

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный  
технический университет»

И.А. Гунина

СОВРЕМЕННЫЙ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ПРАКТИКУМ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Воронеж 2012

ББК 65.9(2)

Гунина И.А. Современный стратегический анализ: практикум/ И.А. Гунина. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. 123 с.

В практикуме приводятся учебные ситуации по изучаемому курсу в соответствии с основными и дополнительными темами, предусмотренными учебной программой преподавания дисциплины. Раскрываются отдельные теоретические положения изучаемого курса. Содержатся задания для самостоятельной работы как теоретического, так и практико-аналитического характера.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080200.68 «Менеджмент», магистерским программам подготовки «Организация предпринимательской деятельности», «Финансовый менеджмент», «Организация производственных систем», дисциплине «Современный ситуационный анализ». Предназначено для формирования необходимого комплекса знаний и решения практических проблем, связанных со стратегическим анализом и выработкой решений в современных условиях.

Пособие подготовлено в электронном виде в текстовом редакторе Word, файле совр. стр. ан

Табл. 8. Ил. 4. Библиогр.: 24 назв.

Рецензенты: кафедра менеджмента и мировой экономики Российского государственного торгово-экономического университета, Воронежский филиал (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. Т.О. Толстых); д-р экон. наук, проф. М.И. Самогородская

© Гунина И.А., 2012

© Оформление. ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012

## ВВЕДЕНИЕ

Отечественный менеджмент остро нуждается не только в эффективных механизмах управления, но и методах анализа, обеспечивающих эффективное принятие управленческих решений. Укрупнение и усложнение задач хозяйственной жизни неизбежно наложило свои отпечатки и на механизм формирования и реализации стратегии, и на методы стратегического анализа.

Стратегический анализ затрагивает самые разнообразные сферы деятельности, начиная от вхождения в новый рынок и строительства нового промышленного комплекса и заканчивая формированием нового подразделения и изменением организационной структуры. При этом наиболее результативной может оказаться именно комбинация разнообразных методов стратегического анализа.

Методы стратегического анализа в условиях динамично изменяющейся внешней среды также должны отличаться разнообразием и учитывать множество факторов: социальных, экономических, технологических, политических, правовых. Каждый из таких факторов дает необходимый акцент к правильному видению и пониманию ситуации. Сама же стратегия призвана синтезировать различные состояния и сформировать целостную картину перспектив развития.

В этой связи практикум ставит своей целью выработать навыки применения методов стратегического анализа, адекватных современным условиям и условиям функционирования современного предприятия. Материал практикума соответствует программе подготовки магистров по направлению 080200.68 «Менеджмент», магистерским программам подготовки «Организация предпринимательской деятельности», «Финансовый менеджмент», «Организация производственных систем», дисциплине «Современный ситуационный анализ». Пособие способствует практическому пониманию стратегических потребностей современного предприятия.

## **Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения в рамках курса**

**Тема 1.** «Основные проблемы и категории современного стратегического анализа».

1. Базовые элементы целеполагания и контроля стратегического выбора современного предприятия.
2. Проблематика контроля стратегического результата в условиях нестабильной внешней среды.
3. Возможные альтернативы стратегическому управлению в условиях нестабильной внешней среды.

**Тема 2.** «Оценка степени изменчивости экономической среды предприятия. Стратегический анализ проблем предприятия».

1. Выбор основных экономических показателей, характеризующих отрасль. Методы оценки конкурентных сил отрасли и их структуры.
2. Оценка конкурирующих позиций предприятия и отрасли. Перспективы развития отрасли и прогнозирование вероятностных стратегий конкурентов.

**Тема 3.** «Эволюционирование концептуальных и методологических подходов стратегического управления и анализа».

1. Этапы становления стратегического менеджмента.
2. Развитие методов стратегического анализа. Управление на основе выбора стратегических позиций. Особенности и недостатки данного подхода.
3. Особенности и недостатки управления по «слабым сигналам».

**Тема 4.** «Бизнес-стратегии. Исследование основных положений, методологии и вклада в теорию и практику управления школ стратегий».

1. Концептуальные положения «Школы конфигураций», трансформирующиеся организации.

2. «Школа культуры». Сущность и особенности культуры в рамках реализации стратегического процесса.

3. «Школа власти». Понятия «микровласть» и «макровласть».

4. «Когнитивная школа» и особенности процесса познания.

5. Вклад «Школы дизайна». Концептуальные положения. Жизнеспособность школы в условиях современного бизнеса.

**Тема 5.** «Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия как основа выработки стратегических решений».

1. Сущность и значимость понятия «конкурентоспособность» для современного предприятия. Видовая структура конкурентоспособности.

2. Классификация методов оценки конкурентоспособности промышленного предприятия.

3. Взаимовлияние проблем повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

4. Особенности стратегического выбора направления развития современного предприятия.

**Тема 6.** «Экономические методы анализа в рамках механизма формирования стратегических решений».

1. Количественные методы, и их применение в рамках экономического механизма стратегического управления.

2. Методы работы с экспертными оценками. Применение методов экспертных оценок при принятии стратегических решений.

**Тема 7.** «Организационный механизм формирования стратегических решений. Инновационный аспект принятия стратегических решений».

1. Сущность механизмов стандартизации и сертификации в рамках организационного механизма стратегического управления.

2. Модель правового управления современной компанией.
3. Нововведения и виды нововведений. Анализ риска инновационной стратегии.

## **2. Тема «ОЦЕНКА ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ»**

### **2.1 Практическое задание 1**

Работая по группам, оценить направления развития предприятия (определенной отрасли), основываясь на анализе собранных данных по отрасли и региону. <http://www.raexpert.ru/>; <http://www.expert.ru/>; <http://www.expert.ru/expert/ratings/regions/>.

*Методические рекомендации к выполнению задания.*

Задачу необходимо свести к определению состава таких функций машиностроительного (или иного) предприятия, которые бы характеризовали предприятие, прежде всего, как носителя и реализатора социотехнической идеи, выполняющей помимо производственной целый ряд иных, в том числе и общегосударственных функций.

С другой стороны, развитие конкретного предприятия не является только лишь задачей самого предприятия. Необходимо учитывать то, что в конечном итоге «потребителями» или «реципиентами» подобного развития становятся в равной степени потребители продукции, отрасль, регион и государство в целом. Таким образом, закладывая в основу предлагаемых к рассмотрению функций, следует рассматривать предприятие как полифункциональную систему, целью которой является органичное включение в общую рыночную модель и модель развития потенциала всей экономики.

Данные, приведенные в табл. 1, помимо основных функций, предлагаемых проблемными группами, должны содержать результаты анкетирования, проводимого по таким критериям, как «приоритетность реализации функции для предприятия (параметр  $h$ )», «возможность успешной реализации функции (параметр  $s$ )», «заинтересованность (поддержка) внешних реципиентов (параметр  $q$ )», а также

«значимость реализации функции для развития экономического потенциала предприятия (параметр w)».

Заранее отметим, что подобный анализ при практическом использовании методики для большей полноты информации следует проводить также и на основе данных реципиентов (потребителей), однако учебная задача ограничивается конкретным объектом исследования – предприятием.

Таблица 1

Основные функции предприятия

Наименование группы функций	Содержание	Значимость реализации функции для предприятия (параметр h)	Заинтересованность (поддержка) внешних реципиентов (параметр q)»	Значимость функции для развития (параметр w)	Возможность успешной реализации (параметр s)

Представленные в табл.1. данные служат основой для формирования математической модели.

Соответствие собственных средств и возможностей предприятия для реализации i функции, с учетом значимости (абсолютного веса) i функции для развития экономического потенциала предприятия:

$$\frac{(h_i - s_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = x_i ,$$

где применительно к исследованию  $i = \{1,2,3,...n\}$ . То есть подобных функций проблемная группа может выделить в количестве n.

Адекватность внешнего содействия и заинтересованности в реализации  $i$  функции собственной значимости и развитию экономического потенциала предприятия:

$$\frac{(h_i - g_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = y_i.$$

Возможность реализовывать основные функции и процесс развития за счет собственных возможностей с учетом влияния и заинтересованности внешних реципиентов:

$$\frac{(s_i - g_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = z_i.$$

Для определения стратегии развития предприятия необходимо найти положение точки в одном из восьми октантов, координаты искомой точки ( $S_x$ ;  $S_y$  ;  $S_z$ ) задаются через следующую систему:

$$\left\{ \begin{array}{l} X = \sum_{i=1}^n \frac{(h_i - s_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = \sum_{i=1}^n F_i \\ Y = \sum_{i=1}^n \frac{(h_i - g_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = \sum_{i=1}^n M_i \\ Z = \sum_{i=1}^n \frac{(s_i - g_i) * w_i}{\sum_1^n w_i} = \sum_{i=1}^n C_i. \end{array} \right.$$

В результате получается некоторая точка с координатами, как показано на рис.1.

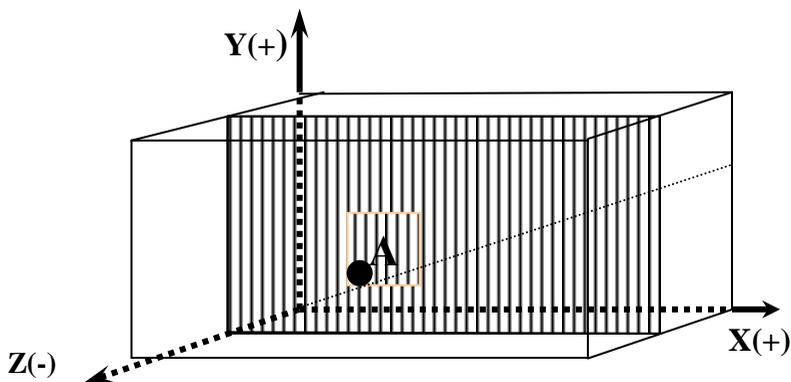


Рис. 1. Определение положения точки А.

Полученные результаты в виде точки А с координатами  $(X;Y;Z)$  свидетельствуют об определенном положении предприятия во внешней среде.

В табл. 2 предлагается интерпретация значений анализа функций для целей последующего выбора стратегического направления развития.

Проблемным группам следует аргументированно сделать вывод о состоянии предприятия во внешней среде, степени его «комфортности».

Далее необходимо выбрать стратегическое направление развития, наиболее соответствующее полученным результатам анализа.

Итог практического занятия – презентация стратегического направления перед остальными группами.

Таблица 2

## Обоснование стратегического направления развития предприятия на основе анализа функций

Общая направленность и дополнительные условия	Интерпретация результатов посредством определения общего стратегического направления	Общая направленность и дополнительные условия	Интерпретация результатов посредством определения общего стратегического направления
1	2	3	4
<p>(0;0;0)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i = 0 \\ \sum h_i \leq 2 * i \\ \sum s_i \leq 2 * i \\ \sum g_i \leq 2 * i \end{array} \right.$	<p>При выполнении следующих условий предприятие не заинтересовано в реализации собственных функций, не имеет ресурсов на реализацию и развитие и не встречает внешней поддержки. При отсутствии четкого представления о перспективах развития наиболее вероятной и приемлемой становится стратегия сокращения (ликвидации).</p>	<p>(+;+;+)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{array} \right.$	<p>Ощущается нехватка возможностей для осуществления основной деятельности и развития. Слабая поддержка реципиентов. Наиболее вероятна стратегия выживания за счет более эффективного использования имеющихся ресурсов с поиском альтернативных направлений развития.</p>

<p>(0;0;0)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i = 0 \\ \sum h_i > 2 * i \\ \sum s_i > 2 * i \\ \sum g_i > 2 * i \end{array} \right.$	<p>Предприятие имеет адекватные собственные ресурсы и внешние источники. Следует и далее придерживаться выбранному стратегическому направлению, с учетом формирования в будущем нового, более избирательного потребительского спроса</p>	<p>(+;+;-)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i < 0 \end{array} \right.$	<p>Предприятие располагает внешней поддержкой и заинтересованностью в своей деятельности, превышающей собственные возможности. Это дает дополнительные стимулы и возможности для развития. При этом свои возможности у предприятия ограничены. Кроме того, можно наблюдать некоторую диспропорцию внешних интересов с внутренними. Наиболее выгодная стратегия – это стратегия использования благоприятной внешней обстановки для наращивания и более эффективного использования потенциала.</p>
<p>(0;-;-)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i < 0 \end{array} \right.$	<p>Предприятие располагает собственными возможностями для реализации функций. Однако основным преимуществом для формирования стратегии является значительная внешняя поддержка.</p>	<p>(-;+;+)</p> $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{array} \right.$	<p>Предприятие имеет значительный потенциал, который и может быть использован для преодоления сильного внешнего сопротивления. В условиях слабой заинтересованности или временной потери расположения реципиентов наиболее приемлема стратегия выжидания (или использования потенциала для поиска альтернативных предложений).</p>

$(0;+;+)$ $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{array} \right.$	<p>Предприятие располагает идеальным балансом собственных средств намеренным к реализации целям. При этом однако следует большее внимание уделять внешней реакции на собственную деятельность. Формирование стратегии должно предусматривать перспективы развития с учетом внешних условий. Возможны также варианты диверсифицированного развития.</p>	$(+;-;-)$ $\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i < 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i < 0 \end{array} \right.$	<p>Ситуация наиболее характерна для новых предприятий (отраслей) или же объектов государственных (региональных) программ развития и поддержки. Нехватка собственных средств компенсируется большой заинтересованностью и поддержкой. В данной ситуации наиболее приемлема политика быстрого наращивания объемов производства и развития технологии.</p>
---	--	---	---

<p>(+;0;-)</p> $\begin{cases} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i < 0 \end{cases}$	<p>Интересы предприятия совпадают с интересами потребителей и в целом с интересами внешней среды. Однако у предприятия недостаточно собственных возможностей для реализации наиболее значимых функций и приоритетов развития. Вместе с тем, при правильно выработанной стратегии развития подобный недостаток компенсируется ресурсной извне.</p>	<p>(-;-;+)</p> $\begin{cases} \sum_{i=1}^n F_i < 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i < 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{cases}$	<p>Предприятие располагает значительными ресурсами и возможностями для развития и осуществления основной деятельности, причем внешних ресурсов у предприятия так же предостаточно, поскольку они покрывают необходимые для данной деятельности предприятия потребности. Таким образом, наличие излишек собственных средств и внешних возможностей. Наиболее выгодна в данной ситуации стратегия развития стратегических зон хозяйствования, а также развития новых технологий и производств.</p>
<p>(+;+;0)</p> $\begin{cases} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i = 0 \end{cases}$	<p>Предприятие ставит перед собой далеко идущие планы, однако собственных ресурсов и внешней заинтересованности для их реализации недостаточно. Следует принять стратегию (или группу функциональных стратегий), направленных на наращивание потенциала предприятия с частичным использованием внешних условий.</p>	<p>(- ; - ; - ; (- ; - ; 0)</p> $\begin{cases} \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i < 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i \leq 0 \end{cases}$	<p>Предприятие располагает избыточными собственными средствами, имеет значительную внешнюю поддержку. В таких условиях создается возможность осуществления стратегии роста сразу по нескольким направлениям, вплоть до освоения нового рынка и нового продукта, или еще большее усиление имеющихся позиций и наращивание потенциала.</p>

$\begin{cases} (+; - ;+) \\ \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{cases}$	<p>Данная ситуация требует дополнительного тщательного анализа внешнего окружения, поскольку для реализации приоритетных функций предприятию не хватает собственных ресурсов, а также малозначительна (или вовсе отсутствует) внешняя заинтересованность. В подобных условиях предприятию следует рассматривать варианты стратегии сокращения (перехода на новые рынки при более благоприятной ситуации).</p>	$\begin{cases} (- ;0;+) \\ \sum_{i=1}^n F_i > 0 \\ \sum_{i=1}^n M_i = 0 \\ \sum_{i=1}^n C_i > 0 \end{cases}$	<p>Предприятие имеет резерв возможностей для реализации функций. Однако принятая стратегия (выжидания) согласуется с требованиями внешней среды, поскольку предприятие ставит в качестве приоритета согласование собственной политики развития с внешней поддержкой. Однако при подобной стратегии остается неиспользованный резерв, который также необходимо эффективно использовать после выжидательной позиции.</p>
---	---	--	--

## 2.2. Задание для самостоятельного исследования 1

Проанализируйте следующую информацию, содержащуюся в тексте и табл.3 и 4.:

Какие факторы могут оказывать наиболее существенное влияние на темп роста экономики? Некоторые из них могут быть идентифицированы:

1. Объем имеющихся в наличии (доступных) ресурсов.
2. Качество имеющихся в наличии (доступных) ресурсов.
3. Отношение менеджеров и работников к возможности риска.
4. Правительственная политика.

Таблица 3

Экономический рост стран мирового сообщества, % от ВВП

Страны со стремительно развивающейся экономикой	%	Страны с быстро развивающейся экономикой	%	Страны со слаборазвивающейся экономикой	%
1	2	3	4	5	6
Китай	1,8	Канада	5,6	Португалия	0,7
Южная Корея	9,3	Гонконг	5,5	Венесуэла	3,3
Бразилия	9,2	Филиппины	5,1	Турция	8,9
Малайзия	8,9	Польша	5,0	Россия	14,0
Сингапур	8,7	Индия	4,7		
Таиланд	8,4	Чехия	4,7		
Тайвань	7,0	Мексика	4,0		
Австралия	6,4				
Аргентина	6,0				
развивающаяся экономика	%	Медленно развивающаяся экономика		%	
Великобритания	3,9	Бельгия		1,7	
Чили	3,9	Греция		1,1	
Италия	3,7	Япония		0,9	
Франция	3,6	Швеция		0,4	
Германия	3,3				

Продолжение табл. 3

Нидерланды	3,3		
Дания	3,0		
Израиль	2,9		
Испания	2,8		
Швейцария	2,6		
Австрия	2		
ЮАР	2,1		
Венгрия	2,0		

### **Определение наименее развитых стран**

В настоящее время под определение «наименее развитых стран» (НРС) согласно Организации Объединенных Наций подпадают 50 стран. Экономический и Социальный Совет (ЭКОСОС) пересматривает этот перечень каждые три года. К критериям, лежащим в основе нынешнего перечня НРС, относятся следующие:

a. низкий уровень дохода, определяемый показателем валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения;

b. слабый уровень развития людских ресурсов, определяемый составным индексом (расширенный индекс реального качества жизни), который рассчитывается на основе показателей ожидаемой продолжительности жизни при рождении, потребления калорий на душу населения, общего коэффициента охвата начальным и средним образованием и уровня грамотности взрослого населения;

c. низкий уровень экономической диверсификации, определяемый составным индексом (индекс диверсификации экономики), который рассчитывается на основе доли обрабатывающей промышленности в ВВП, доли рабочей силы, занятой в промышленности, годового потребления коммерческой электроэнергии на душу населения и применяемого ЮНКТАД индекса концентрации товарного экспорта.

Для включения страны в перечень и исключения из него используются разные пороговые показатели. Страна может быть добавлена в перечень НРС, если она соответствует пороговым показателям включения по всем трем критериям. Страна может быть исключена из перечня, если она соответствует пороговым показателям исключения по двум из трех критериев. Что касается критерия низкого уровня дохода, то пороговым показателем, который берется за основу для включения в нынешний перечень, является ВВП на душу населения в размере 800 долл. США, а пороговым показателем для исключения является ВВП на душу населения в размере 900 долл. США.

Комитет по политике в области развития рекомендовал заменить индекс диверсификации экономики индексом экономической уязвимости, отражающим основные виды внешних потрясений, которым подвержены многие страны с низким уровнем дохода, и включающим основные структурные элементы уязвимости стран перед такими потрясениями, включая их малые размеры и низкий уровень диверсификации.

Ниже приводится список 50 наименее развитых стран: Ангола, Афганистан, Бангладеш, Бенин, Буркина-Фасо, Бурунди, Бутан, Вануату, Гаити, Гамбия, Гвинея, Гвинея-Бисау, Демократическая Республика Конго, Джибути, Замбия, Йемен, Кабо-Верде, Камбоджа, Кирибати, Коморские Острова, Лаосская Народно-Демократическая Республика, Лесото, Либерия, Мавритания, Мадагаскар, Малави, Мали, Мальдивские Острова, Мозамбик, Мьянма, Непал, Нигер, Объединенная Республика Танзания, Тимор-Леште, Руанда, Самоа, Сан-Томе и Принсипи, Сенегал, Соломоновы Острова, Сомали, Судан, Сьерра-Леоне, Того, Тувалу, Уганда, Центральноафриканская Республика, Чад, Экваториальная Гвинея, Эритрея и Эфиопия.

*Источники:* <http://www.un.org/russian/conferen/ldc3/list.htm>

[http://www.worldbank.org/depweb/beyond/wrru/wnr\\_02.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/beyond/wrru/wnr_02.pdf)

Таблица 4

Основные показатели экономического развития России

Наименование показателя	1998	1999	2000	2001
1	2	3	4	5
Валовой внутренний продукт (в текущих основных ценах), млн.р.	2507933	4282941	6527328	8059962
В том числе валовая добавленная стоимость промышленности	749143	1316148	2073404	2314397
Удельный вес промышленности в ВВП, %	29,9	30,8	31,7	28,8
Изменение валовой добавленной стоимости промышленности (в сопоставимых ценах), в % к предыдущему году	94,8	110,8	109,5	104,9
Основные фонды(по полной учетной стоимости на начало года) млн,р	14125670	14246427	16605251	19114835
из них основные фонды отраслей, производящих товары,	6491161	6099222	5603411	6095435
в том числе промышленности	4466959	4255947	4101303	4549589
удельный вес основных фондов промышленности в основных фондах всех отраслей экономики, %	31,6	29,9	24,7	23,8
Среднегодовая численность занятых в экономике, млн. чел.	63,8	54,0	64,3	64,7
в том числе в промышленности	14,2	14,3	14,5	14,7
удельный вес занятых в промышленности в общей численности занятых в экономике, %	22,2	22,4	22,6	22,7
Объем промышленной продукции, млн.р.	1706559	3150187	4762522	5880997
Среднегодовая численность ППП, тыс.чел.	13173	13077	13294	13282
в том числе рабочие	10395	10245	10440	10344
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) млн.р.	-8772	469022	710923	579633
Уровень рентабельности продукции, %	12,7	25,5	24,7	18,5
Инвестиции в основной капитал, млн.р.	135519	250356	448215	585135
<b>Количество действующих предприятий промышленности, тыс.</b>	160	158	161	155
<b>В том числе:</b>	1290	1528	1431	1464
<b>электроэнергетика</b>				
<b>топливная промышленность</b>	1384	1663	1755	1653

Продолжение табл. 4

<b>черная металлургия</b>	1393	1479	1421	1397
<b>цветная металлургия</b>	1916	1929	2172	2106
<b>нефтехимическая промышленность</b>	818	789	828	907
<b>машиностроение и металлообработка</b>	56172	55331	53196	50234
машиностроение, в том числе:	23027	23963	22470	20253
горношахтное и горнорудное машиностроение	171	126	124	134
подъемно-транспортное машиностроение	193	284	274	335
железнодорожное машиностроение	88	122	124	103
химическое и нефтяное машиностроение	936	1024	1128	1081
станкостроительная и инструментальная промышленность	1830	1603	1702	1460
приборостроение	7031	7935	2042	1758
ремонт машин и оборудования	26768	25896	24848	24180
<b>лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность</b>	20357	20915	22360	21233
<b>промышленность строительных материалов</b>	9626	9771	9430	9273
<b>легкая промышленность</b>	20821	18813	18037	16975
<b>Пищевая промышленность</b>	22291	22873	25392	24749
<b>медицинская промышленность</b>	3443	2798	3108	3169
<b>полиграфическая промышленность</b>	4441	4538	5314	4557

### Наличие ресурсов.

Для экономики любой страны возможен рост за счет приобретения дополнительных ресурсов. Послевоенное экономическое чудо Западной Германии стало возможным благодаря притоку иммигрантов в 60-х гг. В Великобритании открытие новых месторождений нефти в шельфовой зоне Северного моря, несомненно, сделало возможным экономический рост в период глубокого спада начала 80-х гг.

