электронной версией работы:

Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.

(С) Таганрогский государственный
радиотехнический университет, 1995.

(С) Гольдштейн Г.Я., 1995.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА

- 1.1. Сущность стратегического менеджмента
- 1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

2. СТРУКТУРА И УРОВНИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Основные этапы стратегического управления
- 2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии
- 2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1,2

3. НАЗНАЧЕНИЕ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

- 3.1. Определение бизнеса
- 3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей
- 3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании
- 3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3

4. СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

- 4.1. Общее содержание стратегии
- 4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании
- 4.3. Стратегия в СЗХ
- 4.4. Функциональные и оперативная стратегии
- 4.5. Факторы, определяющие стратегию компании
- 4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

5. ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

- 5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа
- 5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик
- 5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли
- 5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

- 5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
- 5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
- 5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

6. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ

- 6.1. Цель анализа
- 6.2. Оценка применяемой стратегии
- 6.3. SWOT-анализ
- 6.4. Стратегический стоимостный анализ
- 6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
- 6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы
- 6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6

7. СТРАТЕГИЯ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

- 7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса
- 7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса
- 7.3. Выбор стратегии инвестиций
- 7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли
- 7.5. Обычные стратегические ошибки
- 7.6. Обобщающие выводы по теме главы 7

8. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

- 8.1. Рост и развитие корпорации
- 8.2. Вертикальная интеграция
- 8.3. Диверсификация
- 8.4. Обобщающие выводы по теме главы 8

9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

- 9.1. Матрица БКГ
- 9.2. Матрица МакКинсей
- 9.3. Матрица эволюции СЗХ
- 9.4. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
- 9.5. Стратегия входа на рынок
- 9.6. Стратегии ухода
- 9.8. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ
- 9.9. Обобщающие выводы по теме главы 9

10. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

- 10.1. Ключевые задачи реализации стратегии
- 10.2. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании
- 10.3. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии
- 10.4. Основы политики действий руководства компании в стратегической области

11. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

- 11.1. Роль контроля в реализации стратегии
- 11.2. Типы систем контроля
- 11.3. Уровни управления и системы контроля

1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА

1.1. Сущность стратегического менеджмента

Возвращаясь к курсу "Основы менеджмента", вспомним, что менеджмент заключается в определении:

- "где мы находимся?",
- цели нашей деятельности ("куда мы идем?"),
- возможных путей ее достижения ("как идти?"),
- критериев выбора оптимального пути,
- конечного результата ("куда пришли?"),
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Все это отражено на рис. 1.



Рис.1. Содержание стратегического менеджмента

1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Их задача - обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Э. Врappa (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,
- уметь управлять своим временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- они не должны быть, как эксперты, "зациклены",
- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включиться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складующейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

2. СТРУКТУРА И УРОВНИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Основные этапы стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис.2.

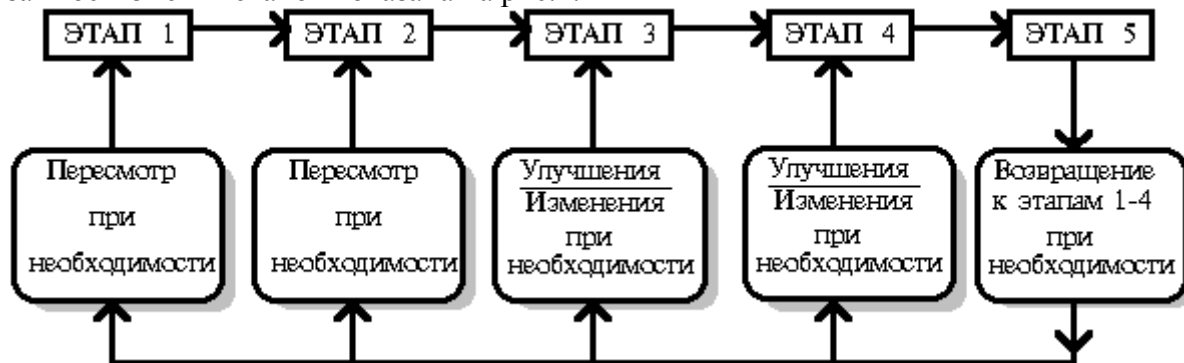


Рис.2. Процесс стратегического менеджмента

2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные уровни разработки стратегии фирмы

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ.
Стратегия СЗХ	Главный менеджер/шеф СЗХ (решения принимаются/пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются/пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц/ менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1,2

1. Процедуры стратегического менеджмента приложимы к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).
2. Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.
3. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.
4. Стратегический менеджер - личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении "здоровья" всей организации при движении в определенном направлении.
5. Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован, искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.
6. Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.
7. Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.
8. Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

3. НАЗНАЧЕНИЕ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

3.1. Определение бизнеса

Корпоративное целеполагание - первый ключевой индикатор того, как организация видит интересы своих акционеров. Целеполагание определяет бизнес фирмы, основные цели, характеристики и ведущую философию ее. Целеполагание устанавливает организационный контекст для будущих стратегических решений.

Корпоративное целеуказание содержит три главных компонента:

- определение бизнеса фирмы,
- установление ее главных целей,
- определение корпоративной философии.

На целеполагание и формулировку стратегии влияют разные внешние и внутренние группы (рис.3).



Рис.3. Группы, действующие при целеполагании и формировании стратегии фирмы
При определении бизнеса следует ответить на вопросы:
- Что есть наш бизнес?

- Чем он будет?

- Чем он должен быть?

Для компании одиночного бизнеса ответ на вопрос "что есть наш бизнес" предполагает ответы на частные вопросы:

- кто будет удовлетворен (какие группы потребителей)?

- что будет удовлетворено (какие нужды потребителей)?

- как будут удовлетворены нужды потребителей (искусство или отличительные преимущества)?

Для диверсифицированной компании вопрос "что есть наш бизнес?" должен рассматриваться на двух уровнях:

- ориентированный на потребителя для СЗХ (как и для компании одиночного бизнеса),

- ориентированный на портфель СЗХ на уровне корпорации.

Последний должен включать:

- цели портфеля СЗХ компании,

- необходимую диверсификацию (диапазон) портфеля СЗХ,

- требуемый баланс между СЗХ в портфеле.

3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей

Установление целей - процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей.

В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Примеры целей известных компаний:

Federal Express: Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире.

Alcan Aluminum: Быть производителем алюминия по наименьшей цене.

General Electric: Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или 2 по доле рынка в каждой сфере бизнеса компании.

Atlas Corp: Стать низкостойким средним производителем золота, производя его в пределах 125000 унций в год, и иметь золотой резерв в 1500000 унций.

Black and Decker: Продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса.

Требуется и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим "кандидатам" в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: "максимизировать прибыль", "снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу. Это обеспечивает для всех менеджеров не только

ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании

Вкладчики обеспечивают компанию капиталом и вправе ожидать соответствующей отдачи от инвестиций. Акционеры компании являются ее законными собственниками. Следовательно, предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах:

- от выплаты дивидендов,
- от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций).

Лучшим путем для компании максимизировать доходы акционеров является использование стратегии, максимизирующей собственную скорость возврата инвестиций, что является хорошим индикатором эффективности компании, т.е. чем больше эффективность компании, тем лучше перспективы для акционеров и больше ее способность платить дивиденды. Более того, высокая скорость возврата ведет к увеличению спроса на акции компании.

3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3

1. Определение назначения компании является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируется стратегия.
2. Определение назначения содержит три элемента: определение бизнеса компании, целеполагание корпорации и определение корпоративной философии.
3. Для компаний одиночного бизнеса определение бизнеса фокусируется на обслуживаемых группах потребителей, нуждах потребителей, которые должны удовлетворяться, и технологиях, которые нужны для удовлетворения этих нужд. В сумме это ориентированное на потребителя определение бизнеса.
4. Для диверсифицированной компании определение бизнеса включает цели формирования портфеля, размер портфеля и необходимый баланс между сферами бизнеса в портфеле.
5. Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании - ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров.
6. Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долговременные условия.
7. Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности компании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

4. СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

4.1. Общее содержание стратегии

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис.4.

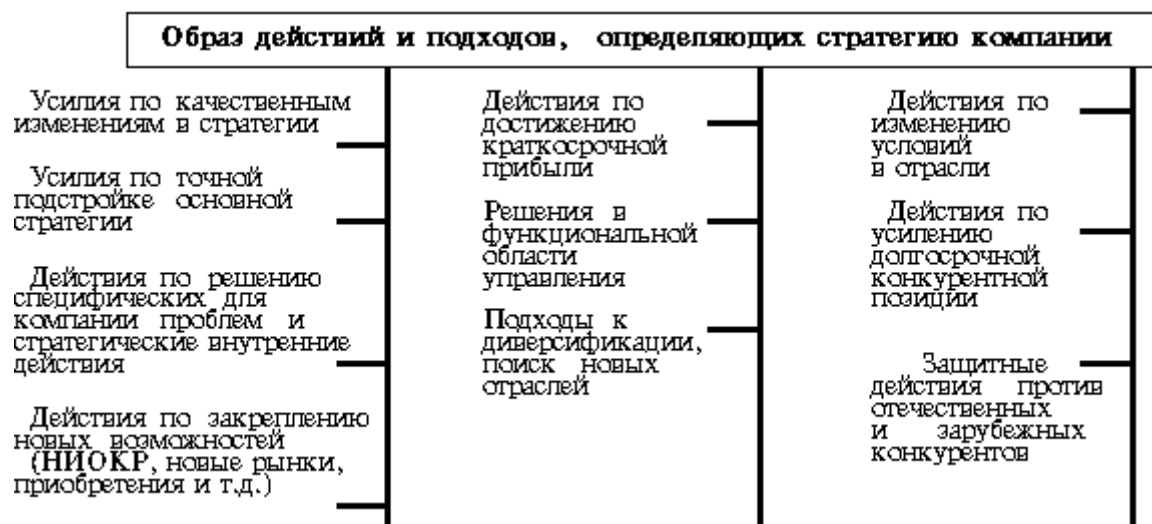


Рис.4. Основные компоненты стратегии компании

4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис.5).