**На основе представленной информации подготовить письменно ответы на следующие вопросы:**

1. По какой причине, на ваш взгляд, экономика одних стран развивается быстрее, чем других?
2. Составьте перечень факторов, влияющих на темп роста экономики.

### **2.3. Ситуация для анализа 1 Японские "авианосцы"**

Жак Кальве, глава французской компании PSA, производящей автомашины Peugeot и Citroen, однажды назвал японские автомобилестроительные предприятия в Англии "авианосцами", находящимися недалеко от побережья материковой Европы. Хотя добровольные экспортные ограничения препятствуют расширению доли рынка японских автомобилей в Европе, ограничивая ее пределами первого десятка, предприятия, построенные в Великобритании компаниями Honda и Toyota, призваны преодолеть торговые барьеры. Эти предприятия, которые на данное время должны обеспечивать 2,5 млрд ф.ст., помогают японским производителям автомобилей преодолеть эффект от того, что японская йена является сильной валютой. Это создавало трудности для осуществления продаж на зарубежных рынках. Но пока европейские производители автомобилей опасались, что японские конкуренты нашли способ преодоления торговых барьеров, оказалось, что дела у японцев идут совсем не так, как они предполагали.

В то время как объем продаж европейских автомобилей возрос в 1994 г. на 5%, объем продаж у японских автомобильных компаний снизился почти на 7%. Их производственные мощности, которые, как предполагалось, должны были составить 600 тыс. ед. в год, в 1994 г. с трудом достигли 400 тыс. ед., а их доля рынка, в 1993 году составлявшая 12,5%, снизилась в 1994-м до 11%.

Предприятие компании Toyota в г. Бурнастон в графстве Дербшир не смогло достигнуть уровня производительности

японских предприятий, она оказалась на 20-30 % ниже. А компания Nissan, наоборот, сумела достичь, а в некоторых случаях и превзойти уровень производительности аналогичных предприятий в Японии и в 1992 г. получила прибыль в размере 28,9 млн ф.ст. Однако в 1993 г. прибыли упали до 2,8 млн ф.ст. в результате спада на автомобильном рынке Европы. В 1994 г. (по прогнозу) она должна была иметь убытки в размере примерно 10 млн ф. ст. и снизить объем производства с 240 до 205 тыс. автомобилей. При этом производство было переключено с модели Primera на модель Micra, которая дает более низкую прибыль, чтобы замаскировать тем самым даже большее снижение прибыльности. Компания Honda планирует удвоить объем производства до 100 тыс. автомобилей в год на предприятии в г. Суиндон, но доля рынка этой компании — всего лишь дробная часть доли других японских автомобильных компаний, действующих в Великобритании, и она до сих пор не вернула себе утерянные в результате разрыва с Rover позиции на рынке. Компания Mazda подписала контракт на производство и продажу своих моделей в Европе, но это, действительно, особый случай, поскольку она на 25% принадлежит компании Ford, и похоже, что последняя будет выпускать свои модели (на базе модели Fiesta) на уже существующем предприятии в Великобритании. Таким образом, далеко не все в порядке с японскими "завоевателями".

Несмотря на то, что предприятия должны иметь как минимум 80% компонентов местного производства в соответствии с правилами ЕС, многие ключевые детали и узлы до сих пор импортируются. А поскольку йена остается сильной валютой, это еще более увеличивает стоимость производства автомобилей. Например, специалисты фирм Toyota и Honda заметили, что стоимость таких ключевых компонентов автомобиля, как коробка передач, сцепление и оси, за последние 12 месяцев возросла (в фунтах стерлингов) на 25%. Кроме того, увеличилась стоимость импортируемых

узлов. Таким образом, выполнение правила о 80% компонентов местного производства становится более сложной проблемой.

Для ее решения японские компании рассматривают некоторые дорогостоящие возможности, например создание на территории Великобритании нового завода по производству автомобильных осей. Из-за ограничений, действующих на европейских рынках, японские компании вынуждены были использовать местные фирмы для производства компонентов, что часто приводит к конфликтам с ними из-за достижения легендарных японских стандартов качества. Кроме того, у японцев возникли проблемы с установлением дилерских сетей, и они должны переключить свои маркетинговые усилия с продажи менее трудоемких и прибыльных моделей спортивного класса на более трудоемкие и менее прибыльные. К сожалению, это оказалось гораздо труднее осуществить в депрессивных рыночных условиях, которые характерны для настоящего времени. Наконец, крупнейший подъем на европейском автомобильном рынке в 1995 г., похоже, имеет место во Франции и Германии, где правительства широко поддерживают (субсидируют) местную автомобильную промышленность и где японские автомобильные компании зависят от протекционистских мер, принятых против них правительствами этих стран.

Однако эти проблемы высвободили пространство, так необходимое для европейских производителей автомобилей, которые повысили производительность путем использования в некоторых случаях японских технологий и достигли уровня, составляющего почти 90% уровня их японских собратьев. Однако ожидается, что после 1999 г. барьеры, установленные против японских компаний, будут устранены. Тогда Европа в полной мере испытает конкуренцию. Некоторые аналитики прогнозируют, что доля рынка японских компаний возрастет к 2000 г. до 30%. По этой причине трудно ожидать, что японские «авианосцы» уйдут прочь.

Вопросы:

1. Дайте оценку перспективам иностранных (японских) компаний на внешнем рынке?
2. Проанализируйте наличие «благотворных» факторов японского «вторжения».
3. Оцените перспективы местной (т.е. европейской) автомобильной промышленности.
4. Британское правительство имеет более либеральный взгляд на размещение в стране предприятий японских автомобилестроительных компаний, чем его европейские контрагенты. Какой подход, по вашему мнению, является наилучшим?

## **2.4. Ситуация для анализа 2**

### **Индустриальная политика в Финляндии**

Финляндия столкнулась с тяжелыми экономическими проблемами, которые вызвали широкую дискуссию об экономической политике - основной упор был сделан на создание новых конкурентоспособных производственных структур, поскольку интернационализация и экономическая интеграция внесли изменения в относительные национальные преимущества и подорвали традиционно прибыльные отрасли хозяйства.

Новый подход основан на идее, что сила и слабость, как правило, меняются от фирмы к фирме и что существует связь между фирмами и важными факторами, определяющими экономический рост. Экономическая стратегия должна сконцентрировать усилия на том, что, по мнению правительства, должно иметь наибольшее воздействие, например на технологиях, квалификации рабочей силы и производственной инфраструктуре. Кроме того, жизненно важными для экономического роста являются открытые и конкурентные рынки и рыночные механизмы. Однако серьезное влияние на экономическое развитие, так же, как и

"невидимая рука", оказывают политические взгляды и решения. Стратегия принимает во внимание следующее:

- конкурентные преимущества создаются, а не являются врожденными;
- технология и квалификация - основные факторы, подкрепляющие экономический рост и способность к изменениям;
- новые возможности возникнут на основе более безопасных и щадящих окружающую среду технологий;
- субсидии фирмам должны быть урезаны;
- европейская интеграция и растущая конкуренция будут ключевыми в формировании новой индустриальной структуры. Эта стратегия исходит из того, что индустриальная политика создает обратный эффект, но в несколько измененной форме. Она должна способствовать развитию бизнеса не напрямую и не путем субсидирования отдельных фирм. Она должна быть активной и ориентированной на рынок, но не связывающей руки.

*Источник: OECD Report. 1993.*

Вопросы и задания:

1. На основе изучения дополнительного материала из периодической печати и средств массовой информации приведите примеры действий государства, направленных на обеспечение эффективной работы рынков.

2. Как вы понимаете смысл выражения "политические взгляды и решения" и какую роль, по вашему мнению, они могут играть в формировании индустриальной политики? Оцените саму возможность политического вмешательства в рыночные механизмы.

3. Каково различие между политикой свободы действий и активной политикой, ориентированной на поддержание рынка?

### **3. Тема « АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ КОМПАНИИ»**

#### **3.1. Ситуация для анализа 3**

##### **Значимость структуры собственности фирм**

Промышленная экономика озабочена прежде всего тем, каким образом взаимодействуют фирмы в пределах отрасли. Проводятся сравнения между монополией, конкурентной средой и олигополией. Однако совершенно не уделяется внимания индивидуальным фирмам и в первую очередь их организационным формам, хотя в большинстве стран существует огромное количество типов предприятий. В частности, мало внимания уделяется вопросу о принадлежности акций фирмы работникам. Следует заметить, что наемный работник-владелец - это самый распространенный вариант в Великобритании. И единоличный собственник, и менеджер, владеющий небольшим пакетом акций публичной акционерной компании, являются работниками с правами владельцев. Более того, правительство ввело в действие план о праве наемных работников владеть акциями, чтобы стимулировать фирмы к распространению акций среди рабочих. Такие фирмы существуют в настоящее время, хотя и не слишком распространены. Среди наиболее известных примеров - Baxi (ведущий производитель паровых котлов) и National Freight Corporation.

Как известно, производство требует нечто большего, чем простое соединение ресурсов. Вводимые ресурсы должны быть организованы, и даже самые элементарные виды деятельности могут потребовать многообразных организационных структур. Например, рассмотрим перевозки пассажиров, которые требуют одного транспортного средства и одного водителя. Если мы сконцентрируем внимание на структуре владения, то кто должен владеть транспортным средством? Наиболее очевидно, что оно должно принадлежать водителю, или тот может быть непосредственно вовлечен в прокат транспортного средства у другого индивидуума.

Альтернатива этому - коллективное владение транспортным средством группой акционеров, в которую может входить, а может и не входить водитель. Какой из вариантов будет наилучшим с учетом связанного с ними риска. При выборе варианта могут быть два подхода.

Если сначала анализируются стимулы, императивом является необходимость с осторожностью обходиться с транспортным средством, поскольку плохие навыки вождения могут привести к дополнительным затратам (в виде ремонта), которые намного превысят какие либо выгоды (время, сэкономленное за счет быстрой езды). Если водитель берет в наем транспортное средство у другого индивидуума, будет ли он достаточно заинтересован в бережном обращении, как если бы оно принадлежало ему? Очевидный ответ на этот вопрос — нет. Таким образом, в данном случае структура владения оказывает серьезное влияние на побудительные мотивы водителя в отношении бережного и долгого пользования транспортным средством. Суть дела состоит в том, что если оно принадлежит водителю, а не взято им в прокат, это будет более сильным стимулом бережно обращаться с ним.

Что касается риска, то можно утверждать, что большинство людей предпочли бы "синицу в руках" в виде 1000 ф.ст., чем возможность получить или 2000 ф.ст., или ничего. Это находит отражение в том факте, что во многих обстоятельствах индивидуум готов заплатить, чтобы оградить себя от риска, или предпринять действия, чтобы отодвинуть риск как можно дальше. С точки зрения водителя управление транспортным средством содержит известную долю риска. Против некоторых рисков можно застраховаться (например, от дорожно-транспортного происшествия), но против других невозможно (например, падение спроса на транспортные перевозки). Оставляя в стороне стимулирующий эффект, более эффективным в свете рисков, от которых невозможно застраховаться, является такая организация дела, когда транспортное средство принадлежит богатому индивидууму или группе индивидуумов, для которых владение им

представляет собой лишь малую часть портфеля инвестиций. Они могут, например, иметь собственные инвестиции в производство автомобилей или в авиалинии, стоимость которых может увеличиваться, если начнет падать спрос на грузовые перевозки. Их совокупная подверженность риску меньше, чем у индивидуума, весь капитал которого вложен в данное транспортное средство.

Во многих примерах совокупная эффективность потребует компромисса между необходимостью обеспечения стимулов и устранения риска. Таким образом, водитель транспортного средства, а в более широком масштабе и наемные работники, в том числе менеджеры, могут владеть частью акций фирмы.

Вопросы и задания по ситуации:

1. Проанализируйте на примере российских компаний структуру собственности по основным отраслям промышленности.

2. Повлияет ли структура собственности на эффективность стратегического управления, в какой мере, если влияет?

3. Выше утверждается, что большинство людей не любят рисковать. Рассмотрите это утверждение и сделайте предположение относительно возможности принятия различных решений в зависимости от того, является ли принимающий их сотрудником крупной компании или же владельцем бизнеса? Т.е. если вы являетесь владельцем фирмы, принимаете ли вы по этой причине менее рискованные решения, чем те, которые могли бы привести вас к крупному стратегическому просчету и потере всего бизнеса?

4. Как, по вашему мнению, если индивидуумы являются служащими крупных фирм, будут ли они более склонны или, наоборот, менее склонны применять в своей деятельности более рискованные стратегии из-за ограниченной ответственности компании и понимания, что это практически не повлияет на их жалованье?

5. Если рабочие являются частичными владельцами компании, можно ли ожидать, что их действия будут более мотивированными и они будут более продуктивно работать, поскольку имеют право участвовать в распределении прибыли фирмы? Может ли это быть долгосрочным поведением, или все прекратится через пару лет, и рабочие вернуться к тому уровню производительности, который показывали раньше?

### **3.2. Ситуация для анализа 4** **Компания Brands Hatch**

Brands Hatch - один из всемирно известных автогоночных стадионов, оставивший след в истории как место рождения британского автоспорта, в скором времени должен поменять статус и стать публичной (открытой) акционерной компанией путем выпуска на фондовый рынок акций, оцениваемых в 40 млн. ф. ст.

План трансформации стадиона компании в крупный развлекательный комплекс разработала Н. Фултон, главный управляющий и дочь основателя компании. Намереваясь превратить стадион в место семейного отдыха и развлечений (подобно Alton Towers), находящееся всего в часе езды от Лондона, она рассчитывает привлечь около 8 млн. ф.ст. нового капитала для оплаты долгов и обеспечения средств для расширения.

Фултон связывает расширение дела с "прогулками" на "высокоскоростных машинах", которые она именует "опытом реальности". Она предлагает желающим лично управлять такой машиной и испытать невиданное волнение: "Моделирование движения и поездки, в которых машиной управляет кто-то другой, давно устарели". Одна из предполагаемых возможностей — моделирование полета: непрофессиональные летчики на легком самолете поднимаются на высоту 2 тыс. футов, а затем им приходится делать вынужденную посадку. Их сопровождает опытный пилот. В настоящее время развлекательный комплекс Brands Hatch пользуется услугами школы гонщиков и предлагает

поездки на четырехколесных автомашинах, езду по бездорожью и различные увеселения. Наибольшую прибыль приносят автоспортивные мероприятия. Прибыли за 1995 г. оцениваются в 1,5 – 2,0 млн. ф.ст. с продаж в объеме 11 млн. ф.ст.; устойчивый рост ожидается и на 1996 г.

В 1986 г. Дж. Фултон купил Brands Hatch с целью дальнейшей продажи, но годом позже погиб во время автогонок. Н. Фултон допускает, что у нее недостаточно опыта для привлечения средств, но тем не менее намеревается израсходовать около 8 млн. ф.ст. из привлеченных средств для расширения увеселений и "впрыскивания адреналина" на рынок развлечений. Для придания Brands Hatch большей привлекательности предусмотрено проведение рекламных мероприятий, создание условий для организации конференций, сооружение трибун для зрителей.

*Источник: The Sunday Times, 6 October, 1996.*

Вопросы:

1. Как, по вашему мнению, повлияет на развитие компании решение об изменении статуса с частной акционерной на публичную акционерную компанию?

2. Н. Фултон является президентом Brands Hatch в течение ряда лет. Изменится ли ее положение, когда компания приобретет статус публичной (в краткосрочной и долгосрочной перспективе)?

5. Какие еще альтернативные варианты стратегических решений могла бы предпринять рассматриваемая компания в целях успешной конкуренции, например, с Alton Towers?

### **Задание для самостоятельной работы**

#### **3.3. Ситуация для анализа 5**

#### **Компания Norwich возглавляет переход страховых компаний к статусу публичных**

Британцы получили возможность стать нацией акционеров. Решение Norwich Union опять стать публичной акционерной компанией приведет к созданию новой компании

на фондовом рынке. Число ее инвесторов составит около 3 млн. человек. Выпуск на рынок акций строительных обществ Alliance and Leicester и Halifax and Woolwich создаст банки примерно с 12 млн. акционеров. Даже с некоторым перекрытием числа частных акционеров их нынешнее количество - 10 млн. чел. - может в скором будущем более чем удвоиться.

Демьютуализация (demutualisation - термин, отражающий процесс трансформации строительных обществ, которые первоначально принадлежали тем, кто вложил в них свои деньги, в публичные акционерные компании) расширяет свои ряды. Строительные общества уже начали отказываться от статуса обществ взаимопомощи. В настоящее время с переходом первых взаимных обществ страхования жизни к выпуску своих акций на биржу есть вероятность, что этому примеру последует вся индустрия страхования. По крайней мере, уже известно об аналогичном решении компании Norwich. Возможно, что и такие участники страховой индустрии, как Scottish Words, Scottish Amicable и даже лидер отрасли - компания Standard Life обратятся к фондовому рынку.

Основанная в 1797 г. Norwich Union отметит свое 200-летие отказом от взаимной собственности, которая существовала все это время. Компания изучала возможность выпуска своих акций на рынок в течение почти двух лет, но решение о переходе к статусу публичной акционерной компании было принято только в прошлом месяце. В основе подобного решения лежала уверенность, что компания переросла возможности статуса взаимной собственности. С технической точки зрения она принадлежит держателям ее "страховых полисов с прибылью". Но компания выросла с тех пор, как была просто фондом взаимного страхования жизни, особенно с 1990 г. Занимая лидирующие позиции в области общего страхования, пенсий, паевых фондов и личных планов инвестирования, она управляет средствами в размере 40 млрд. ф. ст. и имеет не менее 5 млн. клиентов. Но идея

принадлежности этих различных видов бизнеса тем людям, которые приобрели страховые полисы, начала устаревать.

Для 3 млн. членов фонда пожизненной ренты (т.е. для владельцев полисов компании) выпуск акций на фондовый рынок принесет бесплатные акции котирующейся компании. Наряду с тем, что, имея рыночную стоимость около 4 млрд. ф.ст., компания автоматически войдет в число участников фондового индекса "Файнэншл таймс" - фондовой биржи FT-SE 100 (индекс, основанный на курсах 100 ведущих акций, рассчитывается как арифметическое взвешенное среднее, т. е. ежеминутно). Как только она выпустит на фондовый рынок свои акции, ее члены смогут получить акции в среднем на 500 ф.ст. Этого должно быть достаточно, чтобы обеспечить поддержку всех держателей полисов, за исключением небольшого меньшинства. В то же самое время компания Norwich привлечет около 2 млрд. ф.ст. нового капитала. Аналитики полагают, что эта компания может получить одобрение на рынке, поскольку она неуклонно обгоняла по своим показателям многих на рынке.

*Источник: The Sunday Times. 6 Oktober, 1996.*

Вопросы:

1. Как вы оцениваете применимость опыта Великобритании для России?

2. Как вы понимаете утверждение, что идея принадлежности различных видов бизнеса тем людям, которые приобрели страховые полисы, начала устаревать?

3. Оцените негативные стороны акционирования компаний. Возможны ли варианты неприемлемости подобных стратегических решений при пересмотре структуры собственности?

4. Тенденция к отходу от взаимной собственности может быть только началом. Считаете ли вы, что примеру Norwich Union последуют и другие компании этой отрасли?

#### **4. Тема «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ. ФАКТОРЫ ВЗАИМНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ФИРМЫ И ОТРАСЛИ»**

Экономические исследования и экономическое моделирование осуществляются на более высоком уровне, нежели фирменный, - на уровне отрасли, а основной упор будет делаться на факторах, являющихся внешними для фирм. При этом экономисты не сосредоточивают внимания на различиях между теми или иными фирмами. Однако бизнесмен кровно заинтересован в том, чтобы на уровне фирмы определить, как достичь необходимых преимуществ по сравнению с конкурентами, действующими в пределах отрасли.

Ситуация на олигополистическом рынке, на котором присутствует небольшое количество одинаковых по размеру фирм. Где деятельность фирмы, в том числе такие ее аспекты, как ценовая стратегия и реклама, будут вырабатываться совместно для избежания ненужной и деструктивной конкурентной борьбы (например, ценовой войны). Результатом будет, как правило, более высокая цена и более низкий уровень производства в сравнении с теми, которые имеют место в условиях рынка с совершенной конкуренцией. Однако нет никаких гарантий, что компании будут вести себя в соответствии с тайным сговором (явный сговор является незаконным!). На практике они могут конкурировать друг с другом за более высокую долю рынка, тогда цена может быть ближе к уровню цены рынка с совершенной конкуренцией.

Все вышесказанное предполагает, что поведение отдельной фирмы является существенным компонентом в общем анализе, независимо от общего олигополистического характера структуры рынка.

Традиционная точка зрения анализа модели SCP "структура - ведение операций - функционирование", когда структура рынка определяется извне, является несколько спорной. Исследователь интуитивно чувствует, что и действия фирмы, и ее функционирование могут сами по себе оказывать

влияние на структуру рынка. Например, если фирмы вовлечены в процесс слияния, это изменит как их число на рынке, так и распределение по размеру (т.е. рыночную структуру). Если фирма занимается существенными инновациями и рекламой, тогда это окажет влияние на уровень барьеров, перекрывающих доступ в отрасль, и тем самым - на структуру рынка, способствуя большей монополизации или олигополизации, так как затрудняет новым фирмам доступ на рынок. С другой стороны, когда действие и функционирование фирмы имеют результатом извлечение высоких прибылей, тогда это привлекает в отрасль другие фирмы, а структура отрасли вновь изменяется. Более реалистическая интерпретация подхода к модели SCP все равно не отвечает требованиям, так как игнорирует способность отдельной компании принимать решения, которые могут позволить ей получить существенные преимущества над своими соперниками. Причина состоит в том, что и этот подход вместо фактического принятия решений в области бизнеса сосредоточивает внимание на корпоративной стратегии.