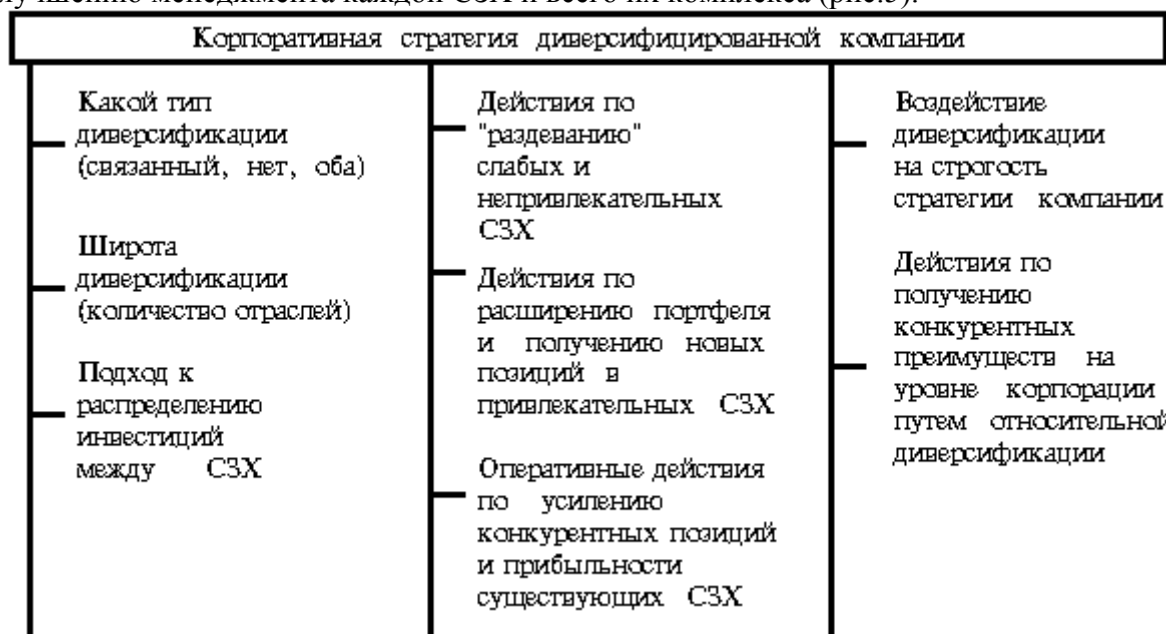


Рис.5. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т.д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку

других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в долгосрочном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект 2+2=5).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

4.3. Стратегия в СЗХ

Такая стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементы такой стратегии отражены на рис.6.

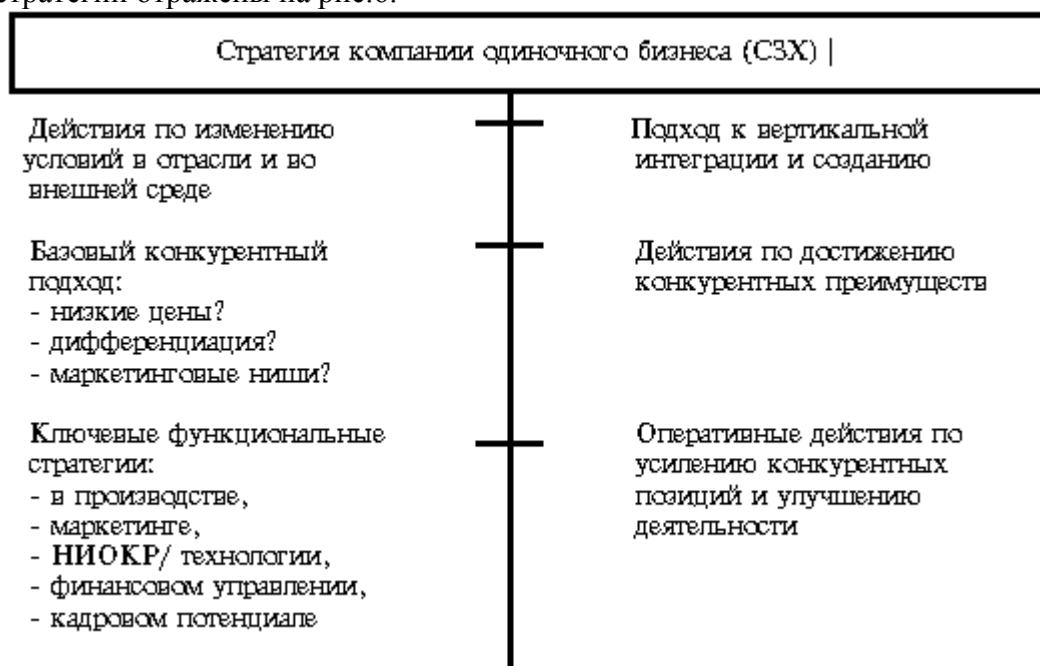


Рис.6. Компоненты стратегии одиночного бизнеса

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

4.4. Функциональные и оперативная стратегии

Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, информационные системы и т.д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии - поддержка общей стратегии бизнеса. Другая роль - достижение функциональных целей.

Оперативная стратегия относится к более узким и детальным подходам. Она важна с точки зрения стратегической законченности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, и ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

4.5. Факторы, определяющие стратегию компании

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис.7. Взаимодействие

этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

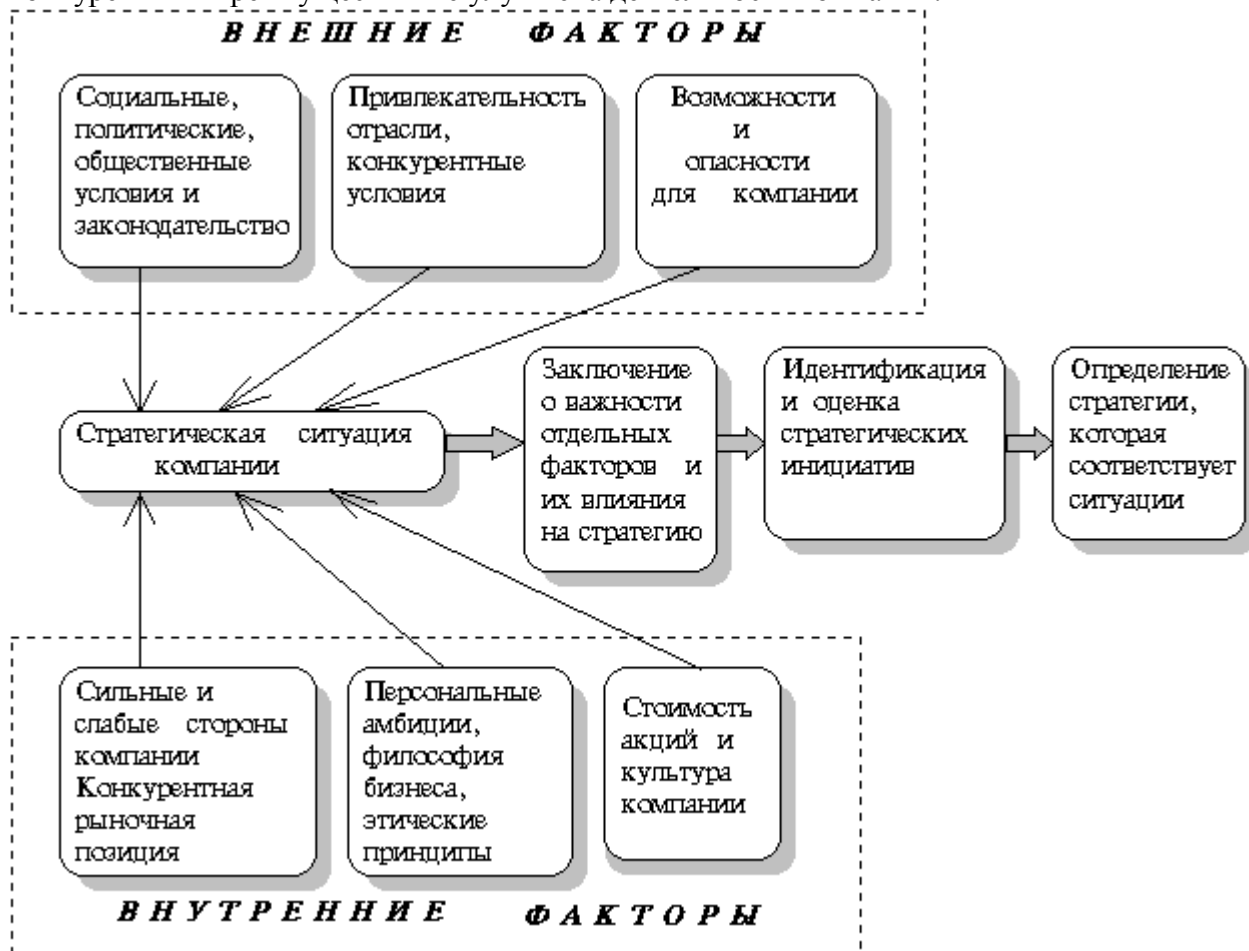


Рис.7. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

1. Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.
2. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании.
3. Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.
4. Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.
5. Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

5. ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис.8 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис.8. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

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

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?

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

5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.5.1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 5.1

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу

Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

Обычно к их числу относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рис.9). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной

продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,
- условия спроса,
- высоту барьеров выхода в отрасли.

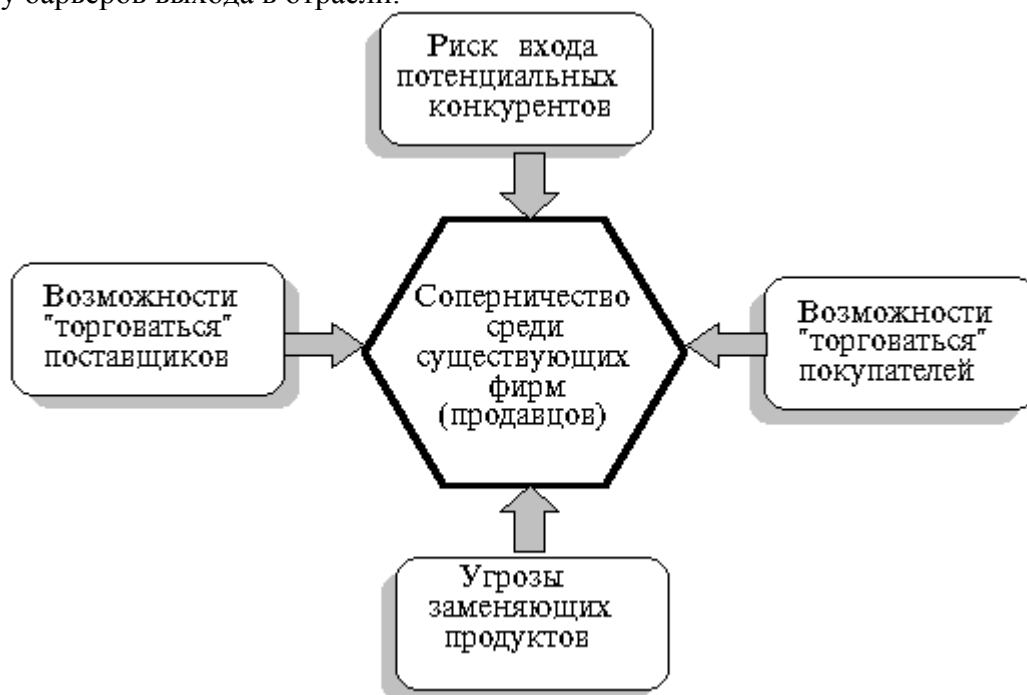


Рис.9. Модель "пяти сил" Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

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

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемому рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.5.2).

Таблица 5.2

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

		УСЛОВИЯ СПРОСА	
		<i>Спад спроса</i>	<i>Рост спроса</i>
БАРЬЕРЫ ВХОДА	<i>Высокие</i>	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	<i>Низкие</i>	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенно опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: - когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, - когда покупатели делают закупки в больших количествах, - когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, - когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, - когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, - когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;

- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

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

5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

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

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рис.10).



Рис.10. Карта стратегических групп в пивоваренной промышленности США
При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер,
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,

- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл.5.3. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 5.3

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная	Быть господствующим лидером Превзойти существующего лидера отрасли Войти в лидирующую пятерку Войти в первую десятку Подняться на одну или две ступени в рейтинге Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) Сохранить позицию Только выживание	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста Экспансия путем внутреннего роста Экспансия путем приобретений Сохранение существующей доли Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Хватающий здоровяк, находящийся в движении Хорошо защищающийся, способный удержать существующее Держится в середине своры Пытающийся усилить позицию Отбивающийся, теряющий почву Отступающий на защитную позицию	В основном нападение В основном защита Комбинации защиты и нападения Агрессивное, рисковое Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству Фокусирование на рыночных нишах Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товарам, имиджу, другим качествам

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкочередного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- "ноу-хау" в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Кроме того, следует сделать общую оценку привлекательности отрасли (см. курс "Основы менеджмента").

5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

Такое обобщение делается с помощью формы табл.5.4.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

Таблица 5.4

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).

2. Движущие силы.

3. Конкурентный анализ.

3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).

3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа).

3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему).

3.4. Способность "торговаться" поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).

3.5. Способность "торговаться" потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).

4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.

4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).

4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).

5. Конкурентный анализ.

5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.

5.2. Кого наблюдать и почему.

6. Ключевые факторы успеха.

7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.

7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.

7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.

7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.

7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные).

6. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ

6.1. Цель анализа

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:

- как хорошо работает используемая ныне стратегия?

- что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?

- может ли компания конкурировать по стоимости?

- насколько сильны конкурентные позиции компании?

- какие стратегические действия создают лицо компании?

6.2. Оценка применяемой стратегии

Содержание стратегии компании одиночного бизнеса отражено на рис.4. Прежде всего следует понять, какой же стратегии придерживается компания:

- низкоценового лидерства,

- отличий от соперников,
 - фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.
 Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой,
- растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с соперниками,
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций,
- какой рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

6.3. SWOT-анализ

SWOT - это акроним слов **Strengths** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя - в **O** и **T**. В табл. 6.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица 6.1

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых

	рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

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

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

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.
- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

6.4. Стратегический стоимостный анализ

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании - ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,

- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т.д.
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,
- разницей в транспортных расходах,
- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей (табл.6.2). Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Таблица 6.2

Стоимостная цепь в отраслевом разрезе действий

Полная отраслевая цепь действия / издержки							Издержки в передовых частях каналов распределения	
Издержки, связанные со снабжением	Издержки в действиях, связанных с производством							
Покупка сырья, комплектующих, входная логистика	Действия в процессе производства	Действия при маркетинге и продажах	Обслуживание потребителей и выходная логистика	Внутренние вспомогательные или побочные действия	Общие и административные действия	Чистая прибыль	Оптовая торговля и сеть дилеров	Розничная торговля
Сырье и полуфабрикаты со стороны Энергия Транспортные расходы Затраты на покупку сырья/материалов Стандартизация	Оборудование и оснастка Производство Сборка и упаковка Труд и материалы Ремонт и эксплуатация ОКР и испытания Качество и его контроль Действия по инновативизации	Действия при продаже Реклама и продвижение Исследования рынка Техническая литература Координация и приемы Отношения с дилерами и дистрибьюторами	Сервис, ремонт и другие процедуры Запчасти Другие издержки по выходной логистике	Зарплата Набор и испытания Внутренняя связь Компьютерное обслуживание Обеспечивающие функции НИОКР Безопасность и секретность Отношения с профсоюзами	Службы финансов и учета Юридические службы Паблиц-рейтинги Планы маркетинга Обслуживание кредита Отчисления по налогам		Эксплуатация все действия, связанные с заправкой по дистрибуторам, оптовой и розничной торговли в каналах доведения продукции до конечных потребителей	

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, фирма может использовать шесть стратегических действий:

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

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

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

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

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

6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл.6.3. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников (табл. 6.4).

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Таблица 6.3

Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой

	себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Таблица 6.4

Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно соперников
(шкала рейтинга: *слабейший - 1, сильнейший - 10, в скобках - произведение веса на рейтинговую оценку*)

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество/исполнение продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60

6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6

Ситуационный анализ включает пять ступеней.

1. *Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия.*

Она включает обзор прошлой стратегической деятельности компании и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. *Проведение SWOT-анализа.*

Оценка основных блоков стратегии - сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует

учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. *Оценка стоимостной позиции компании относительно конкурентов (с использованием цепи действия/стоимость).*

Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. *Оценка конкурентной позиции компании и ее конкурентной силы.*

Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба.

5. *Определение стратегических подходов и проблем компании.*

Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

В табл. 6.5 приведена форма представления результатов ситуационного анализа.

Таблица 6.5

Форма представления результатов ситуационного анализа

1. Индикаторы стратегической деятельности

Индикаторы деятельности	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г
Размер рынка					
Рост объема продаж					
Чистая прибыль					
Возврат инвестиций					
Другие?					

2. Внутренние сильные стороны

Внутренние слабости

Внешние благоприятные возможности

Внешние угрозы

3. Анализ конкурентной силы

КФУ/конкурентные факторы	Вес	Фирма	Фирма	Фирма	Фирма	Фирма
		А	Б	В	Г	Д
Качество/производственная деятельность						
Репутация/имидж						
Доступность сырья/цены						
Технологическое искусство						
Маркетинг/распределение						
Финансовая сила						
Относительная стоимостная позиция						
Другие?						
Общий рейтинг силы						

4. Заключение относительно конкурентной позиции (улучшающая/слабеющая? конкурентные преимущества/недостатки?)

5. Главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть.

7. СТРАТЕГИЯ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса

Как указано в гл.3 определение бизнеса включает решение следующих вопросов:

- какие нужды потребителей будут удовлетворяться деятельностью фирмы?
- какие группы потребителей это затронет?
- как эти нужды будут удовлетворяться (отличительные компетентности фирмы)?

Нужды потребителей связаны с дифференциацией продукции, которая представляет процесс использования отличительных преимуществ при проектировании продуктов с целью удовлетворения конкретных нужд потребителей. Маркетинговая сегментация - путь деления рынка на группы потребителей, основанный на существующих различиях их нужд. Компания может сконцентрироваться на одном, или нескольких сегментах.

В общем четкость выбора продукт/рынок/отличительная компетентность обеспечивает основания стратегии на уровне одиночного бизнеса (СЗХ).

7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Таких типов стратегии три:

- ценовое лидерство,
- дифференциация,
- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл.7.1.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Таблица 7.1

Основные характеристики базовых стратегий

	<i>Ценовое лидерство</i>	<i>Дифференциация</i>	<i>Фокусирование</i>
<i>Продуктовая дифференциация</i>	Низкая (в основном по цене)	Высокая (в основном по свойствам)	От низкой до высокой (цены или свойства)
<i>Сегментация рынка</i>	Низкая (массовый рынок)	Высокая (много рыночных сегментов)	Низкая (один или немного сегментов)
<i>Отличительная компетентность</i>	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в "торговле" с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от

конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делают разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другими путями снижения издержек при дифференциации является широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок "точно вовремя". Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимуществ. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

7.3. Выбор стратегии инвестиций

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется прежде всего долей рынка, контролируемой фирмой, и наличием у нее отличительных преимуществ (подробнее см. в б).

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 7.2 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывают средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании - фокусирование).

Таблица 7.2

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

Стадии жизненного цикла		<i>Сильная конкурентная позиция</i>	<i>Слабая конкурентная позиция</i>
	<i>Зарождение</i>	Создание рынка	Создание рынка
	<i>Рост</i>	Рост	Концентрация рынка
	<i>Замедление роста</i>	Рост рынка	Концентрация рынка или "сбор урожая"/ликвидация
	<i>Зрелость</i>	Поддержка или сбор прибыли	"Сбор урожая" или ликвидация / раздевание
	<i>Спад</i>	Концентрация рынка, "сбор урожая", понижение активности	Полный поворот, ликвидация, раздевание

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- атака сильных сторон конкурента,
- атака его слабых сторон,
- общее наступление,
- наступление в одном направлении,
- партизанские действия,
- упреждающие удары.

Имеется две основные причины сходиться "врукопашную" с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения. Первая - попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнения затрат на атаку с полученными выгодами.

Обычным путем агрессора является выброс на рынок продукта того же качества по пониженной цене. Однако насколько такая стратегия увеличивает прибыль, зависит от выигрыша в объеме продаж.

Другим типом тактики являются достижение низкоценового лидерства и затем атака конкурентов при сниженной цене. Без ценовых преимуществ атака может получиться, если нападающий имеет больше финансовых ресурсов и может втянуть соперников в ценовую войну.

При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника.

Ими могут быть:

- географические регионы, где соперник контролирует малую часть рынка;
- сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает и/или которые меньше обслуживаются;
- ситуации, когда соперник отстает в качестве и использовании продукта и имеется потенциал переключения наиболее чувствительных потребителей к товарам лучшего качества;
- ситуации, когда соперники не могут обеспечить адекватного обслуживания и относительно легко обеспечить более высокий уровень сервиса потребителей;
- места, где понижен уровень продвижения и неоднозначно четко обозначено рыночное присутствие конкурентов;
- провалы в продуктовых линиях рыночных лидеров, что дает возможность развить их в новые большие сегменты рынка;
- ситуации, где рыночные лидеры упускают некоторые нужды покупателей.

В общем случае атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций.

При общем наступлении агрессоры стремятся разбалансировать деятельность конкурента во многих направлениях. Такое наступление имеет наилучшие шансы на успех, когда

фирма располагает выдающимися ресурсами для достижения позиции рыночного лидера и конкурентными преимуществами.

Наступление в конкретном генеральном направлении включает такие действия, как захват географически новых рынков, создание новых сегментов при введении дифференциации продуктов и лучшем удовлетворении нужд потребителей, внедрение новых технологий. Общая идея состоит в получении существенного пионерского преимущества в новой области.

Партизанские действия характерны для малых предпринимателей с небольшими ресурсами. Они используют принцип "бей-беги", атакуя в тех местах и в такое время, когда создаются лучшие возможности, чем у конкурентов большого масштаба. Это могут быть:

- фокусировка атаки на узком, четко определенном сегменте, слабо защищенном конкурентом;
- атака фронта, где противник расплыл свои ресурсы;
- малые рассеянные наскоки на лидера с использованием отдельных дисбалансов цен, недостаточной активности продвижения конкурентов, антitrustовского законодательства, патентных упушений и т.д.