Однако в последние годы некоторые экономисты (М. Портер и др.) в своей аналитической деятельности почти игнорируют традиционную модель SCP, аргументируя это тем, что тот, кто формирует решения в бизнесе, склонен не принимать в расчет характер собственности, характер отрасли и циклический эффект в сравнении с теми факторами, которые являются специфическими для этой конкретной фирмы. При анализе большой выборки американских фирм было установлено, что отрасль, в которой действует фирма, объясняет лишь 8,4% различий в прибыли. Даже если в анализ будут включены циклические факторы, которые могут иметь отношение к отрасли, в которой действует фирма (например, в большей степени цикличность оказывает влияние на строительную индустрию), это объяснит не более 16% различий в прибыли. Гораздо большее значение имеет характер организационной единицы, а не отрасли в целом.

В последние 15 лет произошел заметный сдвиг от модели SCP в сторону более фирменного подхода: значительно возросла озабоченность системами материального стимулирования, деловыми играми и взаимодействием между мелкими группами служащих в компании. Это и есть проблемы, которые имеют большое значение для отдельных фирм. Внимание сосредоточивается на том, что делает фирмы различными.

Подробное изучение путей развития корпоративной стратегии не является целью данного раздела. Однако важно понять, что бизнес-экономика и корпоративная стратегия не должны действовать в изоляции друг от друга. Естественно, основы всей корпоративной стратегии покоятся на экономических принципах. Изучение бизнес-экономики фирмы не рассматривается как традиционный "черный ящик" с набором вводимых ресурсов с одной стороны и готовым продуктом для реализации, выходящим с другой стороны. Изучение отдельной фирмы и процесса принятия ею решений имеют фундаментальное значение для бизнес-экономики в объяснении поведения как фирмы, так и отрасли, в которой она действует. Именно характер действий отдельной фирмы через принятие стратегических решений создает конкурентные преимущества и обеспечивает доступ к рынкам, которые могут оказаться закрытыми в результате установления барьеров, препятствующих доступу на них [2].

#### **4.1. Ситуация для анализа 6**

##### **Рекламная компания фирмы Ford в Японии приводит конкурентов в бешенство**

Япония знаменита созданием препятствий для новых иностранных фирм, стремящихся проникнуть на ее внутренние рынки, где национальные фирмы уже завоевали определенные позиции. Некоторый успех в захвате доли рынка уже был достигнут зарубежным производителем автомобилей, но американская фирма Ford в борьбе со своими европейскими конкурентами в Японии с ее сильным общественным мнением

прибегла к некорректному аргументу, использовав размещение в ведущих газетах рекламных объявлений, где намекнула, что транспортные средства конкурентов имеют завышенные цены. "Почему гольф так дорог в Японии?" - спрашивается в ее рекламе, изображающей популярную модель автомобиля Volkswagen Golf на зеленом поле для гольфа. Ford предполагает, что игра слов намекает, что автомобиль конкурентов так же дорог в Японии, как и игра в гольф в стране, известной дороговизной лужаек для этой игры.

Европейские производители возмутились этим намеком, отметив, что компания Ford только-только начала вкладывать средства в японский рынок, в то время как европейские и другие американские автомобильные компании уже затратили массу усилий, действуя на нем. Согласно рекламе компании Ford, европейские автомобили, например VW Golf, имеют в Японии намеренно завышенную цену в сравнении с Европой. Представители компании Ford считают, что автомобиль Golf относится к машинам ниже среднего класса, но в Японии он стоит больше, чем автомобиль Ford Mondeo, относящийся к машинам среднего класса. Это первый европейский автомобиль, представленный на японском рынке по той же цене, что и в Европе. "Ford не поступает так, как некоторые автомобильные компании, внезапно повышающие цену на свои автомобили, продавая их в Японии", — гласит реклама фирмы. В ответ на это компания Volkswagen в Японии утверждает, что сопоставление цен не принимает во внимание оснащение автомобиля специально для Японии, поскольку в Германии не во все автомобили этой компании обязательно встроено такое оборудование, как кондиционер, воздушные подушки безопасности, антиблокирующая система на тормоза.

Эта "перебранка" отражает возрастающую конкуренцию между импортерами на японском рынке. Регистрация импортируемых в Японию транспортных средств показывает неуклонное увеличение их количества в течение трех последовательных лет. Например, в прошлом году было

поставлено 388 162 автомобиля, их импорт возрос на 31%, доля рынка достигла 10%.

*Источник: The Financial Times, February, 1996.*

Вопросы:

1. Как вы оцениваете эффективность рекламной компании фирмы Ford?

2. Почему рекламная кампания фирмы Ford вызвала широкое возмущение среди производителей?

3. Как вы оцениваете стратегию фирмы Ford? Оцените перспективы. Опишите применяемую компанией Ford стратегию.

4. Почему Ford не вышла на японский рынок раньше? Является ли это примером «стратегической неадекватности»?

5. Спрогнозируйте ответную реакцию других автомобилестроительных компаний на рекламную компанию Ford?

6. Приведет ли рост конкуренции к снижению прибылей всех компаний данной отрасли на японском рынке?

7. Если с выходом на японский рынок фирмы Ford прибыли снизятся, какую стратегию следует применить конкурентам?

#### **4.2. Ситуация для анализа 7**

##### **Новости с ... развлечениями**

М-р К. Маккензи, бывший редактор газеты "Сан" и глава радиовещания группы компаний Mirror Group, разработал передачу "Новости с кроликом Банни". Идея состояла в том, что телекомментатор Э. Комэн будет читать новости по Live TV, а кролик находится в кадре: сидеть и попивать чай или отвечать на телефонные звонки в студию. Маккензи хотел, чтобы кролик давал оценку новостям, поднимая вверх большой палец, если новость хорошая, и опуская его вниз, если новость плохая. Но телеадминистрация не приняла это предложение, посчитав, что телезрители не смогут

внимательно смотреть новости, поскольку все время будут смеяться. Кролик News Bunny - это лишь одна из серии идей, призванных сделать Live TV более увлекательным и помочь ему найти свою аудиторию. Другая инновация Маккензи представляет собой его собственную мыльную оперу о работе и любви на телевизионной станции, похожей на Live TV.

Сама телестанция Live TV в течение трех лет использует инвестиции в размере 30 млн. ф.ст. и сейчас доступна для просмотра по кабельному телевидению для 1,1 млн. домов в Великобритании (ее передачи невозможно поймать по спутниковым каналам). Затраты на ее запуск в эфир составили около 6 млн. ф.ст., и в этом году ожидаются убытки в размере 8 млн. ф.ст. Доходы телестанции образуются в основном за счет абонентской платы, а не рекламы. Операторы кабельных сетей, стремящиеся сделать свой продукт отличным от других телестанций, например от BSkyS, платят Live TV по 25 пенсов в месяц за каждого абонента. Маккензи считает, что на третьем году своего существования Live TV достигнет точки безубыточности и не очень опечален общим презрительным отношением к его каналу.

*Источник: The Financial Times, 21 January, 1996.*

Вопросы:

1. Пример с Live TV показывает, как инновация может создать нишу на рынке для новичка. Это может побудить другие фирмы вступить на рынок телепрограмм и составить конкуренцию Live TV. Является ли такое поведение соответствующим парадигме модели SCP?

2. Приведите примеры инновационных решений, которые позволили фирмам занять лидирующее положение на рынке.

3. Как вы считаете, насколько эффективна в дальнейшем окажется реализация подобной стратегии? Каковы должны быть дальнейшие шаги для сохранения существующего положения?

## **5. Тема «АНАЛИЗ МИССИИ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ»**

Большинство организаций, будь то компании государственного или частного сектора, имеют определенные устремления, которые иногда именуется миссией или целями организации, а термин "задачи" относят к более конкретной области. Чтобы усвоить разницу между миссией, целями и задачами, ниже приводятся примеры из деятельности трех известных компаний.

### **5.1. Практическое задание 2**

*Работа выполняется по группам*

1. Определите насколько полезно для компании иметь качественно сформулированную миссию. Выявите ключевые компоненты миссии.
2. Найдите на основе изучения представленного ниже материала по трем организациям сходство и различие между их миссиями, целями и задачами.
3. Что можно сказать о перспективах компаний на основе исследования их миссии, целей и задач?
4. Приведите собственные примеры удачно сформулированной миссии.

### **Body Shop**

*Миссия.* Body Shop держит свое слово. Мы считаем, что прибыли и принципы идут рука об руку. Мы против тестирования косметических препаратов на животных. Мы сочувствуем кампании за права человека во всем мире. Мы принимаем на себя обязательство по установлению торговых связей с местным населением во всех уголках мира и стремимся к поиску альтернативных путей осуществления бизнеса".

*Цели.* "Общая реорганизация в группе уже дала желательный эффект смещения акцента с производственной на сбытовую (розничную) деятельность... которая окажет существенное влияние на нашу будущую стратегию".

*Задачи.* "В наступающем году компания-поставщик продолжит снижать издержки... Всем и каждому подразделению — увеличивать долю рынка как в стране, так и за рубежом".

### **Sainsbury's**

*Миссия* "Выполнять наши обязанности как лидера в торговле, действуя только честно, на уровне высочайших стандартов, способствуя повышению качества жизни общества".

*Цели* "Приносить клиентам огромную пользу нашими продуктами высокого качества, конкурентоспособностью наших цен и широким спектром предлагаемого нами выбора".

*Задачи* "В следующие три года мы ожидаем, что капитальные затраты нашей группы сохранятся неизменными в реальных ценах на уровне 1988/89 гг."

### **Saatchi & Saatchi**

*Миссия* "Стать ведущим творческим агентством везде, где мы действуем. Особенно поощряется и награждается тот, кто считает, что ничего невозможного нет". "Глобализация или смерть".

*Цели* "Улучшить наше финансовое положение, отказаться от второстепенных видов бизнеса, передать полномочия по решению операционных проблем операционному руководству".

*Задачи* "Достичь 10% - ной операционной прибыли от торговли".

**Body Shop** известна тем, что имеет хорошо сформулированную и разрекламированную миссию. С момента организации компании А. Роддик (ее глава) неуклонно проводила в жизнь идею "прибыли и принципы". У компании есть и более четкая конкретная цель - изменить свою суть и ориентироваться на требования не производства, а реализации (под этим понимается необходимость производить, ту косметику, которая будет продаваться, а не экзотическую, которую никто не покупает). Это реакция на разочаровывающие результаты 1992 и 1993 гг. и ответ на

возросшую конкуренцию со стороны других фирм, стремящихся подражать компании Body Shop, которая успешно приспособливает свою косметику к "окружающей среде". Более конкретные задачи относятся к издержкам и доле рынка, и хотя точные цифры в этих задачах не фигурируют, их можно рассматривать как количественные в той мере, в какой деятельность в этих областях может быть оценена.

Что касается компании Saatchi & Saatchi, то можно сказать, что она нацелена на большие перспективы. Используя философию "ничего невозможного нет", она направляет свои усилия на то, чтобы стать крупнейшим (и самым творческим) рекламным агентством. Развитие компании происходит захватывающими дух темпами, она распространяет свою сеть по всему миру. Фраза "Глобализация или смерть" стала лозунгом компании после того, как М. Саачи прочитал знаменитую статью в Harvard Business Review о развитии глобальных рынков.

Однако ряд неоправданных поглощений вкупе со спадом деловой активности в мире и сокращением прибылей от рекламной деятельности на ряде ключевых рынков компании поставили Saatchi & Saatchi на край гибели. Так, в 1993 г. в годовом отчете компании была признана необходимость установить ряд более четких целей, т. е. улучшить финансовое положение и отказаться от второстепенных областей хозяйственной деятельности. Эти цели давали то необходимое направление развития, которое не могли обеспечить лозунги типа "Ничего невозможного нет" и "Глобализация или смерть". На операционном уровне компания поставила задачу достичь прибыли от торговли в размере 10% путем безжалостного урезания издержек и максимизацией возможностей получения доходов. Последующие события показали, что в 1994 г. эту цель невозможно было достичь (подробнее см. Приложение к данной ситуации).

Однако, как показывает данный пример, задача является измеряемой и ее неисполнение имеет достаточно весомые последствия для компании, в отличие от миссии, невыполнение

которой не имеет последствий, и цели, недостижение которой имеет не слишком значительные последствия.

#### 5. Оцените важность установления миссии

В 1991г. трое преподавателей стратегического менеджмента провели исследование масштабов и полезности установления миссии компании и определения задач. Путем почтового анкетирования было опрошено 150 крупных промышленных и финансовых компаний Великобритании, выбранных из публикуемого газетой Times списка 1000 крупнейших компаний.

Заполните приведенную ниже табл. 5 результатов важности, основываясь на решении, принятом в группе.

Таблица 5 – Сводная таблица результатов оценки

Варианты ответов	Установление миссии, %	Определение задач, %
1	2	3
Незначительны		
Эффективны для менеджмента		
Улучшение методов руководства		
Улучшение морального климата среди персонала		
Повышение производительности труда персонала		
Укрепление связей с потребителями и поставщиками		
Привлечение инвестиций		
Улучшение общественного имиджа		
Прочие		

(Сравните результаты с результатами опроса менеджеров).

По мнению менеджеров, установление миссии и определение задач более приемлемы для внутреннего пользования, чем для внешнего, несмотря на то, что все слова фактически адресуются клиентам и акционерам. Формулировка миссии всегда была символом лидерства и чаще подвергалась изменениям, когда назначали новых управляющих, а не когда существенно менялась экономическая среда. Что же касается улучшения производительности, то здесь более полезным было признано определение задач.

## **5.2. Ситуация для анализа 8 Saatchi & Saatchi**

С точки зрения здравого смысла современная корпорация принадлежит акционерам, но управляется менеджерами. Поскольку акционеры часто бывают чрезвычайно удалены друг от друга и обладают пакетами акций различного размера, менеджеры достаточно свободны в своем поведении и могут преследовать свои личные цели и задачи. Однако в 1995 г. имел место очень яркий пример проявления власти акционеров, который изменил эту общепринятую точку зрения. Это произошло в зале заседаний Совета директоров, когда М. Саачи подал в отставку с поста председателя правления. Пресса комментировала этот факт как прекрасный знак того, что крупные акционеры крупных компаний наконец-то начинают выполнять свои обязанности и как владельцы.

Внезапное смещение председателя правления компании в Великобритании является достаточно редким событием, это гораздо более распространено в Соединенных Штатах, где властью акционеров были смещены боссы таких компаний, как General Motors, IBM и American Express.

Экономистов давно интересовали вопросы: кто же все-таки является владельцем компании и как владельцы должны проявлять свою власть? В Великобритании акционеры обычно не осуществляют такой прямой контроль, который может

проявляться в смещении председателя правления компании. Надо отметить, что основным сторонником акционеров был Д. Херроу, менеджер American fund и директор департамента международных инвестиций в Harris Associates, которой принадлежат 9,8% капитала компании Saatchi & Saatchi и которая является ее крупнейшим акционером. До этих событий, в октябре 1994г., General Electric увеличила свою долю участия в капитале вышеназванной компании до 5,02%. Ходили слухи, что и другие американские акционеры были недовольны положением дел в компании.

Херроу стал выразителем настроений большинства акционеров: "Мы считаем, что компания чудовищно теряет свою стоимость. Эти братья Саачи разрушили ее". По мнению одного из специалистов, "это наихудший пример управления корпорацией".

Взлет и падение компании Saatchi & Saatchi представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности

Показатель	1989	1990	1991	1992	1993
Объем реализации	4364	4354	5072	3973,5	4279
Прибыль от операций	44,1	63,9	22,5	577,4	33,9

Глобализация стала руководящим принципом компании в 80-х гг. "Глобализация или смерть", - так было сказано в годовом отчете. Вдохновленный идеями профессора Левитта из Гарвардского университета, М. Саачи принял решение создать глобальное рекламное агентство. К концу 80-х гг. компания достигла поставленной цели. Ей пришлось, однако, пожинать бурю, вызванную подобным расширением деятельности. Проблемы компании нашли ясное отражение в вышеприведенной табл. 6.

Компания начинала с незамутненной репутации в бизнесе и располагала творческой командой, т.е. имела активы, которые в равной степени были предметами восхищения. Она приобретала только те компании, которые

могли бы похвастаться такими же, как и у нее, активами. Наиболее крупным приобретением было одно из самых уважаемых и известных рекламных агентств в США - Ted Bates. Оно уже заслужило прекрасную репутацию на своем рынке, и никто не предполагал даже, что оно будет действовать под именем Saatchi. Международные клиенты не захотели иметь дело с поглощенным рекламным агентством, а наоборот, забрали свои заказы, опасаясь конфликта интересов, поскольку укрупнившийся концерн обычно уже вел счета своих конкурентов. Но, как оказалось впоследствии, новое рекламное агентство принесло компании Saatchi & Saatchi намного меньше, чем любому другому покупателю. Итак, в погоне за решением стратегической задачи интернационализации компания заплатила "высокую премию" за приобретение контроля над этим и другими видами бизнеса. В то время изначальная слабость стратегии маскировалась за ростом доходов от основного бизнеса и способности акций компании расти в цене. Но постепенно поток доходов начал иссякать. Компания осталась с огромным долгом и коллекцией различных видов бизнеса, которые сами по себе никак не стоили тех средств, за которые были куплены.

Нет ничего удивительного в коллапсе цен на акции, причем резко. Любой, кто купил акцию в 1987 г., должен был заплатить за нее более 50 ф. ст., а в 1995 г., на момент отставки М. Саачи, ее цена составляла лишь 1,50 ф. ст. Далее последовали отставки трех других ключевых фигур в руководстве компании, в том числе вице-председателя правления, которые вызвали волны паники среди инвесторов. Серьезной проблемой любого рекламного агентства является то, что его основной капитал (творческие личности, состоящие в штате) может просто покинуть компанию, уводя за собой своих влиятельных клиентов. Это может "включить в действие" карательные санкции, предусмотренные в контрактах, подписанных этими творческими личностями, однако фактически применить эти санкции и наказать "дезертиров" зачастую бывает очень сложно, и

предусмотренные в контрактах ограничения так и остаются на бумаге.

Кроме того, ряд влиятельных клиентов, включая таких гигантов, как British Airways, Mirror Group и Dixons, либо разорвали свои контракты с компанией, либо пригрозили сделать это. Представитель Hewlett Packard выразил тревогу многих, сказав: "Мы озабочены ситуацией. Если менеджеры по учету собираются покинуть компанию, мы тоже будем искать свою удачу в другом месте".

Напряженность среди высшего руководства компании и главных клиентов распространилась на другие группы преданных акционеров, которые видели, что цена на акции продолжает давить все сильнее, "вымывая" все новые и новые миллионы из основных ценностей компании. Эти акционеры угрожают возбудить судебное дело против оставшихся на своих постах директоров. Однако не все одобряют проявление власти акционеров. Один аналитик сформулировал проблему так: "Люди покупают акции, чтобы продать их по наивысшей цене. Если вам не нравится, как компанией управляют, почему же вы покупаете ее акции? Я не знаю, почему компания должна прыгать через планку только для того, чтобы кто-то потом мог продать ее акции, когда цены на них возрастут."

*Источники: The Economist. 6 and 14 January, 1995; The Sunday Times. 15 January, 1995; The Money Programme, BBC. 15 January, 1995.*

Вопросы:

1. Что, по вашему мнению, означает выражение "наихудший пример управления корпорацией"?
2. Каковы стратегические перспективы компании?
3. Определите наиболее вероятные дальнейшие шаги.
4. Как на ваш взгляд, должна ли группа акционеров иметь право смещать председателя правления компании, даже если это может разрушить цену на акции для других акционеров?

### 5.3. Ситуация для анализа 9

#### Максимизация полезности (случай с Аттали)

25 июня 1993 г. Дж. Аттали покинул пост первого президента Европейского банка реконструкции и развития после нарастания в его адрес критики за экстравагантное поведение. В результате инспекции, проведенной специальным аудиторским комитетом, оказалось, что значительные средства были потрачены на оборудование штаб-квартиры банка, велики также были и прочие расходы. Так, у мистера Аттали были три служебные автомашины. Он широко использовал для личных нужд кредитную карту банка, по которой его личные расходы составили 20 000 ф. ст. Отчет аудиторского комитета по перерасходу банком средств подчеркнул, что для стиля управления мистера Аттали характерна болезненная склонность к роскоши. В отчете отмечается, что при переоборудовании лондонской штаб-квартиры банка было истрачено 66 млн ф. ст. на закупки дорогостоящего мрамора для отделки холлов взамен уже имеющегося, специальных дорогих ковров, стульев стоимостью 1000 ф. ст., а также на установку специально разработанного с применением высоких технологий подвесного потолка.

Однако отчет не был специально посвящен расходам штаб-квартиры. В нем обращалось внимание на много раз критиковавшуюся практику использования специальных чартерных авиарейсов. Однако мистер Аттали остался верен себе и, как сообщают, сказал: "Я не знаю ни одного своего шага, за который меня можно было бы упрекнуть".

*Источник: The Economist. June, July, 1993; The Banker. 4 August, 1993.*

Вопросы:

1. Проанализируйте результативность деятельности Аттали в качестве руководителя высшего уровня?

2. В каком случае с точки зрения стратегических перспектив дополнительные расходы, осуществляемые данной компанией оправданы?

## **6. Тема «МОДЕЛИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ»**

### **6.1. Задание для самостоятельного исследования 2**

Возьмите в качестве примера отрасль промышленности (например машиностроение, приборостроение и т.д.) и определите мощь «пяти сил», выделенных в модели М.Портера.

### **6.2. Ситуация для анализа 10**

#### **Максимизация прибыли**

В 1992г. Д. Саймон занял пост руководителя компании British Petroleum (BP). Когда он взял бразды правления в свои руки, компанию характеризовали как "деморализованную, всю в долгах и теряющую средства". Тремя годами позже среди ведущих промышленников страны Саймона именовали не иначе, как "наиболее впечатляющий промышленник Британии".

И это было достигнуто в результате проведения жестокого курса на максимизацию прибыли. В то время как другие менеджеры только толковали о разукрупнении, оптимизации использования ресурсов и наделении полномочиями, компания BP всю осуществляла это на практике. С 1992 г. она сократила рабочую силу со 112 000 до 60 000 человек. Компания была полностью "очищена" от лишних слоев руководства. Те виды хозяйственной деятельности, которые не являлись частью основного бизнеса, т.е. не относились к нефтяной, газовой и химической промышленности, например предприятия пищевой и добывающей промышленности, были безжалостно проданы. Результаты реорганизации были впечатляющими. К 1994 г. BP делала больше прибыли на 1 баррель нефти, чем любой другой

нефтяной гигант. Себестоимость добычи нефти была значительно снижена, причем в основном за счет использования передовых технологий (например трехмерной сейсмической разведки). Кроме того, такой связанный с добычей вид деятельности, как рафинирование нефти, который раньше никогда не представлял собой особого источника доходов для ВР, стал значительно прибыльнее. В январе 1996г. компания объявила о намерении продавать около 30% своих нефтеперерабатывающих мощностей по всему миру. Этот факт являл собой некую отправную точку: тем самым компания осуществила сдвиг в ключевых целях своей деятельности от размера к прибыли.