Упреждающие удары включают превентивную атаку для сохранения позиций преимущества, которую противник не сможет продублировать.

Ими могут быть:

- расширение продуктовых возможностей на рынке с целью предотвратить такую же попытку конкурента,
- использование лучшего сырья и/или более надежных поставщиков вместо долговременных контрактов или задней интеграции,
- защита лучших географических позиций,
- обслуживание престижных потребителей,
- завоевание психологического имиджа и позиции у потребителей,
- обеспечение наилучших каналов распространения в этой области.

На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе от новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции). Целью защитной стратегии является уменьшение такого риска. Имеется несколько путей такой деятельности:

- попытки заблокировать действия атакующих (заполнение брешей в продуктовых линиях, улучшение моделей продуктов, поддержание низких цен, хорошие отношения с торговлей и т.д.);
- сигнализирование о реальных угрозах (публичные обращения к фирмам, действующим на рынке, планы создания адекватных производственных возможностей, утечка информации о новых разработках, изменениях в технологии, введении новых товаров и т.д.);
- попытки понизить прибыльность бизнеса атакующих путем создания торговых барьеров.

7.5. Обычные стратегические ошибки

Они включают:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.
2. Экономия на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.
3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.
4. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.
5. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.

6. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.
7. Агрессивные попытки захвата части рынка, такие, что провоцируют соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.
8. Начало сброса цен для захвата дополнительных рынков без преимущества в издержках.
9. Выход на лучшую дорогую часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей по известным престижным товарам.
10. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей.

7.6. Обобщающие выводы по теме главы 7

Выбор конкурентной стратегии (низкая стоимость, дифференциация, фокусировка) определяется конкретными конкурентными преимуществами фирмы.

Низкоценовую стратегию целесообразно применять в ситуациях, когда:

- продукты отрасли сильно отличаются у отдельных поставщиков,
- на рынке доминирует ценовая конкуренция,
- имеется немного путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей,
- большинство покупателей используют товар сходным образом,
- стоимости переключения для покупателей от одного продавца к другому низки,
- покупателей много и имеются существенные барьеры для входа.

Стратегия дифференциации базируется на технологическом превосходстве, качестве, сервисе и больших денежных средствах. Она хороша:

- при наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которые может оценить потребитель,
- возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис;
- отсутствии многих конкурентов, следующих сходным стратегиям.

Конкурентное преимущество фокусировки используется для достижения более низкой стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличное от конкурентов. Такая стратегия может быть применена:

- при различии нужд или способов использования продукта;
- отсутствии соперников, пытающихся специализироваться в том же рыночном сегменте;
- потере фирмой возможности выйти на широкий рынок;
- сегментах покупателей, отличающихся по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты более притягательными, чем другие.

Различные атакующие стратегические действия позволяют защитить конкурентные преимущества. Стратегическое наступление может осуществляться или на сильные стороны конкурента, или на слабости. Они включают наступление в избранном направлении или по всему фронту, партизанские действия или упреждающие удары. Целью таких действий может быть рыночный лидер, его последователь или слабейшие фирмы в отрасли.

Стратегические подходы защиты позиции компании обычно осуществляются в форме укрепления рыночных позиций фирмы, предотвращения действий конкурентов по возмущению обстановки, отговаривания конкурентов от атакующих намерений.

8. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

8.1. Рост и развитие корпорации

Большинство компаний начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация долговременной прибыли означает, что компания хорошо конкурирует в пределах своего рынка, прибегая к стратегиям ценового лидерства, дифференциации и фокусирования (гл. 7). Однако эти стратегии могут включать и

вертикальную интеграцию вперед или назад (для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении). Другим путем является диверсификация деятельности компании. Рост и развитие компании обычно включает три главных этапа:

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

Все это ведет к росту компании, однако следует иметь в виду "закон" уменьшающегося возврата при увеличении "степени диверсификации".

После некоторой точки экстенсивная диверсификация, вертикальная интеграция и интернационализация бизнеса приводят к падению доходов на единицу вложенного капитала, так как компания в первую очередь эксплуатирует наиболее прибыльные благоприятные возможности, а затем остаются наименее прибыльные, что ограничивает возможности роста фирмы. Это иллюстрирует рис.11.

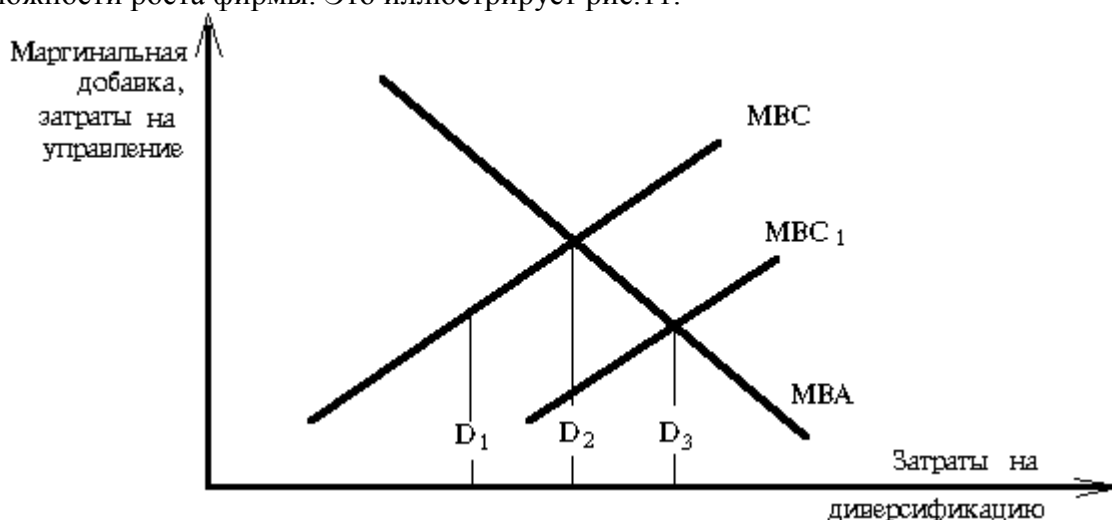


Рис.11. Зависимость величины дополнительной прибыли на единицу вложенного капитала от затрат на диверсификацию

На этом рисунке линия MVA (отдача вложенного капитала) имеет падающий характер. Эта тенденция усиливается дополнительными затратами на управление диверсифицированной большой компанией (кривая MBC). Все это создает предел росту степени диверсификации (обычно это точка пересечения линий MBC и MVA). Практически эта точка плавает во времени и, например, при инновациях в управлении линия MBC может заменяться линией MBC₁, а следовательно, становится допустимым более высокий уровень диверсификации корпорации.

8.2. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция - метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные этапы технологической цепочки (задняя интеграция) или выходные ее этапы (передняя интеграция) (рис.12).

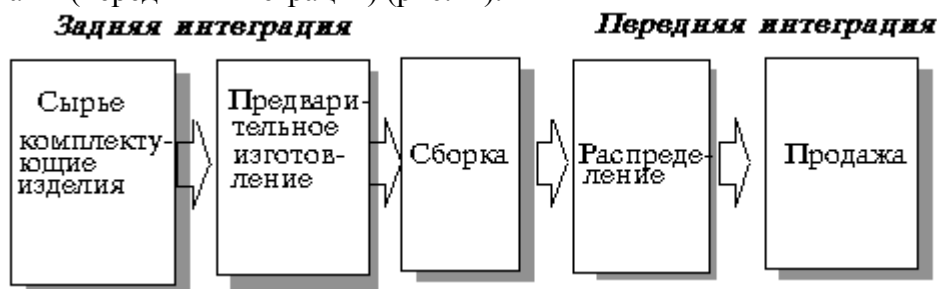


Рис.12. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

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

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

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

Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны. Наиболее важными из них являются:

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

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

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

Следует отметить, что узкая интеграция позволяет снизить затраты по сравнению с полной. Это при определенных условиях позволяет компании расширить вертикальную интеграцию (рис.13).

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

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

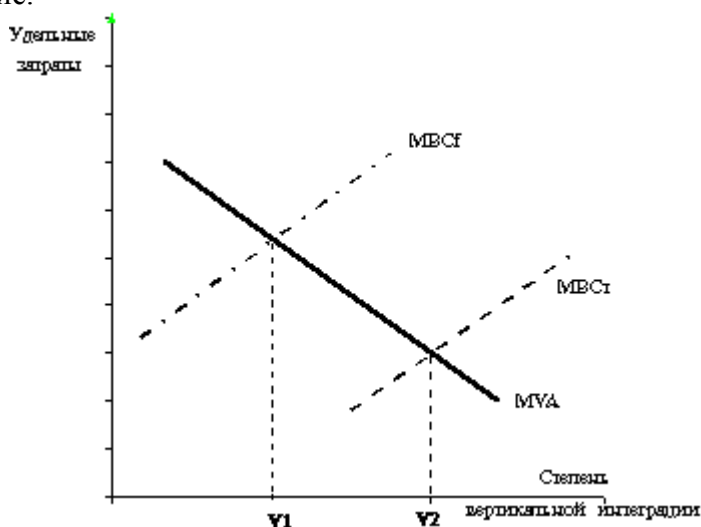


Рис.13. Сравнение удельных затрат на управление при узкой (MBCt) и полной (MBCf) интеграции

8.3. Диверсификация

Имеется два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса. Диверсификация может осуществляться следующими путями:

- через внутренний рынок капиталов;
- реструктурированием;
- передачей специфических искусств между СЗХ;
- разделением функций или ресурсов.

Диверсификация с помощью внутреннего рынка капиталов выполняет те же функции, что и фондовый рынок. При внутреннем рынке капиталов главный офис играет следующие главные роли:

- выполнение функций стратегического планирования, состоящих в определении портфеля СЗХ корпорации;
- определение финансовых целей и отслеживание деятельности СЗХ;
- размещение корпоративных капиталов среди конкурирующих СЗХ.

В этих условиях СЗХ представляют собой автономные центры прибыли, находящиеся только под финансовым контролем главного офиса.

Стратегия реструктурирования представляет один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Разница состоит в степени вмешательства главного офиса в действия СЗХ. Компании, которые подвергаются реконструированию, обычно были плохо управляемыми в процессе создания и развития. Цель состоит в помощи им активизировать свою деятельность, изменить образ действий, развить новые стратегии на уровне СЗХ и влить в компанию новые финансовые и технологические ресурсы.

В том случае, когда используется стратегия передачи искусства или опыта деятельности, новый вид бизнеса рассматривается как связанный с существующими СЗХ (например, в области производства, маркетинга, снабжения, НИОКР). Обычно используются передачи таких искусств, которые снижают издержки в диверсифицированной компании.

Диверсификация путем распределения ресурсов возможна при наличии существенного сходства между одной или несколькими важными функциями существующих и новых СЗХ. Целью распределения ресурсов является реализация синергизма в деятельности компании при использовании общих производств, каналов распространения, средств продвижения, НИОКР и т.д. Таким образом, в каждую СЗХ требуется меньше вложений по сравнению с автономным решением этого вопроса.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом СЗХ и необходимостью координации между ними. Так, затраты на управление больше в компании из 12 СЗХ, которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10 СЗХ, которые не обладают этим качеством. Это иллюстрировано рис.14. Удельные затраты на управление диверсифицированной компании при высокой потребности в координации (МВСН) сравниваются с таковыми для компании с низкой потребностью в координации (МВСЛ). Предположим, что компания с высокой потребностью в координации стремится усилить свое положение путем синергизма СЗХ. А компания с малыми потребностями в координации следует стратегии внутреннего рынка капитала или реструктурирования. Как видно, на каждом уровне диверсификации соответствующие значения прямых МВСН больше значений МВСЛ. Если мы примем, что обе компании имеют одинаковые кривые

удельных затрат на управление MVA, компания с низкой нуждой в координации имеет рентабельность управления больше, чем компания с высокой нуждой в координации.

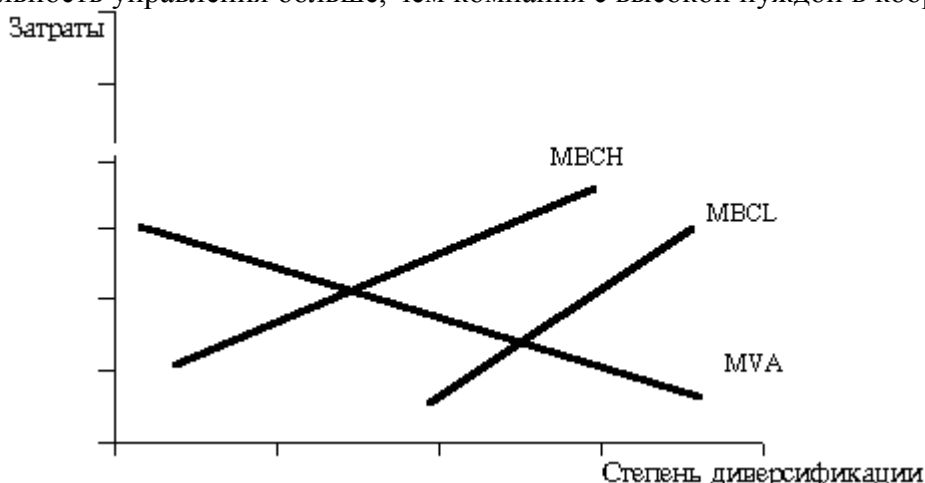


Рис. 14. Зависимость удельных затрат на координацию степени диверсификации
 Для несвязанной диверсификации не требуется координации между СЗХ. Следовательно, расходы на управление растут с числом СЗХ в портфеле компании. В противоположность этому компании со связанной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом СЗХ, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при связанной диверсификации (табл.8.1). Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Фирма должна концентрироваться на связанной диверсификации, когда ключевые искусства компании могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передачи искусств. По той же логике компании должны концентрироваться на несвязанной диверсификации, если искусства базовой СЗХ высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

Таблица 8.1

Сравнения связанной и несвязанной диверсификации

Стратегия диверсификации	Пути реализации	Источники затрат на управление
Связанная	Внутренний рынок капитала Реконструирование Передача искусств Распределение ресурсов	Число СЗХ Координация между СЗХ
Несвязанная	Внутренний рынок капитала Реконструирование	

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

8.4. Обобщающие выводы по теме главы 8

1. Стратегия на уровне корпорации должна концентрироваться на управлении ростом компании и ее развитием с целью максимизации долговременной прибыли, в том числе в части выбора сфер деятельности и рынков.

2. Корпоративная стратегия должна дать дополнительные возможности корпорации по снижению издержек по сравнению с простым суммированием СЗХ.
3. Недостатком концентрации компании на одиночном бизнесе является то, что она может нуждаться в вертикальной интеграции для занятия низкоценовой позиции или позиции дифференциации.
4. Вертикальная интеграция позволяет экономить на издержках по исследованию рынка, защите качества продукта и специальной технологии.
5. Недостатками вертикальной интеграции являются издержки в случае дорогих внутренних источников снабжения и потеря гибкости при изменении технологии и спроса.
6. Узкая интеграция обычно предпочтительней полной, так как она использует собственных поставщиков и распределителей в той степени, какая определяется конкурентным давлением и, следовательно, поддерживает издержки на минимальном уровне. Узкая интеграция обеспечивает также большую гибкость при неопределенности спроса.
7. Использование долговременных контрактов позволяет компании реализовать многие преимущества вертикальной интеграции без увеличения расходов на управление. Однако имеется риск, связанный с зависимостью от партнера, что требует использования кредитных соглашений и целевых инвестиций.
8. Диверсификация увеличивает доход при оптимизации портфеля, реструктурировании, передаче искусств, распределении ресурсов. Диверсификация по другим причинам не способствует росту доходов.
9. Затраты на управление при диверсификации зависят от числа СЗХ в компании и существенности координации между ними.
10. Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. В случае, если искусства компании не передаются, она может прибегнуть к несвязанной диверсификации.
11. Стратегический альянс компаний может реализовать многие выгоды связанной диверсификации без увеличения затрат на управление. Однако при входе в альянс у компании возникает риск получения партнером ключевой технологии. Этот риск снижается при получении компанией инвестиционных кредитов от партнера.

9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

9.1. Матрица БКГ

Эта матрица подробно рассмотрена в курсе "Основы менеджмента". Главной целью ее использования является помощь менеджеру в определении требований к потокам финансовых ресурсов между СЗХ в портфеле фирмы. Подход БКГ включает три главных шага:

- разделение сферы деятельности фирмы на СЗХ и оценка долгосрочных перспектив последних,
- сравнение СЗХ между собой с помощью матрицы,
- разработка стратегических целей по отношению к каждой СЗХ.

Основные рекомендации БКГ:

1. Избыток средств от "дойных коров" должен использоваться для развития выбранных "диких кошек" и выращивания развивающихся "звезд". Долговременные цели состоят в укреплении позиции "звезд" и превращении привлекательных "диких кошек" в "звезды", что сделает портфель компании более притягательным.
2. "Дикие кошки" с более слабыми или неясными долгосрочными перспективами должны "раздеваться" так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании.
3. Компания должна выходить из отрасли, когда СХЗ находящиеся там, относятся к "собакам" - при помощи "сбора урожая" "раздевания" или ликвидации.

4. Если компания испытывает недостаток в "дойных коровах", "звездах" или "диких кошках", то должны быть предприняты уступки и "раздевание" для сбалансирования портфеля. Портфель должен содержать "звезды" и "диких кошек" в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и "дойных коров" - для обеспечения инвестициями "звезд" и "диких кошек".

Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации. Однако матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию. Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ.

9.2. Матрица МакКинсей

Как и матрица БКГ, эта матрица в двух измерениях, но эти переменные зависят от многих факторов (курс "Основы менеджмента").

Привлекательность СЗХ оценивается в четыре этапа:

- стратегические менеджеры идентифицируют критерии привлекательности СЗХ;
- затем устанавливаются веса относительной значимости отдельных факторов;
- стратегические менеджеры регистрируют привлекательность отдельных отраслей в портфеле корпорации;
- наконец, выполняются общие взвешенные оценки для каждой СЗХ (курс "Основы менеджмента").

Сходным образом оценивается конкурентный статус фирмы в СЗХ:

- стратегический менеджер идентифицирует ключевые факторы успеха для каждой отрасли, в которой компания конкурирует;
- каждому ключевому фактору успеха присваивается соответствующий вес, определяемый относительной важностью фактора для конкурентной позиции;
- затем устанавливается ранг конкурентной силы в каждой СЗХ в соответствии с относительной важностью фактора успеха для отрасли;
- далее вычисляется полный взвешенный индекс конкурентной позиции СЗХ.

Сравнение СЗХ производится с помощью матрицы МакКинсей (рис. 15) аналогично матрице БКГ.

Матрица МакКинсей разделена на девять ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как "победители" или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как проигрывающие, которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в непритягательных отраслях).

	Конкурентная позиция			
		<i>хорошая</i>	<i>средняя</i>	<i>слабая</i>
Привлекательность отрасли	<i>Высокая</i>	Победитель	Победитель	"Знак вопроса"
	<i>Средняя</i>	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
	<i>Низкая</i>	Производитель прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Рис.15. Матрица МакКинсей

Одна ячейка обозначена "знак вопроса" (аналог "дикой кошки" матрицы БКГ). Это неопределенное, но перспективное положение в бизнесе. При поддержке эти СЗХ превращаются в "победителей", однако есть и риск их превращения в "проигрывающие". Одна ячейка называется "производитель прибыли" (аналог "дойных коров" матрицы БКГ). Стратегические выводы из анализа на основе матрицы МакКинсей очевидны:

- "проигрывающие" должны "раздеваться", ликвидироваться или подвергаться процессу сбора урожая;

- позиции "победителей" и развивающихся "победителей" должны укрепляться в том числе и, если необходимо, финансовыми инвестициями;
- компании должны выбрать "знаки вопроса", которые можно превратить в "победителей";
- "производители прибыли" с учетом их сильной конкурентной позиции должны использоваться для реинвестиций прибылей в "победители" или выбранные "знаки вопроса";
- "средний бизнес" следует пытаться или превратить в "победителей", или "раздеть", если он неперспективен в долгосрочном плане.

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном "победителей" и развивающихся "победителей", небольшое количество "производителей прибыли" и немного малых "знаков вопроса", потенциально способных перерасти в "победителей".

Однако часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 9.1.

Таблица 9.2

Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много "проигрывающих"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	"Раздевание" (ликвидация) "Сбор урожая" в СЗХ - "проигрывающий" Приобретение "производителей прибыли" Приобретение "победителей"
Слишком много "знаков вопроса"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	"Раздевание"/ликвидация/ "Сбор урожая" в выбранных "знаках вопроса"
Слишком много "производителей прибыли"	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение "победителей" Выращивание/развитие выбранных "знаков вопроса"
Слишком много развивающихся "победителей"	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	"Раздевание" выбранных развивающихся "победителей" Приобретение "производителей прибыли"

Одним из больших преимуществ матрицы МакКинсей является ее гибкость. Подход учитывает, что различные отрасли характеризуются различными факторами конкурентного успеха. Одновременно учитывается большее число стратегически важных переменных, чем в подходе БКГ. Однако в этом подходе не все совершенно. Одна из главных трудностей состоит в том, что он дает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть. Следовательно, стратегический менеджер должен дополнить этот анализ субъективными оценками. Другой проблемой является определенная статика отображения рыночного положения фирмы.