Данный подход, однако, не был лишен недостатков и вызвал поток критики как внутри компании, так и вне ее, поскольку новая стратегия была связана с огромным риском. В 1994 г. около 70% прибылей ВР получала от нефтедобычи. Однако случай ВР необычен тем, что она находится в чрезвычайно высокой зависимости от ограниченного числа нефтяных и газовых месторождений. Около 80% нефти и газа компания добывает в Северной Америке и Великобритании. Более того, основная масса нефти приходится на несколько крупных, но старых месторождений на Аляске и в Северном море, которые либо приближаются, либо уже миновали пик своего развития. ВР продолжает открывать новые области для разведки и освоения, однако они располагаются в основном в тех регионах, которые не могут похвастаться политической стабильностью, например в Колумбии, Азербайджане, Алжире. Другая проблема заключается в том, что ВР, сократив расходы на добычу нефти из освоенных месторождений (например, с 1991 г. по 1994 г они сократились с 4 млрд. до 2,5 млрд. долл. США), сделала более сложным сокращение таких расходов в других, менее богатых нефтью месторождениях,

Один специалист из Petroleum Finance Company (Вашингтон, округ Колумбия) установил, что ВР не сможет пополнять существующие запасы нефтепродуктов достаточно быстрыми темпами, чтобы компенсировать снижение ресурсов

на эксплуатируемых месторождениях, и, таким образом, может в следующем десятилетии столкнуться с серьезными проблемами. Разумеется, размер компании - это еще не все, но он может помочь BP, как это было в случае с ее основным противником - компанией Royal Dutch/Shell. Подход Shell резко отличается от подхода, утвержденного Д. Саймоном, поскольку она действует в 130 странах и осуществляет ряд проектов, которые на настоящий момент не обещают высокой отдачи. Казалось, что для компании Shell размер - это главная цель. Такая стратегия позволила ей разнообразить свои действия и отказываться от сделок в том случае, если они станут невыгодными.

Нет сомнений, что стратегия BP сыграла свою роль. Сконцентрировав усилия на прибыли за счет размера, компания вернулась в границы прибыльности.

*Источник: The Economist. 20 January, 1996.*

Вопросы:

1. Проанализируйте цели нефтяных гигантов British Petroleum и Shell.

2. Дайте оценку рискам, связанным со стратегией, примененной компанией BP?

3. Предложите рекомендации, направленные на минимизацию рисков, сформулируйте варианты альтернативных стратегий.

### **6.3. Ситуация для анализа 11**

#### **Различие между владельцами и управляющими**

Часто утверждают, что менеджеры озабочены долгосрочной перспективой управляемой ими компании, а акционеры - текущим состоянием дел и краткосрочной прибылью. Этот взгляд, обнаруживающий различие задач владельцев и управляющих, нашел мощную поддержку в 80-х гг. со стороны таких специалистов в области управления, как П. Друкер и М. Портер. По прошествии более чем десятилетия эта точка зрения практически не претерпела изменений.

Однако недавние исследования перевернули эту удобную концепцию с ног на голову. На ежегодном собрании Американской академии управлений, проводимом в г. Ванкувер в августе 1995 г., были представлены два доклада, авторы которых сделали предположение, что именно инвесторы, а никак не менеджеры чаще всего видят долгосрочную перспективу. В результате анализа 135 случайно выбранных производственных фирм, проведенном двумя специалистами из штата Техас, установлено, что институциональные инвесторы часто несут ответственность за стимулирование исследований и разработок в тех фирмах, пакетами акций которых они располагают. И напротив, инвесторы, поддерживающие тесные связи с фирмами, в которые они вкладывают средства, например с банками, в целом не склонны оказывать давления на руководство компании, чтобы стимулировать инновации. Кроме того, многие менеджеры считают, что они принимают долгосрочные интересы компаний, которыми управляют, близко к сердцу, поскольку постоянно ищут пути комбинирования своих талантов с талантами менеджеров других компаний для достижения преимуществ синергизма. "Синергические" компании верят в силу слияний для создания долгосрочного богатства для своих акционеров.

К сожалению, результаты этих слияний были разочаровывающими, это всегда негативно сказывалось на цене на акции и на прибыльности. Казалось бы, установилось общее правило: чем большая цена уплачивалась при приобретении компании, тем выше были потери для акционеров. Все это подводит к вопросу: если слияния так плохи, почему же каждый менеджер считает курс на слияния важной составной частью проводимой стратегии? Пытаясь ответить на этот вопрос, два академика из Колумбийского университета М. Хейуорд и Д. Хэмбрик предположили, что исходным мотивом в данном случае является "управленческое эго". Их вывод основывался на результатах исследования 106 американских компаний, которые выставлялись на продажу и

были приобретены за 100 млн. долл. США или более в период 1989-1992 гг. Как им удалось установить, имеются четыре причины, побуждающие менеджеров "переплачивать" при приобретении компаний.

Во-первых, это неопытность. Новый менеджер стремится проявить себя и, как правило, бросается осуществлять сделки, чтобы продемонстрировать свои деловые качества. Во-вторых, по прошествии определенного периода успешной деятельности менеджер начинает несколько переоценивать свои организационные способности. Обычно это сопровождается некоторым избытком наличных средств, которые "жгут ему руки". В-третьих, мощной движущей силой, способствующей слияниям, является самоуважение менеджеров, измеряемое их жалованьем в сравнении с их коллегами из других компаний. Один из путей достижения такого уважения состоит в том, чтобы управлять большей компанией, а самый быстрый способ добиться этого - пойти по пути их приобретения. В четвертых, наиболее важным фактором, по мнению авторов, является самореклама. Они подсчитали, что каждая появляющаяся в прессе "счастливая" история о боссе крупной компании увеличивает в среднем на 5,4% цену, уплачиваемую за эту компанию при покупке (поглощении).

Из всего этого напрашивается следующий вывод. Если компания недавно показала значительные темпы развития и в ней недавно был назначен новый управляющий с большим жалованьем и высоко оцениваемыми в бизнес-прессе перспективами, можно ожидать потока плохо продуманных приобретений компаний, за которые будет уплачено с избытком, а также падения цен на акции.

*Источник: The Economist. 20 August, 1995.*

Вопросы:

1. Выделите и проанализируйте положительные и отрицательные аргументы, касающиеся слияния компании.

2. Приведите перечень стратегических задач, разрешение которых возможно посредством слияния. Проведите разграничение стратегических задач, в соответствии с которыми наиболее целесообразно слияние и наоборот.

3. Каков общепринятый взгляд на стратегические задачи управляющих?

4. Каким образом практический пример соотносится с управленческими теориями?

#### **6.4. Ситуация для анализа 12**

##### **Преуменьшение значения глобализации**

В 80-х гг. наблюдался отход от представления, что основной целью фирмы является увеличение ее размера, поскольку все больше и больше крупных фирм стали испытывать трудности. Такие компании, как IBM и General Motors, которые в 80-х гг. оценивались ведущими специалистами как примеры моделей фирм будущего, в 90-х гг. были низвергнуты со своего пьедестала как доисторические динозавры бизнеса. Более мелкие компании, например, CNN на рынке телевещательных средств и Microsoft в компьютерной области, показали, что способ существования в бизнесе 90-х гг. - небольшой размер, легкость и гибкость. Преподаватель Массачусетского технологического института Д. Бэрч подсчитал, что за последнее десятилетие из каждых десяти вновь созданных рабочих мест восемь были предложены мелкими фирмами.

Причины роста и развития малого бизнеса не так уж трудно понять. Либерализация рынка капитала, когда растущая конкуренция между "поставщиками" капитала для инвестиций в бизнес сочетается с внедрением микротехнологий, способствовала снижению барьеров, препятствующих проникновению новичков на ряд рынков. Рынки становятся более фрагментарными и в результате развития фирм, обслуживающих конкретные рыночные ниши. Таким образом, понятие "гибкость" стало основным лозунгом

и вытеснило "эффект масштаба", который ранее был движущей силой для компаний.

Недавно эту точку зрения подверг сомнению Б.Хэррисон, профессор из американского университета Карнеги-Мэллон. Его утверждения подкрепляются четырьмя предположениями.

Во-первых, обвинения в адрес крупного бизнеса слишком преувеличены. Несмотря на то, что некоторые крупные компании испытывают трудности, можно привести многочисленные примеры таких, которые продолжают процветать. Самый большой вызов бросают именно крупные компании, и, несмотря на необходимость гибкости, эффект масштаба продолжает играть важную роль в придании фирмам конкурентоспособности.

Во-вторых, большое количество крупных фирм произвели реструктуризацию или реинжиниринг своих бизнес-процессов, что стало результатом ущерба, перенесенного ими в период экономического спада конца 80-х - начала 90-х гг. Многие из них сейчас стали понимать, что можно одновременно быть и большими, и гибкими.

В третьих, сильно преувеличен потенциал малого бизнеса в области создания рабочих мест, о чем свидетельствуют опубликованные в 1994г. материалы Национального бюро по экономическим исследованиям. В США за период 1973-1988 гг. предприятия с числом занятых, превышающим 100 человек, создали около 75% всех новых рабочих мест, в то время как те предприятия, где численность персонала превышала 500 человек, предложили более 50% общего числа новых рабочих мест. Таким образом, мелкие фирмы с числом занятых менее 100 человек способствовали созданию относительно малой доли рабочих мест. Кроме того, мелкие фирмы были ответственны за гораздо более высокую долю потерь рабочих мест, чем крупные, а также в значительно меньшей степени использовали современные технологии и передовой опыт.

В-четвертых, выживаемость большого количества мелких фирм очень во многом зависит от крупных. Эта

тенденция в последнее время усиливается процессом передачи прав на ведение некоторых видов деятельности от крупных фирм мелким, что ставит последние в еще большую зависимость от крупного бизнеса. Причем преобладающие условия контрактов таковы, что это позволяет утверждать об отсутствии настоящей независимости мелких фирм.

Именно имея в виду эту последнюю тенденцию, можно утверждать, что различие между крупными и мелкими фирмами становится все более и более размытым. Тем самым крупные компании стремятся имитировать гибкость мелких фирм путем создания в своих рамках более автономных подразделений. Например, одна шведско-швейцарская инженерная компания разбила свою структуру на 1300 независимых компаний и 5000 автономных центров прибылей. Напротив, мелкие компании в целях восполнения слабости своей рыночной власти и лучшего отстаивания своих интересов стремятся к союзам, товариществам и установлению долгосрочных деловых отношений с более крупными фирмами. В Америке компании компьютерного программного обеспечения нацелились на расширение своего влияния и повышение своего ранга путем поиска партнеров - компаний аналогичного размера, чья сила (рыночная) превосходит их собственную.

В результате всех этих нововведений и реинжиниринга стало весьма затруднительно однозначно оценить компанию как "крупную" или "мелкую". Например, рассмотрим компанию Benetton. Это крупная компания, действие которой распространяется за пределы национальных границ, она имеет огромное число клиентов и известна во многих странах. Однако если ее оценивать по основному виду деятельности, то на самом деле она представляет собой ряд мелких местных предприятий. Аналогичным образом компанию Nike можно рассматривать как крупную многонациональную корпорацию или же как мелкие фирмы, ориентированные на местный рынок, но работающие на общие цели. Конечно, утверждают, что такие фирмы на самом деле - целые сети, а не единичные

предприятия, которые "добавляют стоимость путем координации деятельности через географические и корпоративные границы". Таким образом, когда фирма является одновременно и крупной, и мелкой, гораздо труднее сваливать вину за ее трудности на ее размер.

*Источник: The Economist. 14 May, 1994*

Вопросы:

1. Выделите факторы, которые позволили снизить барьеры для выполнения стратегии проникновения на новые рынки?
2. Почему утверждают, что гибкость более важна, чем эффект масштаба?
3. Приведите пример, опровергающий утверждение, что мелкая фирма это хорошо.
4. Почему размер фирмы иногда является чисто умозрительным понятием?

### **6.5. Задание для самостоятельной работы 2**

В соответствии с темой магистерской диссертации проведите в кругу ваших коллег экспертную оценку актуальности разрабатываемой вами темы и решаемых в ней задач. Перечень задач определить самостоятельно.

*Отчет предоставить письменно.*

### **6.6. Задание для самостоятельного исследования 3**

Какое влияние оказало распространение сети Интернет и развитие мультимедийных компьютерных программ на процесс обучения в высших учебных заведениях и какой это может иметь эффект на спрос на учебные места в высших учебных заведениях? Сконструируйте несколько возможных сценариев развития событий с точки зрения компании, специализирующейся на производстве учебников для вузов.

*Отчет представляется в письменной форме (возможно объединение студентов в группы).*

## 6.7. Ситуация для анализа 13

### *РОБИН ГУД*

Весной, на второй год после восстания против шерифа Ноттингема, Робин Гуд отправился на прогулку в Шервудский лес. По дороге он обдумывал дальнейший ход борьбы, расположение сил, последние шаги, предпринятые шерифом, и открытые ему возможности.

Бунт против шерифа начался как личная кампания и проистекал из ссоры Робина с шерифом и его администрацией. Однако в одиночку Робин мало что мог сделать. Поэтому он начал искать союзников, людей недовольных, глубоко чувствующих несправедливость. Позднее он принимал всех, не задавал много вопросов и только требовал преданности. Сила, он верил, заключается в численности.

Первый год он провел, сплачивая группу в дисциплинированный отряд, объединенный ненавистью к шерифу, члены которого принимали жизнь вне закона. Структура отряда была проста. Робин принимал все важные решения единолично. Своим помощникам он поручал отдельные задания. Вилл Скарлет заведовал сбором информации и шпионажем. Главной его задачей было следить за шерифом и его людьми, знать каждый их шаг. Также он собирал информацию о предполагаемых поездках сборщиков налогов и богатых торговцев. Маленький Джон следил за дисциплиной и за тем, чтобы их мастерство в стрельбе из лука было на высоте, какой требовали их занятия. Скарлок занимался финансами, обращая добычу в деньги, выплачивая каждому долю захваченного и находя секретное место для казны. И наконец, Мач, сын мельника нес трудную задачу по обеспечению все возрастающего отряда веселых стрелков провизией.

Рост отряда радовал Робина, но также и беспокоил. Слава веселых стрелков росла, и новобранцы прибывали из всех уголков Англии. И с ростом числа, скромные бивуаки превратились в крупные лагеря. Между набегамы стрелки толклись вокруг, болтали и затевали игры. Бдительность

упала, и все труднее было поддерживать дисциплину. "Почему - думал Робин, нынче я не знаю половину людей под моей командой?"

Обеспечение питания для растущего отряда также начало истощать возможности леса. Дичь стала редкостью, и приходилось искать провизию в близлежащих деревнях. Стоимость покупки еды начала истощать финансы отряда как раз тогда, когда добыча упала. Путешественники, особенно те, кому было что терять, теперь объезжали лес далеко кругом. Это причиняло им убытки и неудобства, но все же было лучше, нежели лишиться всех товаров.

Робин считал, что пришло время изменить политику веселых стрелков и, вместо конфискации всех товаров, установить плату за проезд. Его помощники горячо возражали. Они гордились девизом веселых стрелков: "Грабь богатых, отдавай бедным." "Фермеры и горожане, - говорили они, наши самые важные союзники. Как мы можем брать с них налог и в то же время надеяться на их помощь в борьбе с шерифом?"

Робин размышлял о том, как долго веселые стрелки смогут жить по-старому. Шериф становился сильнее, и более организованнее. У него теперь были деньги и солдаты, и он начинал выискивать слабые места отряда. События начинали оборачиваться не в пользу веселых стрелков. Робин чувствовал, что кампания должна быть сознательно завершена до нанесения шерифом смертельного удара. "Но как это сделать?" думал он.

Робин часто задумывался о возможности убийства шерифа, но это казалось очень маловероятным. Кроме того, убийство шерифа могло удовлетворить его личные чувства, но мало чем помочь в данной ситуации - Робин надеялся, что постоянная жизнь в осаде и провал шерифа при сборе налогов приведут к его отставке. Вместо этого, шериф использовал политические связи для получения подкрепления. У него были влиятельные друзья при дворе, и его хорошо принимал регент, принц Джон.

Принц Джон имел коварный и злобный характер. Он не пользовался популярностью в народе, который хотел возвращения заключенного короля Ричарда. Кроме того, он жил в постоянном страхе баронов, которые возвели его на трон, но теперь начинали оспаривать его права на корону. Несколько из них начали собирать деньги на выкуп Ричарда Львиное Сердце из австрийской тюрьмы. Робин получил предложение сделать взнос, в обмен на амнистию. Это было опасное предложение. Грабежи в провинции представляли собой одно, а дворцовая интрига - совсем другое. Шпионы принца Джона были повсюду. В случае провала плана Робину грозило неустанный преследование и неизбежная расправа.

Звук рога, зовущего к ужину, отвлек Робина от его мыслей. В воздухе стоял запах жареной свинины. Ничего было не решено. Робин поспешил в лагерь, обещая себе все обдумать после завтрашнего набега.

*Источник: Проект Делфи-2.*

Вопросы и задания по ситуации:

1. Дайте характеристику методам стратегического анализа и управления, применяемым в команде Робин Гуда.
2. Предложите и проанализируйте с точки зрения эффективности собственную расстановку сил в команде Робин Гуда?
3. Как изменилось стратегическое видение Робин Гуда с течением времени.
4. Как вы считаете, применяемые лидером решения идут « в ногу со временем»?
5. Предложите в соответствии с описанным выше методом три прогноза дальнейшего развития событий (оптимистический, наиболее вероятный, пессимистический) и соответствующие им стратегические решения.

## 7. Тема «КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ»

### Базовые понятия

**Барьер для доступа** - различные мероприятия и действия, которые могут предотвратить или затруднить новым фирмам доступ на рынок или в отрасль.

**Бостонская матрица (БКГ)** средство, при помощи которого продукты можно классифицировать в соответствии с ростом реализации и долей рынка. Разработана американской консалтинговой компанией и включает такие понятия, как "трудный ребенок", "звезда", "дойная (денежная) корова" и "собака".

**Стратегия фокусирования** - заключается в том, что компания определяет интересующий ее сегмент рынка и приспособливает свою стратегию к интересам именно этого сегмента, исключая все прочие.

**Родовые (общие) стратегии** - три типа таких стратегий выделял Портер: стратегия лидерства в затратах (упор делается на снижение затрат); стратегия дифференциации фокусов (сочетание затрат и выручки) и стратегия фокусирования (см. выше).

**PEST** - комплексный анализ окружающей среды, в которой действует компания. В него входит оценка политической, экономической, социальной и технологической обстановки.

**«Пять сил» Портера** - анализ, включающий оценку угрозы со стороны потенциальных новичков на рынке; продуктов (услуг)-заменителей, со стороны поставщиков и покупателей, а также исследование степени конкуренции со стороны соперников.

**Стратегия** - основные правила или принципы, определяющие направление и масштаб деятельности организации в долгосрочном плане.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

Стратегия это направление и масштаб действий в долгосрочном плане: в идеале она приводит ресурсы компании в соответствие с изменяющейся средой функционирования (рынки, потребители и клиенты) таким образом, чтобы компания отвечала ожиданиям держателей долей участия в ней).

В этом определении подчеркивается первая и важная характеристика: стратегические решения затрагивают компанию в целом, а не какую-то ее часть. Это касается всего набора видов деятельности компании и в равной степени ожиданий тех, кто располагает долями участия в ней.

### **7.1. Ситуация для анализа 14**

#### **Компании ITT и Hanson**

В 1920 г. Г. Джинин создал компанию ITT (в то время она называлась Карибская телефонная компания). При его жестком финансовом подходе она постепенно превратилась в один из крупнейших в мире мультинациональных конгломератов, приобретая контрольные пакеты акций сотен компаний, включая Avis, Continental Baking, Rayonier, Sheraton и Hartford Fire Insurance. К 1970 году Джинин контролировал 400 различных компаний, действовавших в 70 странах мира.

В 60 -70-е гг. аналитики инвестиционной деятельности называли мультинациональные конгломераты "голубоглазыми любимчиками" фондовых рынков. Считалось, что они неуязвимы для традиционных циклических колебаний торговли, которые периодически "ударяли" по компаниям, действующим в пределах национальных рынков и имеющим ограниченный набор продуктов, а навыки менеджеров могут спокойно переноситься из одной отрасли в другую независимо от характера этих отраслей.

Однако ситуация обернулась против конгломератов, когда они попытались действовать так, чтобы отвечать ожиданиям рынков. Иллюзии относительно конгломератов

стали исчезать по мере нарастания недовольства акционеров тем, как они управлялись. Управляющие имели стимул для того, чтобы, выражаясь словами Г. Хэмела и С.К. Паалада, "культивировать основную собственную компетенцию". Короче говоря, компании получили стимул сосредоточивать внимание на тех областях, в которых они действовали успешно и уверенно, и отказываться (распродавать) участие в тех видах деятельности, в которых имели мало опыта или не имели его вообще.

Это простое указание не так-то просто было применить на практике, поскольку зачастую точно не было известно, что можно отнести к "сердцевинной" деятельности компании, а что нет. Требовался анализ цепной зависимости и очень четкая идея о том, какая часть бизнеса приносит прибавочную стоимость, а какая нет, а также что является специфическим видом деятельности для компании, а что не является. В случае с ИТТ потребовался переход с предыдущей философии слияний к новой философии разделения (слившихся ранее компаний). Таким образом, 13 июня 1995 г. босс ИТТ Р.Эраског объявил, что компания будет разбита.

ИТТ предполагалось расформировать на три простые компании. Самая крупная из них должна была называться ИТТ Hartford и принять на себя все "разбредшиеся" страховые операции старой ИТТ. Оборот новой компании оценивался в 11,1 млрд. долл., она должна была приносить прибыль от ведения операций в размере 852 млн. долл. Вторая компания должна была носить название ИТТ Industries и объединить такие виды деятельности бывшей империи ИТТ, как автомобилестроение, электронику, военную промышленность и передовые технологии. В 1994 г. эти виды деятельности обеспечили объем реализации в размере 7,6 млрд. долл. и прибыль от ведения операций в размере 418 млн. Наконец, третьим элементом новой структуры должна была стать ИТТ Corporation, которая включала бы в себя гостиничный и развлекательный бизнес, информационные услуги (объем реализации в этих областях составлял 6,5 млрд. долл., а

прибыль от ведения операций - 5 млн.) Результаты реструктуризации были с энтузиазмом восприняты фондовым рынком: за несколько месяцев цены на акции ИТТ возросли на 30%. Считалось, что существующие акционеры будут получать гораздо большую прибыль от владения акцией в трех четко разграниченных областях деятельности. Такое разделение значительно упрощало доступ всех трех видов бизнеса к более дешевому капиталу.

Несмотря на реструктуризацию, некоторые критики утверждали, что процесс не пошел далеко. Компания до сих пор действует в очень "растянутой" области и мистер Эраског до сих пор затрудняется в том, что же является сердцевинной деятельностью компании ИТТ. Взять хотя бы такой пример: ИТТ Corporation занимается всем - от управления футбольными командами (New York Knicks и New York Rangers) до телефонных справочников и технических колледжей; в этом клубке фирм трудно разглядеть логику с точки зрения как промышленности, так и коммерции.

Понятие "сердцевинная компетенция" стало очень модным в последние годы; ряд компаний начал избавляться от не связанных с их основным профилем видов деятельности и разделяться на несколько компаний. В Великобритании разделилась группа Courtaulds: на текстильную и химическую компании. ICI сделала то же самое, соединив производство лекарственных препаратов и удобрений в пределах новой компании Zeneca. Совсем недавно решение о разделении ранее слившихся компаний принял конгломерат Hanson. Многие годы он действовал как старьевщик: его бизнес-стратегия заключалась в приобретении "бросовых" компаний в испытывающих спад отраслях и "приукрашивании" их путем повышения эффективности для дальнейшей продажи с прибылью. Однако в конце января 1996 г., за день до ежегодного собрания акционеров, Hanson, поддавшись давлению со стороны поклонников "сердцевинной компетенции", объявил о своем разделении для обеспечения большего сосредоточения руководства на основной

деятельности четырех компаний с отдельным акционерным капиталом и отдельными акциями: в области энергетики (Peabody Coal в США и Eastern Electronic в Великобритании), химической промышленности (SCM в Великобритании и Quantum в США), табачной промышленности (Imperial Tobacco в Великобритании) и промышленности строительных материалов.

Финансовые аналитики Сити не были слишком удивлены таким поворотом событий, поскольку незадолго до этого объявления рост цен на акции компании Hanson замедлился. Например, в 1995 г. акции упали на 13%, в то время как на всем рынке поднялись на 20%. До начала 90-х гг. почти непоколебимая позиция Hanson как крупнейшего дельца, казалось, пошатнулась. В 1991 г. компания ICT отбила попытку концерна Hanson поглотить ее, причем оборона была столь жестокой, что Hanson на некоторое время был лишен возможности заключать крупные сделки. Годом позже, в 1992 г. конгломерат гораздо меньшего размера, чем Hanson, перебил у последнего сделку по слиянию с компанией RHM. В связи со всем вышесказанным возникает вопрос, не утратил ли Hanson свою репутацию сильного дельца?

Тем временем вышеназванные конгломераты стали терять симпатии инвесторов по обе стороны Атлантики, и концепция "сердцевинной компетенции" стала руководящим принципом для многих компаний. К тому времени Hanson уже претерпел некоторое обновление для разделения в 1995 г. причем 34% хозяйственной деятельности в США пришлось на компанию из US Industries (в ее состав входят компании Jacuzzi и Farberware cookware, а также гольф-клубы Tommy Armour). По словам президента Hanson Д. Бонэма, это был определяющий момент. Говоря о реорганизации американской части бизнеса концерна Hanson (сразу после смерти лорда Уайта, партнера, который был правой рукой лорда Хансона и управлял американской частью Hanson), Бонэм, в частности, отметил: "Все мы понимали логику происходящего. Мы

многому научились на опыте разделения компании USI (US Industries)".

Когда Бонэм занял пост президента, казалось, что характер управления изменился. Если раньше конгломерат Hanson имел со своими дочерними компаниями отношения "на расстоянии вытянутой руки" и был для них разработчиком стратегии, то с его приходом головная компания столкнулась с необходимостью рассматривать и утверждать инвестиционные решения большого числа своих несоизмеримо мелких подразделений. Таким образом, изменилась роль "центра" по отношению к дочерним компаниям. Вместо того чтобы формировать для них стратегию как раньше, центр превратился в основном в финансового контролера, взяв на себя роль "банкира акционера". Таким образом, штаб квартира стала испытывать трудности с оценкой деятельности электрических и химических компаний, входящих в Hanson, что, в свою очередь, затруднило установление реалистических финансовых целей для всей группы. Со временем становилось все сложнее и сложнее придерживаться философии "старьевщика", с готовностью приобретающего компании. Просто труднее стало находить возможности заключения сделок: ужесточилась конкуренция за приобретение оставшихся "без дела" компаний. Концерн был не единственным старателем, находящим "золотые самородки в компостной куче". Некоторое время он пытался разработать обоснование своей стратегии, но аналитиков это не убедило. Как прокомментировал эти попытки один из руководителей компании Ashridge Strategic Group, "они [Hanson] собрали понятия "энергия", "ресурсы" или "потребитель" и попытались натянуть их как клеящую ленту на те виды бизнеса, с которыми не имеют ничего общего. Это лишено всякого смысла". Бонэм хорошо осознал проблемы, с которыми столкнулись крупные промышленные конгломераты, только когда они оказались "опасно близкими", а прежде чем это стало понятно, они уже превратились в "индустриальные музеи, отставшие от жизни".

Что уготовано "осколкам" конгломерата Hanson, покажет будущее. Компания Imperial Tobacco (прибыль от ведения операций составляет 350 млн. долл., а от реализации - 780 млн.) действует на британском рынке и вскоре собирается приобрести еще одну фабрику, что сделает ее еще более прибыльной. В таком случае она станет еще более привлекательной для поглощения одним из мультинациональных табачных гигантов, например ВАТ или American Brands. Химический отросток Hanson - компания SCM - по международным стандартам является небольшим, хотя имеет права мирового лидера в производстве отбеливающего агента, известного под названием диоксид титана. Как отдельная компания SCM могла стать весьма привлекательной целью для по поглощения более крупной европейской или американской химической компанией. Несколько проблематичным является будущее энергетической группы, поскольку у угольной компании в США довольно мало "стратегической логики", как и у мелкой электрической компании в Великобритании, которая в качестве источника использует природный газ. Не исключено и дальнейшее разделение компаний.

Даже те фирмы, которые неохотно пошли бы на полное разделение, как например Kodak, перефокусировали внимание на свои "сердцевинные" виды хозяйственной деятельности, обеспечивающие им имидж, а ВР сконцентрировала усилия исключительно на том, чтобы распродать все компании, не связанные с нефтяным бизнесом. Такой же политики стала придерживаться компания Shell. В Германии концерн Daimler Benz в одночасье поверил, что можно достичь синергетики путем производства испарителей и авиатехники. Компания Volvo переключается с производства продуктов питания, напитков и медикаментов на более "сердцевинные" области деятельности, связанные с производством легковых и грузовых автомобилей. Таким образом, привлекательность, диверсификации бизнеса для крупных компаний уменьшается. Аргументы в пользу диверсификации бизнеса в качестве

гарантии от рисков перекрывается ростом эффективности мировых фондовых рынков. Инвесторам нет необходимости вкладывать средства в конгломераты, чтобы разделить свои риски, они могут создать свой собственный диверсифицированный портфель. Более того, разделение компаний позволяет высвободить дополнительную стоимость, поскольку в этом случае у руководства появляется возможность сконцентрировать усилия на более узкой области бизнеса.

Наконец, нам осталось увидеть, означают ли все эти новые идеи конец конгломератов? До сих пор существуют вполне благополучные конгломераты, где стратегическая логика и фокусирование не столь очевидны, но тем не менее они успешно действуют, например концерн General Electric. В Азии также много жизнеспособных и прибыльных конгломератов. Такие компании, как малайзийская Sime Darby, тайландская Charoen Pokphand и тайваньская President Enterprises, имеют долю во многих областях бизнеса - от пищевой промышленности до телекоммуникаций. Остается только ждать, чтобы узнать, насколько долго они смогут так просуществовать, но уже есть признаки, свидетельствующие, что новое поколение менеджеров в этих конгломератах начинает на практике применять философию "сердцевинной компетенции". Возможно ИТТ и Hanson даже станут своеобразными моделями новых перефокусированных мультинациональных предприятий.

*Источник: The Economist, 17 June, 1995; 3 February, 1996.*

Вопросы и задания по ситуации.

1. Проведите анализ эффективности стратегического решения босса ИТТ Р.Эраскога о разукрупнении компании.
2. Выделите положения в поддержку стратегии, направленной на развитие "сердцевинной компетенции". Проиллюстрируйте представленные доводы реальными примерами.

3. Предложите свое видение процесса разработки стратегии и принятия управленческих решений в конгломерате Hanson. Какую роль вы отводите головной фирме, а какую передадите дочерним?

## АНАЛИЗ СРЕДЫ БИЗНЕСА

**PEST-анализ.** На первом этапе необходимо предпринять анализ бизнес-среды, в которой компания осуществляет деятельность. Для этого следует предпринять PEST-анализ. Он заключается в исследовании политической, экономической, социальной и технологической среды деятельности компании. Некоторые авторы называют его PESTE-анализ, включая в него также исследование факторов состояния окружающей среды, например уровня загрязнения, степени уничтожения важных составных частей экосистем. Однако большинство авторов все же предпочитают сохранять этот анализ в рамках PEST и рассматривать каждый фактор в пределах "политических" или "социальных" категорий.

### Анализ "пяти сил" Портера

В дополнение к PEST-анализу необходимо также предпринять структурный анализ отрасли, чтобы выявить сильные и слабые стороны противников, а также определить конкурентную структуру данного рынка. Одной из наиболее распространенных моделей для подобного структурного исследования является модель "пяти сил" Портера. На рис. 2, рассмотренном ранее были представлены основные элементы его модели.

Ключевые элементы в анализе "пяти сил" Портера позволяют оценить конкурентные структуры на рассматриваемом рынке, поскольку очень важны для анализа среды, в которой действуют компании. Их суть можно сформулировать так:

1. Угроза со стороны потенциальных новичков на рынке.

2. Угроза со стороны продуктов-заменителей.
3. Власть поставщиков.
4. Власть покупателей.
5. Степень конкуренции со стороны соперников.

Рассмотрим первый элемент - "первую силу" Портера. Угроза, исходящая от новых фирм, выходящих на данный рынок, зависит от барьеров, перекрывающих доступ на него. В соответствии с принципами бизнес-экономики эти барьеры зависят от семи ключевых факторов:

1. Эффекта масштаба.
2. Капитала, необходимого для доступа на рынок.
3. Доступа к каналам распределения (реализации).
4. Преимуществ в затратах (иногда их называют "дарованными" преимуществами).
5. Ожидаемой реакции существующих фирм.
6. Законодательного вмешательства.
7. Индивидуализации продукта (придания ему характеристик, отличающих его от аналогов, производимых другими фирмами).

В некоторых отраслях эффект масштаба имеет такой характер, что фирме приходится быть очень крупной, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе. Это особенно верно для рынков автомобильной и авиационной техники, а также для фармацевтической промышленности, требующей огромных вложений средств в исследования и разработки.

### **7.2. Задание для самостоятельной работы 3**

Приведите примеры отраслей, в которых эффект масштаба играет важную роль и может стать барьером, перекрывающим новичкам доступ на рынок?

Каковы, по вашему мнению, могут быть ответные или стабилизирующие механизмы со стороны государства?

**Обсуждение выполненного задания проводится в группах.**

**Капитал**, необходимый для доступа на рынок розничной торговли или на рынок услуг по оформлению и дизайну помещений, значительно меньше капитала, требующегося для выхода на рынок персональных компьютеров или оборудования для горнодобывающей промышленности. До недавнего времени в Великобритании было весьма трудно попасть на рынок пива, поскольку основные производители этого напитка имели эксклюзивный доступ к каналам реализации через связанные с ними торговые дома. Комиссия по монополиям и слияниям расценила такую ситуацию как неадекватную и заставила основных производителей пива отказаться от владения частью этих торговых домов.

**Преимущества в затратах** (дарованные преимущества), как правило, относятся к опыту, полученному фирмами, действующими в отрасли в течение долгого времени. У них имеются преимущества по сравнению с новичками: долгосрочные соглашения или эксклюзивные сделки на реализацию своей продукции с рядом важных оптовых и розничных торговых фирм. Кроме того, они могут располагать хорошо обученным квалифицированным персоналом, который не может получить за короткий срок фирма, недавно появившаяся на рынке.

**Ожидаемая реакция конкурирующих фирм** может затруднить новичкам выход на рынок. Хорошо известно, что существующие на рынке фирмы готовы защищаться от них путем резкого снижения цен, и это может отвлечь практически всех новичков (за исключением самых упрямых) от выхода на рынок. Например, стремление на британский рынок телетрансляционных спутников Р. Мэрдока потребовало от него использования практически всех ресурсов компании New Corporation, чтобы выдержать понесенные начальные убытки. Глубокие карманы New Corporation почти опустели, а предприятие в 1990 г. требовало пакета мер серьезного реструктурирования финансирования, необходимого для удержания в бизнесе телеспутников. Однако Мэрдока и New Corporation не остановили исключительно

высокие затраты для доступа на рынок, и это послужило для потенциальных новичков примером того, что они могут стать ключевыми игроками на рынке, только для этого надо быть готовыми к потерям миллионных средств на начальном этапе.

**Законодательное вмешательство** означает, что правительства могут значительно изменить конкурентную структуру рынка либо введением протекционистских мер в поддержку государственной монополии, либо сокращением объема своего вмешательства в экономику через приватизацию. В августе 1996 г. правительство Великобритании приостановило эксклюзивное право государственной почтовой службы на доставку писем по тарифу менее 1 ф. ст. Этот шаг означал, что государственная почтовая служба получила сигнал об открытии доступа на данный рынок для частных компаний, ряд которых уже предлагал услуги по доставке корреспонденции.

Наконец, фирмы могут затруднить доступ на рынок путем индивидуализации своих продуктов, причем эта тактика успешно использовалась двумя основными производителями моющих средств - компаниями Unilever и Procter and Gamble.

#### **Задание для самостоятельной работы 4**

Приведите как можно больше примеров марок стиральных порошков, производители которых вам известны. Почему такое малое число компаний имеют такое огромное количество различных марок? Как вы оцениваете подобную ситуацию на данном рынке?

*Обсуждение выполненного задания проводится в группах.*

"Вторая сила" Портера — *угроза со стороны продуктозаместителей*, которая может также существенно изменить расстановку конкурентных сил на рынке. Новый процесс или новый продукт могут в какой-то момент сделать уже существующий продукт бесполезным. Так, компания по производству кассовых аппаратов National Cash Register в

Данди эффектно пошла "ко дну" с внедрением нового силиконового чипа: практически за одну ночь электронные кассовые аппараты заменили старые добрые кассовые аппараты 70-х гг.

#### **7.4. Ситуация для анализа 15**

##### **Угроза заменителей ( компания Nintendo отстывает)**

В июле 1996 г. компания Nintendo запустила на рынок новую видеоигру Nintendo 64. Это было решение из разряда "пан или пропал", т.е. отчаянная попытка вернуть удачу, которая сопутствовала компании Nintendo в конце 80-х гг., когда она достигла заоблачных высот и "делала" больше денег, чем все голливудские киностудии вместе взятые. С тех пор произошел резкий спад доходов. Компания ощутила на себе влияние наплыва на рынок продуктов-заменителей. Реализация ее продукции особенно пострадала, когда компания Sega Enterprises захватила инициативу и запустила на рынок 32-битную приставку для игр Saturn, которая была снабжена всеми видами графики. И как будто этого было мало, компания Sony вступила на рынок с еще более впечатляющей 32-битной приставкой под названием PlayStation. Начальная цена этих двух привлекательных конкурирующих продуктов составляла 40 000 йен (или около 290 долл. США), и хотя считалось, что это дорого, обе компании практически без затруднений захватили часть доли рынка Nintendo, так что Sega догнала Nintendo по обороту, который достиг 384 млрд. йен за отчетный год, закончившийся в марте 1996 г. Через год приставка PlayStation принесла 195 млрд. йен, а общая выручка компании Sony составила 4,6 трлн. йен. Последняя модель приставки Nintendo предлагает 64-битную память и графику, которую обозреватели назвали "поражающей великолепием". На предварительных испытаниях утверждалось, что подростки будут просто заморожены эффектами, созданными классическим Super Mario на новой 64-битной приставке. В настоящее время компания Nintendo

находится на передовых технологических рубежах, и это краткосрочное преимущество нашло отражение в процессе ценообразования. В Японии новая приставка в розничной торговле имеет цену 25 000 йен (175 долл.), и утверждают, что новая приставка с такой ценой просто "открывает двери рынка и заходит": в первый же день было продано 300 000 шт. Аналитики прогнозировали, что к марту 1997 г. компания Nintendo реализует около 5 млн. приставок, причем к этому времени они будут успешно продаваться и в США, и Европе. Компании конкуренты Sega и Sony дали решительный отпор, снизив свои цены. Так, Sony сократила цену с 248 000 до 19800 йен (со 174 до 139 долл.), а компания Sega немедленно последовала ее примеру. Считается, что в течение года компания Nintendo должна будет снизить цену до 20 000 йен (140 долл.).

Понятно также, что новая конкурентная среда не обойдется без жертв. Некоторые мелкие участники рынка видеоигр будут вытеснены с него. Даже Sony и Sega смогут выжить только ценой неизбежных убытков, которые они вынуждены будут понести при реализации видеоигр, проигрываемых на их приставках. Огромная проблема состоит в том, что Nintendo не располагает программным обеспечением или играми, чтобы показать действие своей 64-битной приставки во всем блеске. Кроме того, ее первые игры имели цену 70 долл. по сравнению с 40 долл. за самую дорогую игру компаний Sony и Sega. Из-за чрезмерной сложности создания новых игр для 64-битной приставки Nintendo, а также из-за ужесточающейся конкуренции приставок с традиционными персональными компьютерами компании Nintendo будет трудно решить эту проблему. Таким образом, за последние годы изменилась не только среда вокруг видеоигр на приставках, изменился и сам рынок видеоигр. Компании Nintendo потребуется вся лазерная мощь одной из ее знаменитых игр, чтобы держать своих противников "под прицелом".

*Источник: The Economist, 3 August, 1996.*

Вопросы:

1. Дайте анализ структуры рынка в описанной ситуации.
2. Предложите пример наилучшей, на Ваш взгляд, ценовой стратегии для данного продукта.
3. Предложите ряд альтернативных направлений стратегического развития, которые, на Ваш взгляд, обеспечат компании Nintendo прежние достижения.

На конкурентную среду влияют такие "две силы", как власть *покупателя и поставщика*. Как показала история с компанией Nintendo, поставщики видеоигр занимали очень выгодную позицию, поскольку крупные компании стремятся производить самые изощренные игры для своих все более мощных приставок. Производители персональных компьютеров также заинтересованы в получении игр от компаний по производству программного обеспечения, что поможет им лучше продавать свои машины; таким образом, сила поставщиков на данном рынке, несомненно, возросла в последнее время, и прогноз утверждает, что она возрастет еще больше.

### 7.5. Ситуация для анализа 16

#### **Власть покупателя и власть поставщика — случай с пивом**

Основные производители пива в Великобритании привыкли пользоваться рыночной властью по отношению к связанным с ними пабам (пивным заведениям). Однако постановление Комиссии по монополиям и слияниям от 1986 г. по этому вопросу лишила их этого преимущества. Например, если в 1986г. 58% всех пабов были связаны обязательствами с производителями пива, то к 1994 г. - только 33%. Рост числа независимых пабов обеспечил им значительную рыночную власть, что заставляет соперничающие пивные компании конкурировать друг с другом. Кроме всего этого, потребители стали потреблять

меньше пива в пабах, которые стали плавно трансформироваться из традиционных бастионов мужского превосходства в заведения для питания всей семьей, в которых соответственно увеличивается объем реализации безалкогольных напитков, а также алкогольных альтернатив пива.

Так что перераспределение рыночной власти между производителями пива и пабами было таково, что заставило "пивные компании" урезать затраты в поисках достижения эффекта масштаба, что делает понятным предложение компании Bass (доля рынка 23%) купить компанию Carlsberg-Tetley (доля рынка 16%), принадлежащую в настоящее время группе Allied-Domestg. В дополнение к этому производители пива перед лицом перераспределения рыночной власти используют стратегию диверсификации в другие отрасли розничной торговли и развлекательный бизнес, в том числе в отели и рестораны. Так, четвертый по величине в Великобритании производитель пива, компания Whitebread, собирается купить ресторанный бизнес Pelican. Другие ведущие производители пива, которые, возможно, больше прочих сконцентрированы на пивоварении, получают от реализации пива лишь треть всех своих прибылей, а остальное поступает от курортов. Компания Allied-Domestg все же продала компанию Carlsberg-Tetley, чтобы сократить свою зависимость от пива и зарабатывать больше прибылей на продаже спиртных напитков, на которые приходится 64% ее прибылей, а также на продаже продовольствия, в частности пирожных Donuts и мороженого Baskin Robbins, которые за последний год принесли 28% прибылей. Таким образом, на пиво приходится совсем небольшая доля прибыли пивоваренной компании.

*Источник: The Economist, 3 August, 1996.*

Вопросы:

1. Укажите варианты альтернативных стратегий, применяемых на современном конкурентном рынке пивоваренными компаниями, и их цели.

2. Каковы, по вашему мнению, опасности стратегий, применяемых пивными компаниями?

### **7.6. Ситуация для анализа 17**

#### **Конкурентное соперничество - браузеры Navigator и Explorer**

В 1994 г. молодые инженеры-программисты М.Андерссен и Дж. Кларк основали новую компанию под названием Netscape. Уже через два года она распространила 36млн. копий программного продукта под названием Navigator, предназначенного в помощь при путешествиях по миллионам станций в сетях Internet. Без этой программы невозможно полноценно использовать и Internet. Компания, которая выросла ниоткуда, на начало 1996 г. имела рыночную стоимость примерно 6 млрд. долл. США и сделала владельцев исключительно богатыми людьми. Взлет компании тем более удивителен, что гиганты отрасли, например компания Microsoft очень гордились тем, что находятся на передовых рубежах новых разработок в этой области.

Справедливо будет утверждать, что Microsoft была сражена скоростью развития сети Internet и, как компания IBM, оказалась заложницей того, что раньше обеспечивало ей высокую репутацию. Ряд аналитиков прогнозировали, что это было начало конца Microsoft в отрасли с весьма короткими циклами жизни. Барьеры, перекрывающие доступ на рынок программного обеспечения, не очень высоки и не зависят от доступа к дорогостоящему оборудованию. Таким образом, Netscape сумела "стащить" доходный рынок из-под носа компании Microsoft и лично Б. Гейтса. Ряд наблюдателей не могут не иронизировать, что маленькая компания программного обеспечения "выставила за ворота" самого Гейтса точно так же, как Гейтс в свое время уничтожил компанию IBM.

Однако слухи о смерти Microsoft сильно преувеличены, если не просто преждевременны. В августе 1996 г. она

выпустила на рынок свой ответ обидчику - программу Internet Explorer (версия 3.0) с ничуть не меньшими возможностями, чем у Navigator. Так началась борьба конкурентов на критическом рынке браузеров для Web, являющейся информационно поисковой системой международной компьютерной сети Internet. Доля рынка компании Netscape (составляющая 85%) находится под серьезной угрозой, и Уолл-Стрит уже соответственно снизил стоимость компании на 3 млрд. долл.