9.3. Матрица эволюции СЗХ

Матрица эволюции СЗХ (Матрица Хофера) описана в курсе "Основы менеджмента". Преимуществом такой матрицы является распределение СЗХ фирмы по различным стадиям жизненного цикла. Например, СЗХ типа "знак вопроса" с высоким потенциалом и "развивающиеся победители" должны поддерживаться, чтобы они превратились в "превосходных победителей" и "производителей прибыли" в будущем. Потенциальные "проигрывающие" СЗХ должны "раздеваться" по возможности быстрее. Бизнес в СЗХ, находящихся в стадиях зрелости и спада, должен управляться таким образом, чтобы

использовать их конкурентную силу. Любой излишек денежных средств в этих СЗХ должен использоваться для поддержки "развивающихся победителей" и СЗХ, проходящих стадию замедления роста.

Как и матрица МакКинсей, эта матрица позволяет менеджерам оценить степень сбалансированности портфеля СЗХ. Сбалансированный портфель должен содержать "превосходных победителей" и "производителей прибыли", немного "развивающихся победителей" и высокопотенциальных "знаков вопроса". В то же время эта матрица позволяет оценить динамику портфеля СЗХ. С другой стороны, эта матрица лишь дополняет матрицу МакКинсей, так как не отражает многих существенных факторов.

9.4. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ

Неоспоримые преимущества такой техники:

- возможность для менеджеров анализировать последствия диверсификации;
- отображение необходимых денежных потоков между отдельными СЗХ, возможность высшему руководству фирмы правильно распределять ресурсы;
- концепция баланса портфеля СЗХ позволяет идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированный портфель - сила компании, а несбалансированный - ее слабость).

Однако матричная техника анализа СЗХ может привести и к определенным "ловушкам":

- большое число СЗХ может создать проблемы информационной перегрузки для руководства фирмы (на практике это происходит, если число СЗХ приближается к 40-50), а следовательно, и слабые общие решения;
- могут возникать конфликты финансовых приоритетов СЗХ и всей компании;
- упрощенное применение матричной техники может создать проблемы для компаний, использующих вертикальную интеграцию или связанную диверсификацию (следует учесть дополнительно важные стратегические соотношения между СЗХ).

9.5. Стратегия входа на рынок

Можно рассматривать следующие основные стратегии входа в новую сферу бизнеса:

- приобретение;
- новое внутреннее предприятие;
- совместное предпринимательство.

Приобретать можно развитую компанию с оборудованием, персоналом. Новое внутреннее предприятие начинается с полного отсутствия чего-либо (зданий, оборудования, персонала, каналов распространения), иначе говоря, "с чистого листа". Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:

- барьеров входа (они зависят от степени продуктовой дифференциации, стоимостных преимуществ и возможностей экономии на масштабе производства; чем они существеннее, тем более выгодным становится приобретение);
- степени связи нового бизнеса с существующими в компании (чем она больше, тем ниже барьеры входа);
- скорости окупаемости капиталовложений (здесь приобретение может оказаться более выгодным);
- риска, присущего конкретной модели входа;
- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

В целом, новое внутреннее предприятие может быть более приемлемым при следующих условиях:

- отрасль находится в стадиях зарождения или роста;
- входные барьеры низки;
- новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом компании;
- компания согласна получить добавочные заботы по возврату инвестиций и риску.

Приобретение будет более приемлемым:

- при отрасли, находящейся в стадии зрелости;
- высоких барьерах входа;

- несвязанности нового бизнеса с существующими СЗХ (компания придерживается стратегии несвязанной диверсификации);
- компания не желает дополнительных забот по возврату инвестиций и риску нового предпринимательства.

В терминологии анализа портфеля новое внутреннее предприятие привлекательно для компании, которой требуется больше "знаков вопроса" в портфеле или имеется настоятельная необходимость укрепления "развивающихся победителей" в стадии зарождения или роста. Приобретение целесообразно при нужде компании в "развитых победителях" или "производителях прибыли" (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Признаки дисбаланса портфеля СЗХ и предпочтительные стратегии входа

Недостатки портфеля	Стратегия входа
Недостаток "производителей прибыли"	Приобретения компании в зрелых отраслях
Недостаток "победителей"	- " -
Недостаток "знаков вопроса" или "развивающихся победителей"	Внутреннее предпринимательство в зарождающихся или растущих областях

Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения "победителей" или "производителей прибыли" в портфеле добавились "собаки". Это может произойти по следующим причинам:

- компания часто испытывает трудности при попытках интегрировать разные корпорационные культуры;
- компании переоценивают потенциальный эффект синергизма;
- приобретения связаны с большими издержками;
- компании часто неадекватно представляют цели приобретения.

Как указывалось выше, в терминах техники управления портфелем новые внутренние предприятия выступают как "знаки вопроса". Вероятность ошибок может быть уменьшена при учете возможности следующих типичных просчетов:

- вход мал по масштабу;
- плохая коммерциализация нового предпринимательства;
- плохое управление со стороны менеджмента корпорации процессом предпринимательства.

На рис.16 показано соотношение между объемом входа, прибыльностью и денежными потоками при малом и больших объемах бизнеса. Малые объемы бизнеса ведут к меньшим потерям, но в долгосрочной перспективе большие объемы генерируют большую скорость возврата.

В некоторых ситуациях компании предпочитают внутреннее новое предпринимательство стратегии приобретения, однако они опасаются необходимости новых инвестиций и риска (например, в случае "развивающегося победителя" в стадиях зарождения и роста). Это ведет к использованию ими совместного предпринимательства, которое способствует страхованию от риска и инвестиций в новые проекты.

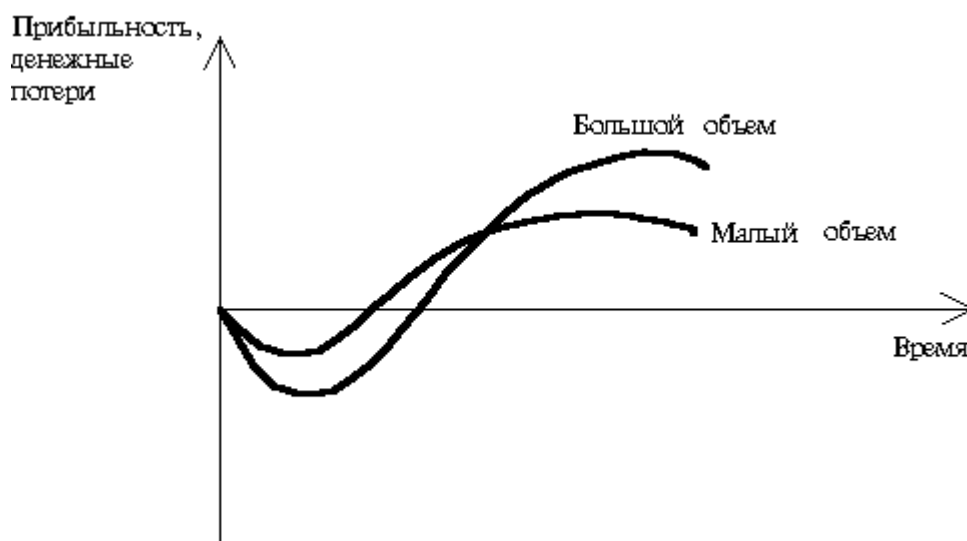


Рис.16. Влияние объема бизнеса на прибыльность и денежные потоки

Однако надо отметить следующие недостатки этого способа входа:

- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности нового дела;
- компании, вступающие в такое сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в "ноу-хау";
- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при разных философиях бизнеса, горизонтах планирования, инвестиционных приоритетах и т.д., иначе возможны конфликты.

9.6. Стратегии ухода

Как показывает табл.9.1, уход обычно требуется, когда компания имеет много "проигрывающих" или "знаков вопроса", а иногда и много "развивающихся победителей". Компания может иметь три стратегии в этом случае:

- "раздевание";
- "сбор урожая";
- ликвидация.

"Раздевание" включает продажу бизнеса другой компании или управление изнутри компании. Легко продаются "развивающиеся победители" или в некоторых случаях "знаки вопроса" и очень трудно "проигрывающие".

"Сбор урожая" включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков компании при выходе компании из данной отрасли. Для увеличения внутренних денежных потоков управление фирмой устраняет или ограничивает новые инвестиции, ограничивает затраты на эксплуатацию, снижает расходы на продвижение и НИОКР, расходует прибыли прошлых удачных периодов. Эффект иллюстрирован рис.17.

СЗХ теряет рынок по объему продаж, но на короткое время возрастает приток денежных средств от нее. Эти средства используются для развития других СЗХ корпорации. При спаде денежного потока приступают к ликвидации СЗХ.

Выбор стратегии ухода определяется характеристикой СЗХ и интенсивностью конкуренции в отрасли (табл. 9.3).

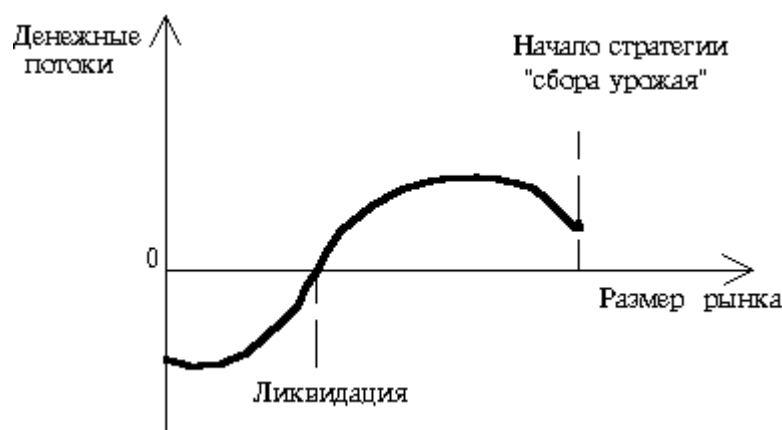


Рис.17. Влияние стратегии "сбора урожая" на денежные потоки

Таблица 9.3

Выбор стратегии ухода		
Характеристики СЗХ	Благоприятная отрасль	Неблагоприятная отрасль
"Развивающийся победитель"		"Раздевание"
"Проигрывающий"	"Сбор урожая"/ "раздевание"	"Сбор урожая"/ ликвидация
"Знак вопроса"	"Раздевание"	Ликвидация

9.7. Определение оптимальной стратегии диверсифицированной фирмы

На практике большинство диверсифицированных компаний можно классифицировать следующим образом:

- предпринимательство с "главным" бизнесом по объемам продаж с умеренно дифференцированной частью связанного или несвязанного бизнеса (приблизительно треть или менее от полного объема продаж корпорации);
- узко диверсифицированное предпринимательство с небольшим числом (2-5) связанных СЗХ;
- строго дифференцированное дело из многих связанных СЗХ;
- узко дифференцированное дело из немногих (2-5) СЗХ в несвязанных отраслях;
- строго дифференцированное дело из многих СЗХ во многих несвязанных областях;
- дело из многих СЗХ в несвязанных отраслях, но в пределах каждой отрасли СЗХ связаны в группы.