Все это достаточно знаменательно для продукта, который обе компании выбросили просто так. Дело в том, что компании в данной отрасли делают деньги не на самих браузерах, а на продаже пакетов программ для серверов к ним, а также услуг тем, у кого есть своя станция в системе Web. Эти люди готовы платить за такую услугу просто из-за ее всепроникающей способности. Таким образом, доминировать на данном рынке - значит открывать поистине новые источники доходов, поскольку все больше компаний используют Internet для маркетинга и рекламы своей продукции и услуг. Отсюда и необходимость убедить рынок, что ваш браузер стандартный и подходит для отрасли. Компания Netscape, опередив Microsoft, подвергалась такой же опасности, и Microsoft предприняла ответные действия.

Жестокость бешеной атаки Microsoft становится очевидной только сейчас. За последние несколько месяцев Гейтс заключил серию сделок с ведущими компаниями, обеспечивающими доступ в Internet, чтобы они представили своим подписчикам его продукт - браузер Microsoft Explorer. В число этих компаний входят America Online, Compuserve и, естественно, собственная сеть - Microsoft Network. Сообщается также, что две ведущие британские компании Internet уже готовы переключиться на Explorer. Кроме того, если потребитель выберет Explorer в качестве предпочтительного для вас браузера, то Microsoft гарантирует бесплатный доступ к ряду услуг, за которые при использовании Navigator он обычно должен платить (например, стоимость доступа к Web

станции издания Wall Street Journal составляет 49 долл., или 33 ф. ст. в год). По-настоящему плохой новостью для Netscape является то, что ее соперник Microsoft располагает самой лучшей сетью распространения - собственными операционными программами, которые устанавливаются практически на каждый новый персональный компьютер. В одном только 1996г. компания Microsoft поставила потребителям 46 млн. копий программы Microsoft Windows 95, в которую включен новый Internet Explorer, и следующая версия Windows также будет иметь встроенный браузер, что отвергает самую мысль о возможности использования отдельного браузера, а это уже ставит под угрозу самое существование компании Netscape.

Таким образом, Гейтс намеревается скорее "убить", чем столкнуть конкурента с "подиума", и путем повышения ставок делает менее вероятной возможность, что другой новичок пожелает проникнуть на рынок браузеров для Internet. Как говорит главный технолог компании Netscape, «Microsoft может позволить себе купить долю рынка. Мы можем спорить о честности такого подхода, но не можем действовать так же».

*Источник: The Economist. 29 June, 1996; 17 August, 1996.*

Вопросы:

1. Выдели основные группы преимуществ, которые имела компания Netscape перед компанией Microsoft?
2. Проанализируйте стратегии, реализуемые Netscape и Microsoft?
3. Предложите альтернативные стратегические варианты для Netscape.
4. Как бы вы описали структуру данного рынка; определите, какие факторы могут иметь существенное влияние на направление его развития? Проведите PEST-анализ для обеих компаний.

## "Стратегические часы"

Весьма полезной при рассмотрении стратегий оказывается модель "стратегические часы" (рисунок 2). Два направления стратегии определены в модели как "ожидаемая добавочная стоимость" и "цена". Именно их сочетание и определяет конкурентное положение компании. Критическое значение придается ожидаемой стоимости продукта или услуги. Речь идет не просто о придании продукту дополнительных черт или особенностей в надежде повысить его качество.

Дополнительные черты должны быть оценены потребителями, и, что еще более важно, те должны быть готовы платить "премиальную" цену за них.

В некоторых случаях на рынках, особо чувствительных к цене, это может привести к обратному эффекту. Потребители могут не пожелать платить более высокую цену и предпочтут более дешевый и удобный вариант. Применительно к "стратегическим часам" такая стратегия может быть определена как "курс 1".

Назидательный пример курса 1 продемонстрировала компания Easy Jet. Летом 1996 г. в Великобритании появилась мелкая авиакомпания, которая предлагала дешевые перелеты в Лондон. На одном маршруте из Абердина в Лондон стоимость билета компании Easy Jet в размере 34 ф. ст. была меньше трети стоимости авиабилетов других действующих на этом маршруте авиакомпаний. Услуги EasyJet были очень ограничены (в полете не предлагались обеды, которые, по мнению компании, всегда были низкого качества и не слишком-то ценились пассажирами). Компания также не тратила много средств на дорогую униформу (фирменную одежду). Так, ее обслуживающий персонал на борту авиалайнеров был одет в рубашки простого Т-образного покроя и джинсы, полученные из местного магазина Benneton. Кроме того, компания использовала небольшой аэропорт в Лутоне, посадочно-взлетные тарифы на котором были

значительно ниже, чем в других более крупных аэропортах. Это совершенно точная стратегия дешевого и удобного выбора, соответствующая "курсу 1".

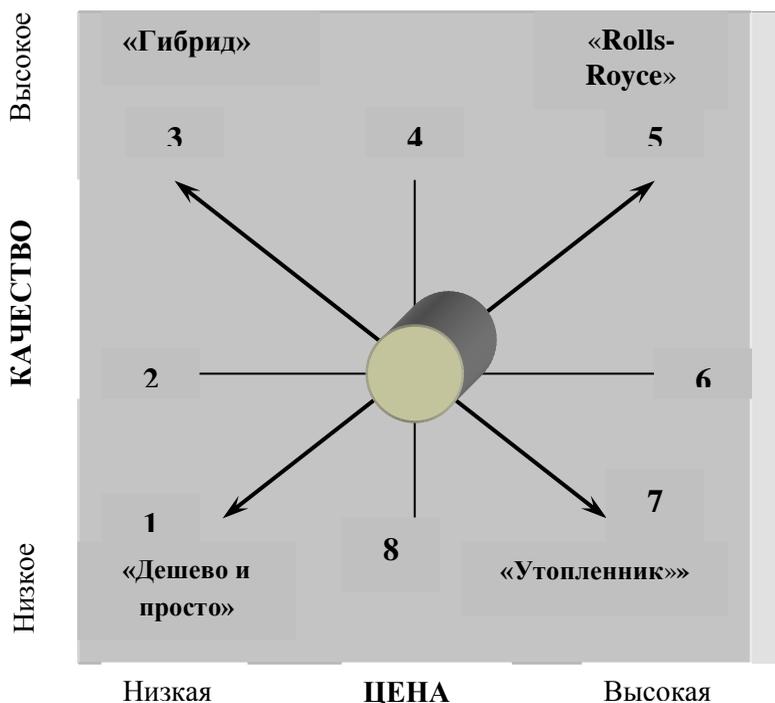


Рисунок 2 - модель «Стратегические часы»

На противоположной стороне спектра находится другой вариант компания может склониться в своем выборе к более целенаправленной стратегии, подразумевающей установление премиальных цен на продукты (т.е. цен с надбавкой за уникальность, которые клиент ценит, как сервис автомобиля Rolls-Royce). Эта стратегия известна на профессиональном языке как "фокусная дифференциация" и на рис.4 она соответствует "курсу 5". Если мы проследим такую стратегию

в области авиатранспорта, то "курс 5" будет означать авиаперелет в эксклюзивном классе на борту трансатлантического лайнера Concorde. Премиальная цена на авиабилет отражает ту ценность, которую в глазах клиента (пассажира) имеет комфорт, скорость, престиж. В этом контексте авиакомпания British Airways имеет уникальное конкурентное преимущество, поскольку она одна из немногих авиакомпаний, которой принадлежит сверхзвуковой авиалайнер. Сегмент рынка, на который нацелена авиакомпания, - это те клиенты, которые высоко ценят экономию в 3 часа на типичном трансатлантическом маршруте, и называется он рынком бизнес-класса.

### **7.7. Задание для самостоятельной работы 5**

1. Можете ли вы привести другие примеры компаний, которые руководствуются стратегиями, условно названными "курс 1" и "курс 5"? Каково их положение на рынке?

2. Укажите преимущества и недостатки стратегий, отраженных на стратегических часах рисунок 2.

*Выполненное задание предоставляется в письменном виде и обсуждается в группах.*

### **7.8. Ситуация для анализа 18**

#### **Новые университеты "зажаты" посередине?**

В 1996г. правительство Великобритании основало комитет под председательством сэра Р. Диринга для исследования проблемы финансирования высших учебных заведений страны. Эта проблема приобрела особую остроту с распространением высшего образования в начале 90-х гг. Например, в 1992 г. число новых университетов увеличилось, после того как бывшие политехнические вузы в Англии и Уэльсе, а также ряд центральных вузов Шотландии получили статус университетов. Эти новоявленные университеты сосредоточились в основном на преподавании, а не на научных

исследованиях (область, в которой были особенно сильны старые известные университеты).

Кроме того, возникла конкуренция со стороны сектора среднего образования, в учебных заведениях которого раньше можно было получить образование лишь средней ступени. Этот сектор начал стремительно развиваться, повышать свой уровень, причем обычно в сотрудничестве с одним из новых университетов, приобретая, например, франшизу на программы более высокого уровня для колледжей среднего звена. Эти курсы часто предоставлялись за плату в размере процента от стоимости квалификационной учебной программы в университетском секторе. А тем временем в качестве меры в рамках процесса лоббирования традиционные старые университеты, располагающие мощной исследовательской базой, оказывали давление с целью добиться более избирательного подхода в вопросе финансирования исследований.

Таким образом, некоторые новые университеты столкнулись с опасностью "быть зажатыми посередине", будучи вытесняемы с обоих концов рыночного спектра (т.е. из преподавания, с одной стороны, и из научных исследований - с другой). У некоторых университетов появилась также возможность брать дополнительную плату со студентов в целях увеличения доходов, и к 1997 г. 20 таких учебных заведений предупредили студентов о такой перспективе. Это впервые вводит элемент ценовой конкуренции в сектор высшего образования, причем все больше популярных университетов имеют основания, чтобы брать с учащихся повышенную премиальную плату за те курсы, которые пользуются наибольшим спросом.

Вопросы и задания по ситуации:

1. Какие стратегии из обозначенных на "стратегических часах" вы бы стали использовать будучи главой нового университета?

2. Каким образом вы собираетесь вести стратегическую линию на сохранение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг и научных исследований?

3. Предложите свою программу развития университету, в котором вы проходите обучение.

### **Матрица Ансоффа**

Еще одна альтернативная возможность при разработке корпоративной стратегии, которой располагает компания, это матрица Ансоффа, названная по имени ее автора - Игоря Ансоффа. Им выделено три ситуации [13]:

1. Связанное развитие.
2. Связанная диверсификация.
3. Несвязанная диверсификация.

*Связанное развитие.* На рисунке 3 представлены возможности, которые, согласно матрице, открываются перед компанией. В клетке, обозначенной "существующий рынок" и "существующий продукт", у компании есть три возможности: принять решение вообще уйти с рынка, упрочить свои позиции на рынке или достичь большего проникновения. Каждая из этих стратегий должна быть тщательно взвешена путем оценки затрат и прибылей. Иногда наибольшую трудность для компании может представлять уход с рынка, особенно с того, где она хорошо известна.

В клетке "существующий рынок" и "новый продукт" фирма старается осуществить разработку продукта, чтобы этот продукт удовлетворял требованиям существующего рынка.

Другая возможность для фирмы - утвердиться на новых секторах рынка с имеющимся набором продуктов. Этот тип стратегии развития рынка в настоящее время является основным для компаний - производителей шотландского виски. Традиционно виски считался напитком для людей старшего возраста. Рекламная кампания фирмы Bell Scotch Whisky постаралась нарушить эту традицию и привлечь к напитку внимание более молодых потребителей (правда, это

все равно касается преимущественно мужчин). Кроме того, фирма видит для себя открывающиеся возможности на китайском рынке, который до сих пор не рассматривался в этом плане. Обе эти стратегии представляют важные направления развития рынка для данной отрасли.

Наконец, клетка, обозначенная на рисунке 3 как "новый рынок" и "новый продукт", представляет фирме возможность

		Новый	Продукт	Существующий
Существующий Новый	Новый	<b>Развитие рынка</b>	<b>Диверсификация</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная</li> <li>• Прямая</li> <li>• Горизонтальная</li> <li>• Конгломеративная</li> </ul>	
	Существующий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход с рынка</li> <li>• Консолидация позиций</li> <li>• Проникновение</li> </ul>	<b>Разработка продукта</b>	

стратегического выбора.

Рисунок 3 - Матрица И. Ансоффа «Продукт-рынок»

Во-первых, это может быть диверсификация на связанном рынке путем интеграции вперед, назад или по горизонтали либо, что более спорно, путем использования управленческих талантов, предпринимательской интуиции или

финансовых ресурсов. Во-вторых, это может быть диверсификация в сторону других отраслей, не связанных с данной, результатом чего становится большой конгломерат компаний, действующих в различных, часто не связанных между собой отраслях, как, например, поступили в 60-х гг. конгломераты Hansen и BTR.

### **7.9. Ситуация для анализа 19**

#### **Стратегический выбор для компании Sainsbury**

Г-н Дж, Сейнсбэри годами занимал лидирующее положение на рынке супермаркетов и внес существенные изменения в процесс розничной торговли в последнее десятилетие.

В попытке обновления его компания начала существенно диверсифицировать свой портфель розничной торговли, проникая на различные рынки и в различные страны для развития новых видов деятельности, которые могли бы приносить дополнительную прибыль. Сокращение прибыльности на рынке розничной торговли продовольствием в Великобритании, который стал жестко конкурентным из-за попыток соперничающих компаний Tesco и Asda упрочить свои рыночные позиции, заставило компанию Sainsbury диверсифицировать свои операции таким образом, который, как утверждалось, сильно отличал ее от конкурентов в Великобритании. Стратегия диверсификации в Великобритании берет свое начало с 1977 г., когда Sainsbury открыла свой первый магазин Savacentre. Он представлял собой гипермаркет, который, кроме продовольственных товаров, предлагал всю гамму одежды и прочих товаров. В 1981 г. появился магазин Homebase (магазин DIY), а в 1982 г. было произведено первое вложение капитала в Shaws - американскую компанию розничной торговли продовольствием, которая через пять лет перешла в полное владение Sainsbury. Эти приобретения отодвинули компанию Sainsbury с рынка розничной торговли продовольствием Великобритании и, судя по опубликованным данным,

обеспечили 13% прибыли от ведения операций, которая, по подсчетам аналитиков, в последующие два - три года должна была достичь 20%. В 1994 г. с приобретением Sainsbury 16% участия в американской компании Giant Foods диверсификация вступила в новую стадию.

Стратегия начала приносить плоды, когда прибыль от ведения операций группы компаний Sainsbury в 1994г. возросла на 10,2%, в основном благодаря успешной деятельности в отраслях, не связанных с розничной торговлей продовольственными товарами. Председатель правления Д. Сейнсбэри отметил, что между новыми видами деятельности и "сердцевинным" профилем группы - операциями по управлению супермаркетами - имеется существенное сходство: "Все эти отрасли используют наши ключевые навыки в области закупок, систем, управления собственностью и разработкой собственных фирменных марок. Они также придерживаются той же самой философии бизнеса, которая высоко ценит деньги и качество. Мы не работаем в среде дисконтирования, мы полагаем, что будем чувствовать себя в ней комфортно".

Эта стратегия была как нельзя более своевременной. В бизнесе, связанном с супермаркетами, сократилась прибыльность, и компания Sainsbury, в отличие от своих соперников, была готова к этому.

Как выразился Сейнсбэри: "Мы считали, что должны понимать, что происходит в отрасли, мы всегда полагали, что не сможем расти теми же темпами. Таким образом, наша стратегия заключалась в том, чтобы перенести центр деятельности в области розничной торговли продовольственными товарами за пределы Великобритании или проникнуть в другие сферы розничной торговли в стране, но не делать и того и другого одновременно, Мы считали, что должны в каждый период времени развиваться только в одном направлении".

Конкурирующие супермаркеты также пытались применять аналогичную стратегию, хотя они все же

диверсифицировали свои операции, но пришли к этому позже и с меньшей степенью диверсификации. Компания Tesco преуспела в установлении связи с сетью супермаркетов Cateau во Франции и Global в Венгрии. Но эти предприятия слишком мелки, чтобы оказать влияние на положение группы в целом. Кроме того, поглотив компанию William Low, шотландского производителя виски, группа Tesco еще больше привязала себя к внутренним рынкам Великобритании.

Вопросы и задания по ситуации:

1. Проанализируйте с точки зрения матрицы Ансоффа стратегию компании Sainsbury.
2. В чем может заключаться синергический эффект от слияния розничной торговли продовольствием и магазином DIY?
3. В какую область стратегических часов следовало поместить компанию Sainsbury с точки зрения ценовой стратегии? Аргументируйте свой ответ.

## **7.10. Ситуация для анализа 20**

### **ТВ-сделка**

С увеличением в последние годы числа телевизионных каналов вследствие развития кабельного и спутникового телевидения старейшая британская компания ВВС ("тетушка", как ее ласково называют друзья) оказалась позади многих. По расчетам доля рынка ВВС (размер аудитории компаний ВВС 1 и ВВС 2) в следующем десятилетии снизится с нынешнего уровня, составляющего 43%, до 33%. А это отрицательно скажется на возможности ВВС привлекать денежные средства для финансирования своих программ. Если ее абонентом является только один из каждых трех жителей страны, трудно оправдать универсальную абонентскую плату (в настоящее время она составляет 89,5 ф. ст. и обеспечивает 95% всех поступлений ВВС). Если продолжать игнорировать развитие многоканального телевидения, можно дождаться, что спад

доходов компании станет неизбежным. Однако для проникновения на этот новый рынок ВВС необходим доступ к финансовым ресурсам, каналам распространения, знаниям и опыту на новом рынке, а она всем этим не располагает. Разумным решением этой дилеммы является поиск соответствующего партнера и создание совместного предприятия. В течение 1996 г. два потенциальных партнера проводили переговоры с ВВС, привлеченные единственным, но бесценным активом компании - ее прославленным именем. Это были BSkyB, принадлежащая New Corporation Р. Мэрдока, и Flextech, дочерняя компания крупнейшей американской компании кабельного телевидения Telecommunication Inc (TCI), которая является также владельцем Telewest-крупнейшей британской кабельной компании.

В сентябре ВВС объявила о переговорах по созданию совместного предприятия с компанией Flextech. У этой сделки имеется ряд несомненных преимуществ. Во-первых, ВВС получает доступ к источнику распространения своих программ: TCI располагает огромной сетью кабельных телевизионных каналов в США, а до недавнего времени ВВС было весьма затруднительно продвинуться именно в этом направлении. Сделка также позволяет ВВС сосредоточить усилия именно на производстве телевизионных программ, а не тратить силы и средства на установление кабельной и спутниковой сети телевидения. Еще более важно то, что эта сделка предоставит ВВС плацдарм для завоевания многоканального мира подписного телевидения. Предполагается, что первоначально будет шесть подписных каналов, каждый из которых будет посвящен определенному сектору телевидения (например, драматические произведения, развлекательные программы, документальный, спортивный, образовательный канал, а также канал для метеопрогнозов). Таким образом, ВВС предполагает получать устойчивый поток дохода от продажи своих программ, вместо того чтобы направлять большие денежные средства на создание конкурентной сети распространения программ.

Если эта сделка окажется успешной, это будет означать подрыв планов компании BSkyB установить связи с BBC. С развитием цифрового телевидения BSkyB планировала запустить в будущем году 200 каналов, и создание совместного предприятия с BBC позволило бы ей "заполнить" их высококачественными программами, а также помогло избавиться от несколько смешного имиджа.

Однако совместное предприятие не лишено определенных рисков. Наиболее ценным активом BBC является ее фирменное имя. Поэтому то, как TC! будет использовать его, требует от BBC непрестанного внимания, чтобы гарантировать, что Plexisp обес печивает "правильный" показ программ BBC. Кроме того, существует потенциальная опасность столкновения различных культур ведения бизнеса. Компания BBC имеет репутацию "тугодума", который не в состоянии быстро и благоразумно принимать коммерческие решения, в то время как TC! и ее глава Мэлоун имеют репутацию предприимчивых и рискованных предпринимателей.

Для BBC припасена также и головоломка. Чем более успешной будет становиться она в коммерческой области, тем меньше будет зависеть от абонентской платы. Таким образом, BBC необходимо поддерживать хрупкое равновесие между доходами от коммерческой деятельности и своим статусом общественного вещания, которое финансируется за счет абонентской платы. В этой связи совместное предприятие представляется как составная часть стратегии поддержания баланса.

Вопросы по ситуации:

1. Оцените целесообразность выбранной компанией BBC стратегии.
2. Какие преимущества и недостатки организации совместных предприятий вы видите?
3. Предложите свои варианты стратегии для данной компании.

## **Применение стратегии**

Заключительный этап в процессе выработки стратегии это ее применение. Он включает в себя ряд важных элементов, например планирование способа распределения ресурсов фирмы таким образом, чтобы достичь стратегических целей, обеспечение правильной организационной структуры фирмы, необходимой для осуществления выбранной стратегии, а также обеспечение возможности должным образом управлять переменами, которые могут произойти в положении и деятельности фирмы.

*Планирование распределения ресурсов.* При планировании распределения ресурсов фирма должна сначала решить, насколько значительные изменения она намеревается допустить. Если они будут незначительными, т.е. фактически это будет развитие нынешней стратегии фирмы, то изменения в характере распределения ресурсов будут незначительными. Это всегда можно осуществить, слегка подкорректировав существующий метод их распределения, который всегда основывается на какой-либо формуле; иными словами, на каждый продукт средства распределяются в соответствии с заранее установленной нормой (или формулой). Базой здесь может служить и оборот, и прибыльность, и даже данные прошлого года бюджета плюс определенный процент на рост.

Если требуются более фундаментальные изменения, со значительным смещением против ранее принятого метода, то целесообразным станет отход от распределения на основе заранее установленной формулы и либо введение нового метода распределения средств сверху, либо разрешение каждому подразделению компании выдвинуть собственные требования. Дальнейший шаг на этом пути - комбинирование формульного распределения средств с элементами конкуренции между подразделениями внутри фирмы. Допущение элемента внутренней конкуренции обладает тем преимуществом, что позволяет рассматривать лучшие проекты, а также обеспечивает распределение ресурсов и

средств в пользу одних видов деятельности за счет других на основе достоинств первых.

### **7.11. Задание для самостоятельной работы 6**

1. Назовите преимущества и недостатки пропорционального внутреннего распределения средств между подразделениями компании.

2. Каковы недостатки распределения внутренних ресурсов компании только на основе трансфертных цен или конкуренции между подразделениями (т.е. когда каждое подразделение или отдел конкурирует с другими за средства)?