Процедура оценки принятой корпорацией стратегии должна включать следующие шаги:

- идентификация существующей стратегии;
- конструирование одной или более матриц портфеля СЗХ для его анализа;
- оценка и сравнение долговременных привлекательностей каждой СЗХ;
- оценка и сравнение конкурентной силы компании в каждой СЗХ с целью определения, какие из них наиболее соответствуют отраслевым условиям;
- ранжирование СЗХ по истории их деятельности (стадиям эволюции) и перспективам;
- оценка каждой СЗХ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для корпорации;
- ранжирование СЗХ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СЗХ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, "раздевание", "сбор урожая", ликвидация);
- определение состояния диверсификации в целом в корпорации (соотношение объемов продаж в СЗХ, в целом по корпорации, текущей прибыли в них);
- оценка значимости для корпорации расширения или сужения базы диверсификации;
- оценка соотношений связанных и несвязанных СЗХ в портфеле фирмы;
- тенденции развития корпорации в национальных рамках и при интернационализации бизнеса;

- результаты последних действий по развитию ключевых СЗХ и/или усилению существующих позиций в бизнесе;
- действия по дополнению портфеля новыми СЗХ;
- действия по сокращению слабых и непривлекательных СЗХ;
- оценка пропорций инвестиций в СЗХ;
- оценка эффективности управления корпорацией по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ.

В результате анализа по этим направлениям должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- содержит ли портфель фирмы необходимые СЗХ в привлекательных отраслях?
- содержит ли портфель достаточное число прибыльных СЗХ?
- присутствует ли баланс развивающихся и затухающих СЗХ?
- достаточно ли "производителей прибыли" для финансирования "развивающихся победителей" и "знаков вопроса"?
- имеет ли главный бизнес компании достаточную прибыльность и перспективу или он представляет собой "дойную корову"?
- может ли портфель СЗХ фирмы демпфировать сезонные и иные колебания бизнеса?
- действительно ли фирме нужно столько СЗХ или реально их надо сокращать?
- имеется ли в фирме отраслевой лидер, занимающий в объеме корпорации значительную долю, или фирма состоит из многих СЗХ в средне-слабой позициях?
- что нужно удалить из портфеля СЗХ, чтобы улучшить позиции корпорации в целом?

9.8. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ

Наилучшим вариантом портфеля СЗХ является его комплектация СЗХ с высокой степенью привлекательности с учетом необходимости их балансировки. Различные варианты дисбаланса портфеля и методы его устранения рассмотрены выше. Финальной стадией в разработке (корректировке) плана действий является обеспечение действий по координации взаимоотношений тех СЗХ, которые составляют притягательную ось конкурентного потенциала.

Возможные пути такой координации:

- выделение связанной активности в стоимостной цепи фирмы (централизация закупок, совместный НИОКР, полное или частичное интегрирование производства, интеграция дилерской сети и организация продаж и т.д.);
- координация стратегий связанных СЗХ с целью укрепления сильных сторон фирмы в подходах к потребителям, снабжению, каналам распределения и созданию защитного или наступательного фронта против конкурентов;
- формулировка на уровне корпораций единого стратегического плана действий в конкурентной борьбе;
- организация взаимодействия СЗХ, создание комитетов и проектных групп для передачи "ноу-хау", передовой технологии, опыта между СЗХ;
- диверсификация в новый бизнес для укрепления взаимосвязей в стратегическом плане, выигрыша в стоимостной цепи существующего бизнеса;
- сокращение СЗХ, которые не соответствуют основной концепции стратегических взаимоотношений и которые трудно координировать;
- мотивация управляющих СЗХ с целью побуждения их работать совместно в интересах реализации стратегического потенциала фирмы.

9.9. Обобщающие выводы по теме главы 9

1. Имеется три главных техники анализа и управления портфелем фирмы: матрица БКГ, матрица МакКинсей и матрица эволюции отрасли Хофера.
2. Сила подхода БКГ заключается в его фокусировании на требованиях к денежным потокам. Слабость заключается в упрощенности категорий бизнеса и статичных предположениях относительно размера рынка, роста и прибыльности.

3. Сила подхода МакКинсей - в способности объединить широкий диапазон стратегически важных переменных в анализе. Главная слабость - в стабильности по отношению к эволюции отрасли.
4. Сила матрицы эволюции СЗХ - в распределении СЗХ по фазам жизненного цикла. Слабость в том, что игнорируются многие стратегически важные величины.
5. В общем, анализ портфеля помогает компании разработать концепцию диверсификации, распределить ресурсы и определить действия по сбалансированности портфеля. Однако имеется слабость в предположении, что компания должна быть разбита на обозримое число СЗХ, игнорировании потенциальных конфликтов приоритетов денежных потоков между и внутри СЗХ и в тенденциях игнорирования взаимоотношений СЗХ.
6. Корректировка дисбаланса в портфеле СЗХ обычно требует применения стратегии входа или выхода.
7. Выбор стратегии входа определяется барьерами входа, связями с существующей деятельностью, стоимостью входа, скоростью возврата инвестиций, риском и стадиями жизненного цикла отрасли. Внутреннее новое предпринимательство целесообразно при стратегической цели - укреплении "знаков вопроса" и "развивающихся победителей". Приобретение целесообразно при необходимости укрепления "производителей прибыли" или "победителей".
8. Многие приобретения неудачны из-за слабой интеграции после приобретения, переоценки потенциальной выгоды синергизма, высокой стоимости приобретения и плохого менеджмента процесса внутреннего предпринимательства. Защитой от этого являются хорошие структура, стратегия покупок и действия по интеграции.
9. Многие начинания нового внутреннего бизнеса неудачны из-за малых объемов входа, слабой его коммерциализации и слабого управления этим процессом со стороны руководства корпорации. Защита от этого включает структурные подходы при выборе и управлении проектом, интеграцию НИОКР и маркетинга для успешной коммерциализации и вход в больших объемах.
10. Стратегии выхода включают: "раздевание", "сбор урожая" и ликвидацию. Выбор определяется характеристиками соответствующей СЗХ и интенсивностью конкуренции в данной отрасли.
11. Имеется шесть основных стратегий действий диверсифицированной фирмы:
 - делать новые приобретения;
 - "раздевать" слабые СЗХ или не подпитывать их в дальнейшем;
 - реконструировать портфель СЗХ;
 - перейти к узкодиверсифицированному портфелю СЗХ;
 - перейти к интернационализации бизнеса;
 - закрыть/ликвидировать убыточные СЗХ, если их невозможно продать.

10. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

10.1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (рис.18).

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

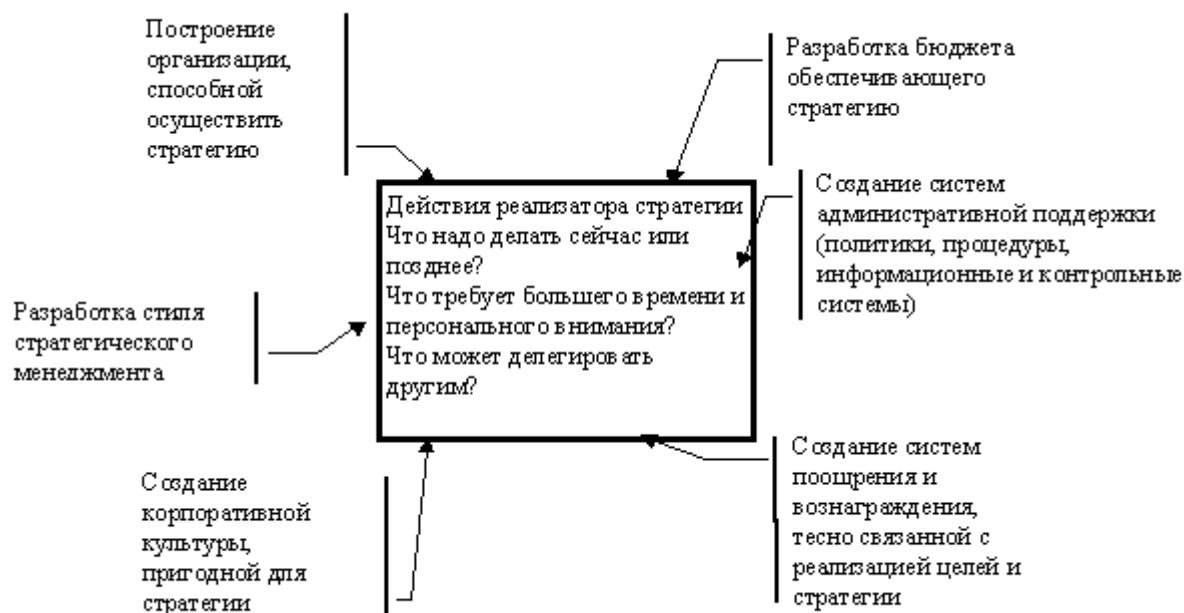


Рис. 18. Ключевые задачи реализации стратегии

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,
- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

Подходы к решению перечисленных задач рассмотрены в курсе "Основы менеджмента".

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

10.2. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании

Теоретически основы организации стратегически эффективно действующих фирм рассмотрены в курсе "Основы менеджмента". Здесь далее приводятся некоторые практические рекомендации, полученные на основе изучения опыта лучших компаний США:

1. Организационная схема большинства таких компаний достаточно стабильна. Обычным является использование децентрализованных схем управления с отделениями бизнес/продукт (СЗХ).

2. Часть организационной структуры достаточно подвижна и гибка, что позволяет быстро реагировать на изменение внешних условий.
3. Новые СЗХ появляются для того, чтобы дать возможность развиваться новым видам бизнеса. Часто это происходит путем создания нового производства по новому продукту или путем превращения части существующего бизнеса в независимое отделение.
4. Люди, продукты и даже производства часто передвигаются от одного отделения к другому с целью наибольшей эффективности, продвижения по службе, увеличения конкурентной силы и адаптации к условиям рынка.
5. Большинство таких компаний имеют сравнительно небольшой персонал в главной конторе, причем большинство его членов - выходцы из "полевых единиц". Происходит довольно частая ротация персонала "главный офис - отделения".
6. Формы функционального управления, как правило, "подгоняются" к главным задачам компаний. При этом имеется в виду, что они менее предприимчивы, медленнее адаптируются и могут игнорировать важные изменения внешней обстановки.
7. Считается, что ключевой чертой предпринимательского, высокоадаптивного бизнеса является малый размер независимых отделений. Обычно их годовые объемы продаж 50-100 млн. долларов при максимуме порядка 1000 млн. долларов.
8. Средством предотвращения "известкования" и стагнации организаций является регулярная их реорганизация путем ротации кадров, передачи производств из одной СЗХ в другую, разбиения больших бюрократических машин на более мелкие и т.д.
9. Полезно использовать управление типа "свободно-натянуто". При этом, с одной стороны, создается автономность, предпринимательская обстановка, инновационная активность отделений, а с другой - контроль сильной центральной власти позволяет ей контролировать обстановку, обеспечивая единое стратегическое развитие бизнеса. Базовая часть структуры организации должна быть при этом стабильна, но достаточно часто реорганизовывается ее "наполнение", а периферийные части организации должны быть относительно гибкими.