*Выполненное задание предоставляется в письменном виде и обсуждается в группах.*

**Организационная структура.** При применении стратегии очень важно оценить, соответствует ли организационная структура компании проведению выбранной политики? Выбранный тип организационной структуры (функциональная структура, предусматривающая ряд подразделений, линейная или матричная форма) во многом зависит от культуры компании, типа рынка, на котором она действует, а также от степени и скорости изменений, которые необходимо осуществить. В некоторых случаях для того чтобы осуществить решительные перемены, руководство формирует специальную целевую группу вне пределов формальных подразделений, которая отчитывается непосредственно перед президентом компании и наделяется широкими полномочиями действовать "через голову" существующих менеджеров, изображая как бы "троянского коня" в интересах перемен. Как правило, это весьма эффективный путь достижения значительных перемен в организации, отравленной бюрократизмом и измученной правилами и процедурами [2].

### 7.12. Задание для самостоятельной работы 7

1. Назовите преимущества и недостатки известных вам организационных структур с точки зрения эффективности разработки и реализации стратегий.

2. Приведите примеры трансформации организационной структуры предприятия, продиктованной разработанной и принятой к реализации стратегии.

3. Что на ваш взгляд первично: формирование соответствующей организационной структуры предприятия, способствующей эффективной разработке и реализации стратегии или же формирование стратегии, предполагающей последующую трансформацию организационной структуры?

*Выполненное задание предоставляется в письменном виде и обсуждается в группах.*

**Управление переменами.** Процесс управления переменами в пределах организации в недавние годы привлек внимание многих специалистов; появилось множество публикаций, посвященных этому важнейшему аспекту стратегического менеджмента. Более подробное изучение этой темы выводит нас за рамки бизнес-экономики, однако ряд проблем управления переменами может иметь экономический аспект.

Наиболее очевидный экономический аспект заключен в необходимости рассматривать затраты и выгоды осуществления любых перемен. Управляющие, если только они действуют рационально, должны оценивать предельные выгоды изменений и соотносить их с предельными затратами, связанными с осуществлением рассматриваемых изменений.

### 7.13. Ситуация для анализа 21

#### **Компания Delta еле держится на плаву**

В 1994 г. Delta Airline, крупнейшая в США национальная авиакомпания, начала программу снижения затрат Leadership 7,5. Цель ее состояла в снижении затрат на одну пассажиромилю до 7,5 центов с существующих 9,3 центов. Дело в том,

что Delta теряла средства в конкуренции с соперниками, имевшими более низкие затраты, в частности с компаниями ValueJet и Southwest Airlines, чьи затраты в расчете на одну пассажиро-милю были ниже, чем у Delta (сравните их 7,5 центов). Тогда компания Delta решила "атаковать" свою затратную базу с целью снижения своих цен, выжимания больше прибыли из существующих авиамаршрутов и возврата упущенной рыночной доли. Так была начата программа Leadership 7,5.

Поначалу результаты были впечатляющими. Delta "срезала" 1,6 млрд. долл. затрат, что снизило расходы на одну пассажиро-милю до 8,3 центов. Кроме того, прибыль от ведения операций на IV финансовый квартал 1996 г. возросла на 27% и достигла 569 млн. долл. Акции компании на фондовом рынке возросли на 60% по сравнению с 1994 г.

К сожалению, эти успехи имели свою цену. Значительно возросло число жалоб пассажиров авиакомпании Delta. Например, в 1990 г. она ранжировалась как лучшая авиакомпания с точки зрения числа жалоб, поданных пассажирами, а к 1996 г. сползла с первого на пятое место из числа десяти крупнейших авиакомпаний США. Главную причину этого не так уж трудно понять. Число служащих сократилось на 10 350 человек и достигло 60 000. Количество сопровождающих рейсы сотрудников компании было снижено до минимума, предусмотренного федеральным законодательством. Кроме того, численность персонала, осуществляющего санитарную обработку авиалайнеров между полетами, была сокращена до такого уровня, что от пассажиров стали поступать жалобы на нарушение стандартов чистоты. Как сказала одна из сопровождающих полеты, которая стала брать с собой в длительные рейсы собственные подушку и одеяло: "Я не рискну положить голову на одну из наших наволочек".

Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (США) предупредило компанию Delta о несоблюдении санитарных норм на

маршруте в Цинциннати (утверждали, что кофейники и крышки к ним хранились в грязных раковинах, используемых для мытья швабр). Те, кто часто путешествуют, переключились на другие авиакомпании, особенно после того как насмотрелись на мерзкие ковры и покрытые плесенью туалетные принадлежности на борту авиалайнеров компании Delta. Их требующие ремонта интерьеры заставляли пассажиров беспокоиться за свою безопасность в полете.

Авиакомпания признала все эти факты, а также то, что не справилась с управлением переменами настолько эффективно, насколько могла бы. Ее руководство не сумело правильно оценить влияние сокращения затрат в целях экономии на моральный климат среди служащих. Главный управляющий авиакомпании допускает, что в период реструктуризации пострадали уровень обслуживания и моральный настрой служащих. Однако он утверждает, что в настоящее время применяется более широкая стратегия, предусматривающая предоставление пассажирам услуг высокого качества (Delta - стиль), а также работу над восстановлением пострадавшего имиджа авиакомпании.

Вопросы по ситуации:

1. Выделите позитивные и негативные моменты принятой к реализации стратегии компанией Delta.
2. Оцените размер ущерба компании от потери имиджа?
3. Спрогнозируйте дальнейшие шаги компании по возврату утерянного имиджа.

#### **7.14. Ситуация для анализа 22**

##### **Компания 3М себя трансформирует**

Компания Minnesota Mining and Manufacturing (3М) базируется в г. Сент - Пол (штат Миннесота, США) и имеет репутацию инновационной, хотя и в меру консервативной. Она редко прибегает к увольнению своих работников и попадает на первые страницы газет в связи с громкими поглощениями или слияниями. Компания 3М создала свою репутацию на основе

творческого подхода, обеспечивая неизменно постоянный поток инновационных продуктов. Подсчитано, что она продает около 60 000 отдельных линий продуктов - от блокнотов и мочалок для мытья кастрюль до хирургического оборудования и дорожных знаков. В одном только 1995 г. она зарегистрировала 543 патента, что на 40% больше, чем в 1990г. Было также подсчитано, что около 1 млрд. долл. из общего объема реализации в 1994 г., составляющего 15,1 млрд. долл., было получено от реализации продуктов, разработанных в предшествующие 12 месяцев, и 30% доходов от реализации продуктов, разработанных в последние четыре года. Кроме того, компания ЗМ тратит около 7% своих поступлений на исследования и разработки, что примерно вдвое больше, чем в среднем по США.

Однако за таким успешным фасадом кроется и один из самых крупных и дорогостоящих провалов - история с флоппи-дисками (одно их название уже намекает на возможность провала). Компания ЗМ посчитала, что флоппи диски станут стандартными для персональных компьютеров и сделала на это свою ставку, а они не стали! Эта ошибка очень дорого обошлась компании. Подразделение Information, Imaging and Electronics (ИЕ), ответственное за разработку флоппи-дисков, поглотило впечатляющую сумму компании из инвестиционного плана - 1,2 млрд. долл., что составило около трети всего плана. Это подразделение, на которое приходилось более 30% продаж компании ЗМ, принесло лишь около 6,3% прибыли, т.е. примерно треть того, что заработали подразделения (промышленных и потребительских товаров и подразделение "Наука и жизнь").

Еще одним большим разочарованием, помимо провала с флоппи-дисками, было производство аудио- и видео пленки. Из этого компания ЗМ вынесла урок, что рынок ставит цену выше инновации. Перед лицом интенсивной иностранной конкуренции, а также в условиях эскалации затрат на сырье (цена на кобальт - основное сырье, используемое в производстве пленки - за три года возросла втрое) компания

ЗМ просто не смогла выдержать конкуренцию. Это был тот бизнес, с которым она была традиционно связана и поэтому столкнулась с настоящей дилеммой "разум или сердце". Однако старший управляющий не дрогнул и без колебаний продал этот бизнес (как ящерица сбросила поврежденный хвост). Электронная "часть" подразделения ПЕ сохранена, поддерживается и будет выделена в отдельную компанию, которую в конце концов тоже продадут.

Тем не менее похоже, что впереди будет еще много проблем. Компания потеряет около 5000 из своих 85 000 служащих, что представляет собой наиболее крупное сокращение персонала за всю ее историю. Рыночная конъюнктура для продуктов остается неблагоприятной в связи со стагнацией сбытовых цен и возрастанием расходов (подсчитано, что оно составляет около 8% в год). Каковы же в этих условиях стратегические возможности компании ЗМ, вытекающие из такого достаточно негативного стратегического анализа конъюнктуры, и как она намеревается осуществить изменение стратегии?

Старший управляющий выделил ряд ключевых стратегий, которые, как он надеется, принесут успех. Во-первых, он возлагает надежды на "сердцевинную компетенцию" компании ЗМ, ее способность производить больше продуктов-блокбастеров, таких, как клейкая лента ЗМ, и т.д. Для применения этой стратегии ресурсы компании должны распределяться на основе не заранее установленной формулы (нормы), а тщательной оценки возможностей каждого подразделения компании выступить с продуктами - потенциальными победителями, что позволит ей быть во главе конкурентной борьбы. Кроме того, в дополнение к уже упомянутой реструктуризации, заключающейся в переформировании трех подразделений в два, новая внутренняя организация компании позволит ученым разных областей, работающих в ней, получить доступ к единой базе данных, что откроет им путь к обмену опытом друг с другом. Было объявлено, что разработка продуктов будет больше

ориентирована на рынок, новые продукты будут удовлетворять спросу на уже существующих рынках, а также начнут формироваться новые рынки. Кроме того, имеет место беспрецедентное сосредоточение внимания на затратах. Старший управляющий сокращает число менеджеров на 20% и повышает целевые финансовые показатели компании, увеличивая целевую норму прибыли на инвестированный капитал до 27% (в настоящее время - 21%).

Управлять таким процессом очень нелегко. Надежды на выход на рынок с очередной инновационной идеей всегда чреваты неожиданностями, т.е. последствия могут быть непредсказуемыми. Так, один из наиболее известных продуктов компании ЗМ явно был разработан на основе того, что один из исследователей, работающих в ней, пытался сделать закладку для своего сборника псалмов! Так что вы не можете с точностью запланировать следующий блокбастер! Однако лучшее, на что можно надеяться - это пытаться создать такой тип бизнес-организации, которая уделяет внимание разработке продуктов, ценит инновации и ломает шаблоны. Именно в таком направлении переформирует себя компания ЗМ.

*Источник: The Economist, 18 November, 1995.*

Вопросы:

1. Какие факторы внутренней обстановки в компании ЗМ повлияли на принятие решения об изменении стратегии?

2. Какие возможности выбора имелись у компании ЗМ? Постарайтесь назвать также и другие возможности, которые руководство могло бы рассмотреть.

3. Почему эта компания не стремилась к слияниям, захватам и созданию совместных предприятий и не включала эти возможности в арсенал своих стратегических возможностей?

4. Используя любые модели, описанные в данной главе, рассмотрите стратегические возможности, которые анализировала компания ЗМ. Что вы понимаете под термином "более ориентированный на рынок подход» применительно к

разработке продуктов и как это может быть достигнуто в современном бизнесе?

5. Как можно было иначе распределить средства в пределах данной компании?

## **8. Тема «ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ»**

**Производственный потенциал** - это совокупность стоимостных и натурально-вещественных характеристик производственной базы, выражающаяся в потенциальных возможностях производить продукцию определенного состава, технического уровня и качества в требуемом объеме.

Производственный потенциал как элемент экономического потенциала стремится к целям, которые преследует в планируемом периоде субъект стратегического планирования. Производственный потенциал описывается такими характеристиками, которые определяют объекты оценок и инструментарий воздействия на элементы. Это следующие характеристики.

Основные производственные фонды - активная и пассивная части, предмет труда, труд, отношения собственности и др.

Средства труда - средства воздействия человека на предмет труда в целях производства материальных благ. К ним относятся: машины, оборудование, производственные здания, сооружения, часть средств производства.

Предмет труда - вещества природы, естественные ресурсы, используемые в процессе создания материальных благ.

Труд - живой труд, привлекаемый для выполнения работы.

Отношения собственности - специфическая характеристика, которая оказывает прямое и косвенное

влияние на использование производственного потенциала предприятия.

Для комплексного анализа и оценки производственного потенциала предприятия используются показатели, характеризующие конечные результаты работы предприятия. Оценка использования производственного потенциала по выходным параметрам позволяет комплексно, системно оценить его в заданном направлении, определить уровень реализации его возможностей. Показателями, которые выражают представленные характеристики, являются объем произведенной продукции или услуг, производственная мощность, степень использования основных фондов, срок окупаемости затрат, стоимость общих затрат на производство, обеспечение активности предприятия на рынке.

В настоящее время существует несколько основных направлений в определении производственного потенциала. Л.И. Абалкин и Д. Л. Черникова производственным потенциалом считают количество и качество ресурсов, которыми располагает хозяйственная система, без учета реальных взаимосвязей, складывающихся в процессе производства Э. Б. Фигурнов, В. И. Свободин, Д. К. Шевченко - совокупность ресурсов, способных производить определенное количество материальных благ. Ю.Ю. Донец производственный потенциал отождествляет с производственной мощностью предприятия.

Исходя из этих концепций в производственный потенциал включаются различные ресурсы:

- 1) только основные производственные фонды и мощности (Н. А. Иванов, В. К. Фальцман);
- 2) основные производственные фонды и квалифицированные кадры трудящихся (Т. С. Хачатуров);
- 3) ресурсы рабочей силы, средств и предметов труда и вовлеченные в производство запасы полезных ископаемых (Э.Б. Фигурнов);
- 4) производственный аппарат и уровень технологии, природные ресурсы и материально-сырьевой баланс,

существующую систему коммуникаций, технику, организацию и систему получения, переработки и перемещения информации, а также научно-технический потенциал и кадры сферы производства, их квалификацию и общую подготовку (С. А. Хейнман);

5) производственные фонды, кадры, ресурсы управления и организации производства, а также научно-техническую информацию (результаты НИОКР) (В. М. Архипов).

В условиях современного бизнеса при формировании стратегических задач возникает потребность формирования стратегии использования производственного потенциала, учитывающая его динамические характеристики. Как показывают последние исследования, оценка производственного потенциала предприятия основана на определении материальной базы (возможностей оборудования, материальных запасов) и трудовых ресурсов. Интеллектуальный потенциал работников предприятия использовался в существующих оценках мало, а интеллектуальный потенциал команды управления, ее способность решать и принимать эффективные решения вообще не учитывалась, хотя именно этот фактор реально влияет на использование производственного потенциала.

### **8.1. Деловая игра: «Формирование производственных целей предприятия»**

Задание выполняется по группам в два этапа. Количество групп должно быть четным.

Каждая группа формулирует производственные цели для предприятия. Выбор предприятия и сфера его деятельности варьируется.

#### ***1 этап.***

В процессе формулирования целей производства предприятия необходимо учитывать:

возможности рынка

непосредственно сами цели и задачи компании

имеющиеся для реализации поставленных целей ресурсы.

*Результаты 1 этапа представляются письменно, презентуются и обсуждаются группами.*

### **2 этап.**

Реализация производственных целей предприятия.

Каждая из групп выбирает в своем составе представителя заказчика продукции предприятия для беседы с представителем другой группы. А также выбирает представителя для беседы с заказчиком другой группы. Остальные члены группы – наблюдатели, которые фиксируют убедительность и аргументацию сторон.

Для выполнения задания необходимо:

1. Продумать перечень вопросов потребителя к производителю.
2. Провести диалог, цель которого сводится к подписанию договора на поставку продукции предприятия.

*Результаты 2 этапа докладываются перед всей аудиторией.*

## **8.2. Ситуация для анализа 23**

### **Ситуация с чипами**

Практически на протяжении всех 90-х годов полупроводниковый бизнес считался гарантированным «залогом успеха», обеспечивающим немалые доходы. Спрос на чипы, на которых были основаны персональные компьютеры того времени, стремительно возрастал, как и мощность самих чипов. Кроме того, цена на эти чудеса технологии также повышалась. Мировая ценовая война 80-х гг. вытеснила многие американские компании с рынка базовой платы памяти, а также с другого, более доходного и характеризующегося высокой добавочной стоимостью рынка микропроцессов. Одна группа аналитиков подсчитала, что прибыльность производителей чипов возросла с 16% в 1990 г, почти до 60% в 1995 г. К началу 1996 г. число проданных чипов выросло на 40%, а производство плат памяти получило прибыль в размере примерно 30 млрд. долл. США при доходах

55 млрд. Причем отдельные сборочные заводы получали до 1 млрд. чистой прибыли в год.

Все это было более чем странно, поскольку, казалось, нарушается основное правило отрасли, которое гласило, что по мере увеличения мощности чипов вдвое (что и происходило, как подсчитали эксперты, в среднем каждые 12 месяцев) цена последовательно сокращается вдвое. Лозунгом отрасли стало "большая мощность при меньших ценах". Однако по мере значительного взлета спроса на персональные компьютеры цена на эти чипы возросла до уровня, втрое превышающего затраты на их производство. Это дало их производителям огромные возможности расширения своего бизнеса и инвестирования средств в строительство новых предприятий, чтобы еще больше увеличить производство.

В декабре 1995 г. цены начали стремительно снижаться с 13 долл. США за чип на более чем 1 долл. в месяц, и к марту 1996 г. они упали до 9 долл. Соотношение объема производства к объему продаж снизилось до 0,92. Это означало, что на каждые 100 долл. производства реализация составляла лишь 92 долл. Но ситуация еще больше ухудшилась и соотношение достигло значения менее 0,90 в марте 1996 г. Производители чипов, которые несколько месяцев тому назад планировали программы крупного расширения производства, стали срочно откладывать их. Были пересмотрены прогнозы прибылей для крупнейших производителей чипов - естественно, в сторону уменьшения, причем один аналитики рассчитали, что рост прибылей пяти крупных японских производителей снизится с 55 почти до 15%.

Более низкие цены на чипы - это, безусловно, хорошая новость для пользователей: от покупателей персональных компьютеров до производителей автомобилей и мобильных телефонов. Некоторые крупные производители чипов использовали прибыли от этого бизнеса как «дойных коров» для взаимосубсидирования их планов расширения и других, не связанных с данной областью деятельности планов. Так,

например, южнокорейская корпорация Samsung и японская НЕК расширяли производство персональных компьютеров для автомобилестроительной и авиакосмической областей. По мере того как «дойные коровы» постепенно переставали приносить хороший доход, они сумели поставить вкладывание средств в другие бизнесы, которые не имели такого прибыльного источника средств для финансирования своего бизнеса.

Причины, по которым падали цены на чипы, и то, что делало этот бизнес таким рискованным, заключаются в экономике данной отрасли. Рынок чипов имеет тенденцию к высокой нестабильности. Причина - массивные постоянные затраты, связанные с производством чипов, и высокая нестабильность самого спроса, который подвергается влиянию факторов, находящихся вне сферы контроля производителей чипов. На строительство нового предприятия по производству чипов требуется долгое время (от 12 до 18 месяцев), а также от 1 до 3 млрд. долл. США, причем они могут стать абсолютно устаревшими в течение трех лет. Поэтому связанные с данными предприятиями риски огромны: предприятия вступят в действие не раньше, чем изменится спрос на чипы.

Несмотря на попытки сгладить циклы в динамике цен в отрасли на установление более тесных связей между предприятиями по производству чипов и их клиентами, что позволяло оперативно отвечать на изменения конъюнктуры рынка, а также несмотря на внедрение производителями компьютерной технологии контроля запасов "точно к срок", все эти меры не показали себя эффективными во время недавнего спада в отрасли. Хотя попытки производить более дорогостоящие и более прибыльные микропроцессоры помогли ряду американских компаний, это не устранило высокой изменчивости рынка и не способствовало существенному снижению рисков. Производители чипов так и остались почти исключительно привязаны к одной отрасли, причем производители компьютеров создают до 60% мирового

спроса на чипы. Такие крупные потребители чипов, как мобильные телефоны, до сих пор обеспечивают не больше 10% объема их реализации, причем другие потребители так и не подошли к вышеназванной цифре.

Утверждают, что виновник настоящего кризиса - только компания Майкрософт. В течение долгого времени развитие персональных компьютеров находилось на начальной стадии. Множество новых их образцов было продано на фоне развития чипов, а пионером в этом была компания Интел, которая начинала с микропроцессоров 8086 и последовательно - с интервалом примерно в три года - разработала микропроцессоры 80286 и 80386. Однако вплоть до запуска в конце 80-х гг. компанией Майкрософт на рынок операционной системы Windows число и стоимость чипов оставались практически одинаковыми для каждого персонального компьютера. С "пришествием" операционной системы Windows все изменилось. Для эффективной работы эта система требовала около 4 Мбайт памяти, что почти вдвое превышало возможности большинства тогдашних компьютеров. Это вызвало волну спроса на более мощные чипы и подогрело "бум". Сборочные предприятия вынашивали новые планы расширения производства.

В 1995 г. компания Майкрософт объявила о мировом запуске новой программы 95, Windows 95, которая требовала еще вдвое более мощной памяти персонального компьютера, чем предыдущая. Можно было подумать, что это хорошая новость для производителей компьютеров. Но компании и индивидуальные пользователи не торопились переключаться на новую программу Windows 95 отчасти потому, что это требовало расходов по замене имевшихся у них компьютеров ("железа"), отчасти потому, что они не были до конца уверены в том, что им так уж нужны дополнительные компьютерные возможности, а отчасти потому, что они хорошо знали, что на подходе еще один продукт компании Майкрософт - Windows NT, еще более мощный. По этим причинам многие пользователи избрали политику выжидания, и это оказало

разрушительное действие на положение даже самых доходных компаний. Так, например, микропроцессор компании Intel Pentium Pro в то время мог обеспечить успешное действие только одной новой версии Windows 95. Кроме того, производители чипов столкнулись с исчерпанием физических пределов технологии, когда все труднее еще больше увеличивать мощность чипа. Затраты на это увеличение стали пугающе высоки, а прирост мощности уже не соответствовал таким высоким затратам. На рынке вновь был зарегистрирован спад прибылей.

*Источник: The Economist, 23 March, 1996*

Вопросы по ситуации:

1. Что следовало сделать предприятиям-производителям чипов для снижения уровня риска?
2. Предложите альтернативные стратегические варианты с учетом имеющегося у компаний-производителей чипов производственного потенциала.

### **8.3. Задание для самостоятельной работы 8**

Приведите пример технологических инноваций, которые могут оказать влияние на формирование производственных стратегических задач.

### **8.4. Практическое задание 3**

*«Выбор и обоснование системы критериев для оценки производственного потенциала предприятия».*

**Задание 3.1:** В табл. 7 приведены основные группы показателей для оценки производственного потенциала. Работая по группам, оценить значимость групп показателей для уровня развития производственного потенциала предприятия. Проранжировать в соответствующей графе таблицы перечисленные группы показателей. Выбрать одну-

две группы показателей, и предложить несколько показателей в составе данной группы.

Таблица 7 – Показатели оценки производственного потенциала

Наименование групп показателей	Ранг группы показателей
1	2
1. Производственная мощность	
2. Конкурентные характеристики выпускаемой продукции	
3. Трудоемкость выпускаемой продукции	
4. Используемые материалы	
5. Заготовки	
6. Топливо-энергетические ресурсы	
7. Здания и производственные площади	
8. Состояние основных производственных фондов	
9. Силовые машины и оборудование	
10. Рабочие машины и оборудование	
11. Использование основных производственных фондов	
12. Инструмент и оснащенность производства	
13. Механизация и автоматизация труда	
14. Организация труда	
15. Условия труда	
16. Квалификация кадров	
17. Организация основного производства	
18. Организация вспомогательного производства	

**Задание 3.2:** Провести *качественную* оценку показателей для конкретного продукта, включенного в производственную стратегию (табл.8).

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности продукции

Наименование показателя	Оценка
1	2
1.1. Потенциальная прибыль 1.2. Существующая конкуренция 1.3. Возможная конкуренция 1.4. Размер рынка 1.6. Возможность патентования 1.7. Степень риска	
Соответствие возможностям фирмы Воздействие на существующую продукцию Привлекательность для рынков Длительность жизненного цикла Воздействие на образ товара Устойчивость к сезонным факторам	
3.1. Соответствие производственной мощности 3.2. Продолжительность времени до реализации 3.3. Простота производства 3.4. Доступность производственных ресурсов 3.5. Возможность установления конкурентных цен	

**Формирование производственной программы  
предприятия на основе уровня развития  
производственного потенциала**

Реализация производственной стратегии направлена на производство конкурентоспособной продукции и обеспечение высокого дохода. Это предполагает составление каждым предприятием долгосрочных и краткосрочных планов производства и продажи продукции, обновления номенклатуры выпускаемых товаров, а также расширение использования новых плановых показателей, и в первую очередь - оценочных или экономических.

## 8.5. Практическое задание 4

*«Определение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных направлений реализации стратегических задач».*

Цель: Формирование представления о поэтапной реализации выбранной производственной стратегии предприятия.

**1 этап.** Заполнить приведенную ниже таблицу. Задание выполняется по группам. Каждая из групп выбирает вариант производственной стратегии (вариант производственной стратегии может быть основан на предыдущих заданиях).

	Стратеги- ческие	Долгос- рочные	Текущие	Опера- тив- ные
Цели				
Продукт				
Средства				
Сроки				
Исполни- тели				
Эффект				

**2 этап.** Презентация результатов работы перед аудиторией.

## 8.6. Задание для самостоятельного исследования 4

Проанализируйте следующую информацию, содержащуюся в тексте.

На основе исследованных методов стратегического менеджмента выполните анализ и предложите стратегию развития для ОАО «Рудгормаш».

ОАО «Рудгормаш» выпускает оборудование для предприятий горнодобывающих отраслей промышленности, при этом в качестве основных бизнес-направлений можно выделить:

- проектирование и производство бурового оборудования для открытых горных работ;
- производство оборудования для грохочения и сепарации природно-минеральных руд;
- проектирование и производство погрузочно-выемочного оборудования для подземных горных работ.

#### *Характеристика рынка*

Основным твердым природным ископаемым, добываемым в мире, является уголь (40% мирового производства электроэнергии). В 2001г. общее производство угля в мире составило 4563,7 млн. т, увеличившись по сравнению с 2000 г. более чем на 200 млн. т. Основными производителями угля являются США, Китай, Индия, Австралия, Россия. Основными потребителями в мире являются США, Китай, Канада, Россия, страны АТР. В связи с продолжающимся ростом населения и увеличением потребности в энергии мировое потребление угля будет увеличиваться в среднем на 2,7% в год при одновременном снижении его цены. В России основными производителями угля являются: ОАО «СУЭК» (31% от общего объема), ОАО «Кузбассразрезуголь» (15% от общего объема), ОАО «Южкузбассуголь» (6,5% от общего объема). Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 августа 2003г. №1234-р утверждена «Энергетическая стратегия России на период до 2020 года», в которой основное внимание уделяется вопросам увеличения темпов роста угледобычи. При этом увеличение темпов роста потребления угля на внутреннем рынке России будет напрямую связано с опережающим

темпом роста цены на газ, которое планируется поддерживать к 2010 году в соотношении 1,5:1. Расширение экспортных поставок отечественного энергетического угля в страны АТР в ближайшие годы будет возможно только в случае коренного улучшения качества угольной продукции при повышении эффективности её обогащения.

Значительное место в мировой добычи твердых полезных ископаемых занимает добыча руды для черной и цветной металлургии. Усиление мировой интеграции и ежегодное увеличение темпов роста мирового производства формирует и поддерживает устойчивый спрос со стороны промышленно-развитых и развивающихся стран на продукцию из руд черных металлов и металлопрокат. Мировое производство стали в 2002 г. составило 945,1 млн. т, что на 6,7% больше, чем в 2001 г., причем основной прирост был обеспечен за счет стран АТР - 427,6 млн. т (на 12% больше, чем в 2001г.). Основная причина этого высокий спрос на сталь и металлопрокат со стороны Китая. Этот спрос превышает производственные возможности КНР: за истекший год страна импортировала 37 млн. тонн стали, при этом темп роста потребления по сравнению с 2001 г. составил 24%. Другой причиной роста цен на черные металлы является согласованное увеличение отпускных цен на железорудное сырье основными мировыми производителями - BHP Billiton (Австралия) и CVRD (Бразилия). В России основными производителями железорудного сырья являются ОАО «Лебединский ГОК», ОАО «Михайловский ГОК», ОАО «Стойленский ГОК», ОАО «Олкон», ОАО «Ковдорский ГОК», ОАО «Карельский окатыш», обеспечивающие 87,5% всей добычи. Железорудная база черной металлургии России// «Горный журнал». – 2003. - №10 – С.55-57.]. Вместе с тем спрос отечественных металлургических предприятий на железорудное сырье непостоянен и часто обуславливается мировыми квотами на сталь и сталепрокат со стороны промышленно-развитых стран. Одновременно с этим происходит постепенное снижение рентабельности отечественных железорудных предприятий из-

за постоянного углубления карьеров и вынуждает их продавать железорудный концентрат и окатыши на экспорт по демпинговым ценам.

По информации Deutsche Bank темп роста производства в цветной металлургии на период до 2010 года составит 4,5%, что позволит удержать цены на сырье на высоком уровне. С другой стороны, повышенный спрос в 2002 г. на цветные металлы со стороны Китая привел к увеличению мировых цен: на никель - на 96,9% (до 14162,5 USD за 1т), алюминий - на 13,1% (до 1555 USD за 1 т), на свинец - на 70%, на медь и олово - на 40%, на цинк - на 30%. Такая же тенденция сохраняется и в мировой золотодобыче. Мировые цены на золото в 2002 году выросли почти на 30% и достигли семилетнего максимума, перевалив отметку в 400 USD за тройскую унцию. В России крупнейшим производителем цветных и редкоземельных металлов является ОАО «ГМК Норильский никель», на долю которого приходится более 20% мирового производства никеля, более 10% кобальта и 3% меди. По информации ОАО «ГМК «Норильский никель» в 2002 году было реализовано 240 тыс. т. никеля, 442 тыс. т. меди, 26 т платины, 76 т. палладия и 33 т. золота.

Мировое горное машиностроение является зрелой отраслью, с относительно низкой доходностью, низкой инвестиционной привлекательностью, высоким уровнем входных и выходных барьеров и характеризуется высокой конкуренцией. Основными направлениями в горном машиностроении являются: производство бурового оборудования для открытых и подземных горных работ; производство погрузочно-выемочного оборудования для открытых и подземных горных работ; производство подъемно-транспортного оборудования для открытых и подземных горных работ; производство дробильно-сортировочного и обогащительного оборудования для переработки полезных ископаемых.

Основными мировыми производителями горного оборудования и комплектующих изделий являются: «Komatsu»

(Япония), «Atlas Copco» (Швеция), «Clark» (США), «Liebherr» (Германия), «Caterpillar» (США), «Sandvik» (Швеция-Финляндия-США). В России и СНГ крупными производителями горного оборудования являются: ПО «БЕЛАЗ» (Белоруссия), ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», ЗАО «Новоκραматорский машиностроительный завод» (Украина), ОАО «Рудгормаш», АО «Луганский машиностроительный завод» (Украина), ОАО «Дробмаш».

### ***Характеристика основных конкурентов ОАО «Рудгормаш»***

Sandvik (Швеция-Финляндия-США) - группа высокотехнологичных машиностроительных компаний, создающая современные изделия и занимающая одни из передовых позиций в мире в избранных ею нишах. Хозяйственная деятельность по всему миру ведётся через представительства в 130 странах. В холдинге работает около 35000 человек, годовой объем продаж примерно 4,5 миллиарда американских долларов. Группа занимает ведущие позиции в мире в трёх выбранных направлениях: «Сандвик Тулинг» - специализируется в производстве твердосплавного инструмента и быстрорежущей стали для металлообработки; «Сандвик Спешалти Стилз» сосредоточила свои усилия на разработке и производстве нержавеющей сталей, специальных сплавов и материалов для резистивных элементов; «Сандвик Майнинг энд Констракшн» является ведущим в мире поставщиком бурового оборудования, дробилок, оборудования для разработки грунта и просеивания, оборудования и инструментов для горнодобывающей и строительной промышленности.

Подразделения, входящие в состав компании «Сандвик Майнинг энд Констракшн»:

- «Сандвик Тамрок» - производит легкие буровые станки ударного типа, подземные погрузчики и автосамосвалы, буровые инструменты из твердосплавного материала и запасные части. Она имеет много пользующихся известностью

фирменных изделий: экскаваторы-погрузчики марки Brooyt, погрузочно-доставочные машины (ПДМ) марки EJC, гидравлические молотки марки Rammer, буровые инструменты и долота марки Sandvik, оборудование марки Tamrock для производства горных разработок на поверхности и под землей, ПДМ и автосамосвалы марки Того;

- «ВА - Эймко» - специализируется на изготовлении оборудования для разработки слабых пород и минерального сырья. Продукция данного подразделения известна во всём мире такими товарными марками как VOEST-ALPINE, EIMCO, SADVIK MGT и занимает передовые позиции в технологии проходки горных работ при добычи различных калийных и фосфорных солей, а также алмазов в кимберлитовых трубках;

- «Сандвик Материалз Хэндлинг» - является лидером по конвейерной технологии и погрузочно-разгрузочным операциям с сыпучими материалами, которые проводятся на электростанциях, портовых терминалах, а также в горнодобывающей промышленности и при обогащении полезных ископаемых. Обширная номенклатура фирменных изделий под торговыми марками BELTRECO, GURTEC, ROXON, VOEST-ALPINE Materials Handling включает в себя оборудование для загрузки, просеивания, размельчения, штабелирования и выгрузки из штабеля, погрузки-выгрузки и транспортирования под землей и на поверхности, а также на предприятии;

- «Сандвик Рок Просессинг» - производит изделия для горнодобывающей и строительной промышленности: дробильные установки, сита, загрузочные устройства, а также передвижные дробилки и установки для просеивания материалов таких товарных марок как Hydrocone, Eurocone, Jawmaster и Impactmsster;

- «Сандвик Смит» - совместное предприятие фирм «Сандвик» и «Смит Интернейшнл» (каждая фирма имеет 50% акций), производящее шарошечные долота для бурового оборудования;

- «Дрилтек Мишн» - изготавливает шарошечные буровые станки легкого, среднего и тяжелого классов, а также твердосплавный инструмент для бурения взрывных скважин вращательным и погружным способом. Фирма «Дрилтек Инк.» основана в 1973г. в г. Алакуа США. В 1987г. вошла в состав группы компаний Sandvik как независимая бизнес-единица, самостоятельно осуществляющая сбыт и обслуживание своей продукции по всему миру. Процессы проектирования и производства в фирме построены на основе системы автоматизированного проектирования (CAD), в которой для разработки высокоточных буровых станков вращательного действия применяются современные компьютерные программы. Буровые станки производства «Дрил-тек Инк.» используются для проведения горных работ на поверхности при добыче угля, золота, меди, железа и других минералов. Они применяются также в карьерах и в строительстве, включая работы по прокладке дорог и другие операции по выемке грунта. Серия буровых станков компании «Дрилтек Инк.» - одна из наиболее полных имеющихся на рынке: D25KS (130-200мм), D240S (130-200мм), D40KS (152-200мм), T40KS (130-200мм), D45KS (152-229мм), D50KS (152-229мм), D60KS (229-279мм), D75KS (229-279мм), D90KS (229-311мм), D400SP (152-254мм).

Ingersoll-Rand (США) - специализированная машиностроительная компания, основанная в 1871г. в г. Гарленд США. Со дня своего основания компания является мировым лидером в производстве буровых станков и пневмокомпрессоров - специализированного оборудования для строительной и горной промышленности. Компания владеет заводами по производству буровых станков различных классов ударного, вращательного и ударно-вращательного типа в США, Индии и Японии. Гидроударники для станков последнего поколения - буровых станков ударно-вращательного типа производятся на заводе Монтаберт, г. Лион Франция. Кроме того, на этом заводе выпускаются

гидромолоты и дробилки, которые используются на строительных работах.

Буровые станки, выпускаемые компанией Ingersoll-Rand, предназначены для открытых и подземных горных работ при добычи угля, золота, меди, железа, алмазов других полезных ископаемых, а также геологоразведки, бурения артезианских скважин, строительных работ и используются для капитального ремонта нефтегазовых скважин. В настоящее время компания предлагает на рынке самую полную гамму буровых станков: LM-100A, CM – 345, CM – M2, ECM – 670, DM – 25SP (102 – 171 мм), и т.д.

Atlas Copco (Швеция) - универсальная машиностроительная компания, основанная в 1873г. В настоящее время наиболее приоритетными направлениями компании являются:

производство компрессорной и расширительной техники;

производство горного и строительного оборудования;

- производство пневматического и электрического инструмента.

Штаб-квартира компании находится в г. Стокгольме. В компании трудятся более 26000 работников, занятых на более чем 30 промышленных предприятиях в 16 странах мира, в компаниях по продажам и представительствах в более чем 160 странах мира, годовой оборот около 5 миллиардов долларов США.

Основой успеха Atlas Copco являются основополагающие ценности концерна - взаимодействие, целеустремленность и новаторство. В настоящее время компания предлагает на рынке буровые станки только легкого класса:

ROC 542HR (35-64мм), ROC D5 (35-89мм), ROC D7 (35-102мм), ROC F7 (76-115мм), ROC F9 (89-127мм), ROC L7(89-127мм), ROC 203 PC-TH (48-76 мм), ROC 442 PC (35-115мм), ROC F6 (85-130мм), ROC L6 (90-152мм), ROC L8(110-165 мм). ROC 460 PC/HF (85-165 мм). ROC F7 CR(105-127 мм), ROC F9

CR (105-127мм), ROC L7 CR(105-127мм), ROC 203 PC-DTH(85-115мм).

Вместе с тем, компания предлагает первоклассное послепродажное обслуживание - технический ремонт и сервис, запасные части, техническую документацию и обучение - для всего своего оборудования с помощью собственных клиентских центров и широкой дистрибьюторской сети и проводит в настоящий момент переговоры о приобретении компании Ingersoll-Rand.

После завершения сделки Atlas Copco сможет представить полный спектр горной техники и оборудования для горнодобывающих и строительных компаний, а также своих контрагентов, становясь глобальным стратегическим партнером, способным предложить расширенный перечень буровых установок и бурильных машин повсюду в мире.

ЗАО «НКМЗ» (Украина) - крупное машиностроительное предприятие, ориентированное на выпуск уникальных машин и оборудования, в т.ч. для ВПК. Данное предприятие основано 28 сентября 1934г. В настоящее время специализируется на следующих бизнес-направлениях:

- горное оборудование для открытых и подземных разработок;
- оборудование для переработки полезных ископаемых;
- металлургическое оборудование;
- прокатное оборудование;
- кузнечно-прессовое оборудование;
- подъемно-транспортное оборудование;
- специализированное оборудование.

В настоящий момент на ЗАО «НКМЗ» трудится 16550 работников, продукция предприятия экспортируется в 50 стран мира, при этом доля экспорта составляет более 50%.

ОАО «ОМЗ» (Россия) - группа машиностроительных компаний, обеспечивающих высокотехнологичными машинами и оборудованием ключевые отрасли экономики: энергетику, нефтегазовый комплекс, горную промышленность,

морские и речные перевозки. В настоящее время структура ОАО «ОМЗ» построена по дивизиональному принципу:

ОМЗ - Горное оборудование представляет группа Уралмаш - Ижора.

Ижорские заводы были основаны в 1722г. по указу Петра I как предприятие по производству разнообразной продукции для нужд российского флота. Ижорские заводы сегодня - это вертикально интегрированное многопрофильное предприятие, имеющее высокоразвитый машиностроительный комплекс (рисунок 4).



Рисунок 4 - Направления специализации ОАО «Ижорские заводы»

Специализация производственных подразделений ОАО «Ижорские заводы»:

- Производство «Картэкс»: горнодобывающее оборудование - карьерные экскаваторы с емкостью ковша от 4 до 20 м<sup>3</sup>, буровые станки, дробильные мельницы, самоходные дробильные агрегаты;
- Сварочно-сборочное производство: корпусное оборудование первого контура АЭС с водо-водяными энергетическими реакторами типа ВВЭР-440 и ВВЭР-1000,

конвертеры для металлургических комбинатов и другое нестандартное оборудование;

- Производство «Энергомаш»: транспортно-технологическое оборудование для длительного хранения и транспортировки отработанного ядерного топлива, оборудование для самоподъемных плавучих буровых установок, трубопроводная арматура для водоводов АЭС и тепловых электрических станций;

- Механообрабатывающее производство: ходовые тележки для вагонов метрополитена, приводы для водоводяных энергетических реакторов, радиолокационные антенные установки для обеспечения космической связи;

- Электродно-флюсовое производство: сварочные электроды и плавленые флюсы различного назначения для сварки и наплавки;

- Энерготехническое производство: производство тепла, пара, кислорода для производственных нужд.

В настоящий момент на ОАО «Ижорские заводы» трудится около 6400 работников, среднемесячная зарплата по итогам 2003г. - 8100 рублей, годовой оборот более 3,6 миллиардов рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В предлагаемом практикуме рассмотрены важнейшие и актуальные вопросы методологии стратегического анализа. Безусловно, сама теория и методы стратегического анализа должны и будут совершенствоваться и развиваться, что вполне очевидно в постоянно трансформирующейся внешней среде. И в этой связи особенно значимым становится симбиоз теоретических знаний и практических навыков у менеджеров, направленных на умение адекватно оценить и выработать комплекс стратегических решений на основе качественно проведенного анализа внешней и внутренней среды организации.

Несомненно, именно способность и готовность менеджера оценивать, быстро реагировать и принимать стратегические решения в условиях нестабильности – залог успешного и долговременного функционирования любого предприятия.

Предложенные в учебном пособии реальные проблемные ситуации для анализа и самостоятельной работы предполагают применение различных методов анализа и принятия стратегических решений. Большинство из предлагаемых ситуаций требуют нестандартного подхода и сопровождаются необходимым теоретическим и методическим дополнением, что направлено в первую очередь на более глубокое осмысление проблем курса «Современный стратегический анализ» и формирование у магистрантов активных навыков выработки управленческих решений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336с.
2. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учебное пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. А.М. Никитина. – М.:ЮНИТИ, 1999. – 535с.
3. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 380с.
4. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 288с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М. – 2000.
6. Цыганова А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование. – М.: ИНФРА – М. – 2000.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская деловая Литература, 1998 г.
8. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000 г.
9. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 239с.
10. Рыночная экономика: учебник в 3т. Т.2 Часть 1. Основы бизнеса / под ред. проф. Смирнова А.Д., проф. Максимовой В.Ф. – М.: «Соминтек», 1992. – 160с.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000г. – 392с.
12. Бузько И.Р., Дмитриенко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в

развитии предприятия. Монография. – Алчевськ: изд-во ДГМИ, 2002. – 216с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардика, 1998.

15. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.

16. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная юлитика. М.: Прогресс, 1982.

17. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. М.: Экономика, 1997.

18. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспек-пива. СПб.: Наука, 1996. 586 с.

19. Менеджмент организации: Учеб. пособие/ З.П.Румянцева, М.А. Соло-патин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М, 1995. 432 с.

20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИ-ГИ, 1998. 576 с.

21. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М.: Наука, 1990.

22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс Лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.

23. Гунина И.А. Механизм развития экономического потенциала промышленного предприятия: теория, методы. Монография. Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2005. 238 с.

24. Фляйшер К. Современный стратегический анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005, 2005. – 541 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1. Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения в рамках курса .....	4
2. Оценка положения предприятия во внешней среде .....	6
Практическое задание 1 .....	6
Задание для самостоятельного исследования 1 .....	15
Ситуация для анализа 1 .....	20
Ситуация для анализа 2 .....	23
3. Анализ эффективности управления активами компании .....	25
Ситуация для анализа 3 .....	25
Ситуация для анализа 4 .....	28
Задание для самостоятельной работы 1. Ситуация для анализа 5 .....	29
4. Стратегический анализ макроокружения .....	32
Ситуация для анализа 6 .....	34
Ситуация для анализа 7 .....	36
5. Анализ миссии фирмы, ее целей и задач .....	38
Практическое задание 2 .....	38
Ситуация для анализа 8 .....	42
Ситуация для анализа 9 .....	46
6. Моделирование и анализ стратегических альтернатив .....	47
Задание для самостоятельного исследования 2 .....	47
Ситуация для анализа 10 .....	47
Ситуация для анализа 11 .....	49
Ситуация для анализа 12 .....	52
Задание для самостоятельной работы 2 .....	55
Задание для самостоятельного исследования 3 .....	55
Ситуация для анализа 13 .....	56
7. Корпоративная стратегия .....	59
Ситуация для анализа 14 .....	60
Задание для самостоятельной работы 3 .....	68

Задание для самостоятельной работы 4.....	70
Ситуация для анализа 15.....	71
Ситуация для анализа 16.....	73
Ситуация для анализа 17.....	75
Задание для самостоятельной работы 5.....	80
Ситуация для анализа 18.....	80
Ситуация для анализа 19.....	84
7.10. Ситуация для анализа 20.....	86
7.11. Задание для самостоятельной работы 6.....	90
7.12. Задание для самостоятельной работы 7.....	91
7.13. Ситуация для анализа 21.....	91
7.14. Ситуация для анализа 22.....	93
8. Оценка производственного потенциала предприятия и его значение при формировании стратегических задач.....	97
Деловая игра: «Формирование производственных целей предприятия».....	99
Ситуация для анализа 23.....	100
Задание для самостоятельной работы 8.....	104
Практическое задание 3.....	104
Практическое задание 4.....	106
Задание для самостоятельного исследования 4.....	107
Заключение.....	118
Библиографический список.....	119

Учебное издание

Гунина Инна Александровна

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ:  
ПРАКТИКУМ

В авторской редакции

Подписано к изданию 02.10.2012.  
Объем данных 788 КБ

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14