10.3. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона,
- разрешение конфликтов интересов,
- благожелательность в торговле и рыночной практике,
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса,
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности,
- оплата за выполненное дело,
- использование информации из других источников,
- политическая активность,
- защита внутренней информации,
- использование активов, ресурсов и собственности компании,
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:

- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;
- обязательства по качеству;
- обязательства по инновациям;
- уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;

- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма МакКинсей разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);
- стиля руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (рис.19).

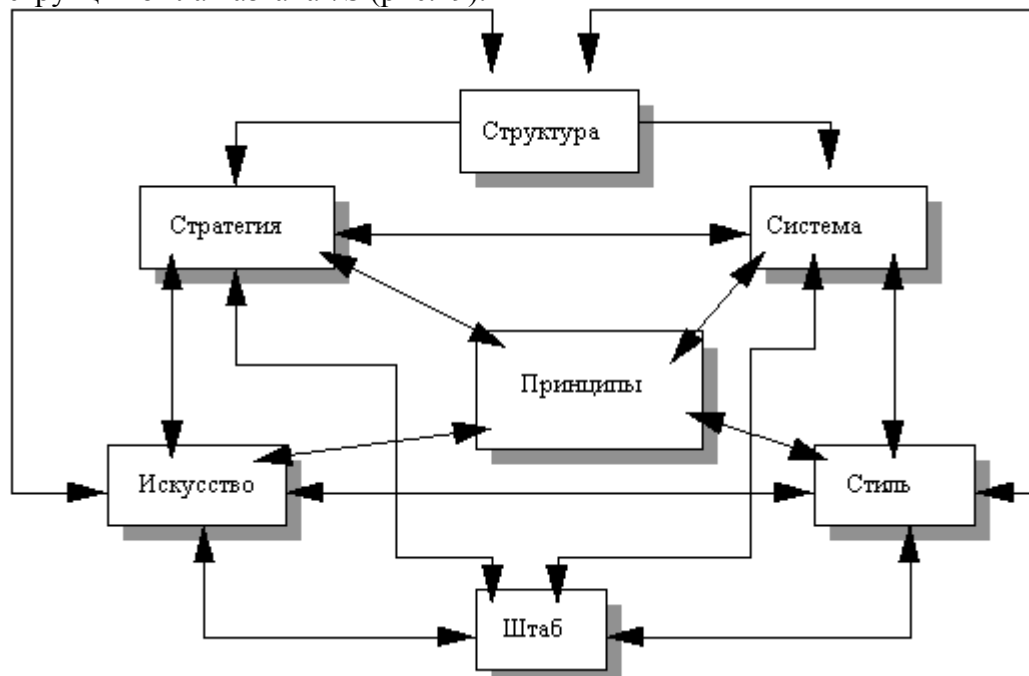


Рис. 19. Схема 7S взаимного влияния административных сфер деятельности (схема МакКинсей)

Принципы деятельности являются ядром организационной деятельности. Они определяют ведущие принципы стратегии: "кто мы, что делаем, куда идем и какие принципы исповедуем?". Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно - стратегии фирмы.

10.4. Основы политики действий руководства компании в стратегической области

Проблема стратегического руководства компании состоит в диагностике ситуации и выборе одного или нескольких путей владения ею. При этом можно выделить шесть основных действий руководства:

- оставаться на высоте того, что происходит, и искать пути лучших действий (контролировать ситуацию);
- продвигать культуру, при которой действия компании по реализации стратегии становятся более энергичными;

- поддерживать функционирование организации в изменившихся условиях, готовиться не упустить новые возможности и "кипеть" при инновационных идеях;
- создавать консенсус мнений, участвовать в формулировке стратегии и политики ее реализации, сохраняя "борцовскую стойку";
- продвигать этические нормы в практику компании;
- предпринимать корректирующие действия по выполнению стратегии и во всей стратегической области.

Последние исследования стратегического управления в девяти крупнейших компаниях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

- позволять слабо поддержанным в фирме идеям "умирать своей смертью";
- создавать хорошо поддержанным идеям, но неприемлемым для менеджера, дополнительные барьеры и тесты (это лучше, чем открытая оппозиция);
- для полностью неприемлемых предложений создавать обстановку, способствующую отрицательным заключениям подчиненных менеджера;
- стремиться к тому, чтобы основное число отрицательных решений составляло результат консенсуса различных групп менеджмента. Резервировать свое персональное вето для серьезных вопросов и критических моментов;
- руководить стратегией, а не диктовать ее (немного приказов, решений до достижения консенсуса);
- относиться подозрительно к символическим воздействиям и положениям, которые могут стимулировать нежелательные действия;
- заботиться о том, чтобы все главные силы, действующие в компании, были представлены в высшем менеджменте;
- включать новых людей и идей в рассмотрение изменений, чтобы исключить возможность появления их в дальнейшем в качестве систематического противостояния другим взглядам;
- минимизировать незащищенность своей собственной позиции в спорах, особенно о весьма спорных моментах, и в ситуациях, которые оппозиция может использовать для нападения.

Любой стратегический план требует корректировки. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы. Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный подход:

- быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений,
- задавать как можно больше вопросов авторам предложений,
- получать возможно полную информацию от специалистов,
- поддерживать субординацию участвующих в обсуждении,
- стремиться узнать реакцию возможно большего числа людей по затронутой проблеме.

Финальное решение должно учитывать возможно больший объем информации, позволять предельно выкристаллизовывать ситуацию, основываться на учете мнений разных групп.

Активный подход включает:

- изучение с помощью комиссий взрывных или тревожных областей;
- сбор идей и концепций среди коллег;
- разбивку людей на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
- контакт со многими людьми внутри и вне фирмы;
- стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
- последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
- управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать выбранный курс действий.

11. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

11.1. Роль контроля в реализации стратегии

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- сравнение реального функционирования с установленными целями;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

11.2. Типы систем контроля

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 11.1.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Таблица 11.1

Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансферные цены	Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

Трансферные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе) очень трудно оценить индивидуальную отдачу. Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений.

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

11.3. Уровни управления и системы контроля

Стратегический выбор на функциональном, СЗХ и корпоративном уровнях естественным образом определяет структуру управления и системы контроля.

А. Функциональный уровень

На этом уровне системы управления характеризуются вертикальной дифференциацией. Горизонтальная дифференциация подходит меньше, так как речь идет о реализации одной функции управления, и это обеспечивает жесткий контроль. В то же время используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. Очень важна стандартизация для контроля входов, выходов, человеческих ресурсов. Правила и бюджеты должны контролировать производство и персонал. В целом в производстве основная задача контроля на функциональном уровне - снижение издержек.

В сфере НИОКР компания прежде всего заинтересована в создании технологических отличительных преимуществ и разработке новых продуктов. Контроль в этой сфере довольно труден, так как трудно отслеживать чем заняты люди. Обычно он осуществляется в форме самоконтроля или со стороны малых групп сотрудников по совместной работе.

В области маркетинга, как и в НИОКР, характерно применение плоских структур управления, где затруднено отслеживание деятельности сотрудников. Тем не менее, здесь используются контроль по выходу и бюрократический.

Типы контроля в зависимости от функций отражены в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Типы структур управления и контроля
для основных функций деятельности фирмы

Функция	Тип структуры	Главный тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (например, издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (например, инвентаризация, закупки)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Со стороны коллектива (например, нормы, результаты, культура)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (например, продаж)
Учет / финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический (например, бюджеты)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический (например, стандартизация)

Б. Уровень СЗХ (отраслевого бизнеса)

Выбор системы контроля зависит от используемой стратегии (табл. 11.3) и стадии жизненного цикла отрасли (табл. 11.4).

Таблица 11.3

Использование систем контроля при различных стратегиях

Стратегия	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Целесообразная система управления	Линейнофункциональная, продуктовая, дивизиональная	Продуктовая, дивизиональная, матричная	Линейно-функциональная
Контроль по выходу	Большое использование (например, контроль издержек)	Некоторые использования (например, контроль качества)	Некоторые использования (например, по издержкам и качеству)
Бюрократический контроль	Некоторые использования (например, бюджеты,	Большое использование	Некоторые использования

	стандартизация)	(например, правила, бюджеты)	(например, бюджеты)
Контроль со стороны коллектива	Малое использование (например, по качеству или циклам)	Большое использование (например, нормы и культура)	Большое использование (например, нормы и культура)

Простые структуры управления с малой дифференциацией при ценовом лидерстве приводят к сравнительно простым формам контроля издержек деятельности фирмы. При дифференциации задачей контрольной системы является также защита отличительных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива. В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

Таблица 11.4

Стадии жизненного цикла СЗХ и типы контроля

Тип контроля	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Зарождения	Мало используется	Мало используется	Большое использование
Рост	Мало используется	Мало используется	Мало используется
Замедление роста	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Зрелость	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Спад	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование

На стадии зарождения с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

На стадии роста с развитием структур управления компания нуждается в развитии низкоценовой компетенции или в поиске будущих преимуществ дифференциации и контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).

На стадии замедления роста ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор - уделять внимание и контролю со стороны коллектива.

В стадии зрелости продукты должны быть стандартизированы, расширяться их диапазон. Для ценового лидера основная цель контроля - снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к развитию отличительных преимуществ. Соответственно, особое значение приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из СЗХ и полные стоимости изменения стратегии. Существенно, что такая система должна быть дешевой.

В. Система контроля на уровне корпорации

Структуры управления и контроля зависят от выбранной стратегии, степени синергизма СЗХ (табл. 11.5).

Корпоративная стратегия и типы контроля

Тип контроля	Рыночный	Бюрократический	Со стороны коллектива
Стратегия			
Несвязанная диверсификация	Большое использование	Некоторое использование	Малое использование
Вертикальная интеграция	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование
Связанная диверсификация	Малое использование	Большое использование	Большое использование

При несвязанной диверсификации связи между СЗХ минимальны, и на уровне корпорации необходимо наблюдать за следованием общей стратегии компании, в связи с чем используются методы рыночного контроля.

При вертикальной интеграции возникает необходимость координации действий СЗХ со стороны главного офиса - это требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

При связанной диверсификации используется синергизм СЗХ, что требует значительной централизации управления и контроля. Поэтому возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Гольдштейн Г.Я. [Основы менеджмента](#). Таганрог: ТРТУ, 1995.
3. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии (объединении). М.: ВАФ, 1991.
4. Таунсенд Р. Секреты управления. М.: Интерконтакт, 1991.
5. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1989.
6. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988.
7. Hill C.W.L, Jones G.R. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin Co, 1992.
8. Thompson A.A. Jr, Strickland A.J. Strategic Management. Homewood Il.: Irwin inc., 1990.