

Министерство образования и науки Республики Казахстан
Карагандинский государственный университет имени Е.А. Букетова

Р.С. Каренов

Стратегический менеджмент

Караганда
2006

УДК 338.2 (075.8)

ББК

КК Каренов Р.С.

Стратегический менеджмент: – Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006.-
с.

ISBN

Посвящается проблемам стратегического менеджмента на предприятии. Раскрываются основные понятия и сущность стратегического менеджмента. Комплексно рассматриваются все стороны стратегического менеджмента: анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия, подходы к разработке стратегических альтернатив, проблемы реализации стратегических решений. Освещаются особенности системы стратегического управления в фирмах и компаниях США, Японии, странах Западной Европы. Для руководителей и специалистов предприятий, преподавателей экономических вузов и факультетов, студентов, магистрантов и аспирантов, изучающих проблемы управления организациями.

ББК

Рецензент: д-р экон. наук, академик

Е.Б. Аймагамбетов

ISBN

© Каренов Р.С., 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

- 1.1. Что такое стратегия ?
- 1.2. Элементы стратегии
- 1.3. Факторы, влияющие на стратегию организации
- 1.4. Уровни стратегии в организации
- 1.5. Классификация стратегий в теории стратегического менеджмента

Глава 2. СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 2.1. Концепция стратегического менеджмента
- 2.2. Определения стратегического менеджмента
- 2.3. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента
- 2.4. Взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента
- 2.5. Принципы стратегического менеджмента
- 2.6. Функции стратегического менеджмента
- 2.7. Трехмерная модель механизма стратегического менеджмента в организации

Глава 3. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 3.1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
- 3.2. Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования
- 3.3. Сравнительные характеристики систем управления
- 3.4. Методологические основания исследований в области стратегического менеджмента
- 3.5. Преимущества, которые дает знание стратегического менеджмента управленцам
- 3.6. Школы стратегического менеджмента
- 3.7. Рациональный подход к стратегическому планированию и управлению
- 3.8. Условия, в которых происходит развитие теории и практики стратегического менеджмента
- 3.9. Методологические основы стратегического менеджмента

Глава 4. ОБЩАЯ СХЕМА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ХАРАКТЕРИСТИКА ЕГО ЭТАПОВ

- 4.1. Основные этапы цикла стратегического управления
- 4.2. Стратегический анализ
- 4.3. Стратегический выбор
- 4.4. Реализация стратегии и менеджмент

Глава 5. МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 5.1. Миссия организации
- 5.2. Необходимость выделения целей организации
- 5.3. Основные правила построения «дерева целей»
- 5.4. Классификация целей организации
- 5.5. Анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями

ЧАСТЬ II. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 6. ВАЖНОСТЬ И ОТЛИЧИЕ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- 6.1. Срезы внутренней среды организации
- 6.2. Оценка действующих стратегий
- 6.3. Анализ использования потенциала организации
- 6.4. Взаимность анализа организационной культуры
- 6.5. Выявление относительных преимуществ организации в конкуренции
- 6.6. Выявление сильных и слабых сторон организации

Глава 7. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

- 7.1. Технология проведения SWOT-анализа
- 7.2. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей
- 7.3. Цепочка ценностей компании
- 7.4. Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам
- 7.5. Урок анализа цепочки ценностей
- 7.6. Осознание стратегических проблем, с которыми сталкиваются фирмы

Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- 8.1. Возникновение стратегии управления персоналом
- 8.2. Составляющие стратегии управления персоналом
- 8.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации
- 8.4. Компетенция персонала как объект стратегического менеджмента
- 8.5. Управление компетенцией персонала

Глава 9. ВАЖНОСТЬ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 9.1. Что такое культура?
- 9.2. Культурная сеть
- 9.3. Типы культур по классификации Хэнди
- 9.4. Типы культур по классификации Майлза и Сноу

Глава 10. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

- 10.1. Финансовая стратегия компании как экономическая категория
- 10.2. Обоснованность вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии компании
- 10.3. Компоненты финансовой стратегии
- 10.4. Формирование финансовой стратегии
- 10.5. Взаимность учета синергии при реализации финансовой стратегии
- 10.6. Анализ финансового состояния организации как часть внутреннего стратегического анализа
- 10.7. Сущность и методика расчета финансовых коэффициентов

Глава 11. СТРАТЕГИЯ ПРОДУКТА

- 11.1. Основные составляющие продукта
- 11.2. Жизненный цикл продукта
- 11.3. Стратегия создания нового продукта
- 11.4. Теория продуктового портфеля
- 11.5. Применение матрицы БКГ

ЧАСТЬ III. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 12. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ КАК ЦЕННЫЙ МЕТОД В ПРОЦЕССЕ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ

- 12.1. Задачи анализа внешней среды
- 12.2. Преимущества и ограниченность анализа макросреды
- 12.3. СТЭП- окружение
- 12.4. Социодемографические воздействия
- 12.5. Технологические воздействия
- 12.6. Экономические воздействия
- 12.7. Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния

Глава 13. АНАЛИЗ СРЕДЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

- 13.1. Задача анализа среды непосредственного окружения
- 13.2. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли, анализ движущих сил
- 13.3. Анализ конкурентной среды в отрасли
- 13.4. Угроза появления новых конкурентов в отрасли (фактор 1)
- 13.5. Угроза появления новых товаров или услуг- заменителей (фактор 2)
- 13.6. Рычаги воздействия покупателей (фактор 3)
- 13.7. Рычаги воздействия поставщиков (фактор 4)
- 13.8. Уровень конкуренции в отрасли (фактор 5)
- 13.9. Анализ конкурентов и их возможных действий
- 13.10. Особенности использования модели пяти сил конкуренции построения карт стратегических групп на конкретном примере

13.11. Ключевые факторы успеха

ЧАСТЬ IV. ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

Глава 14. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

14.1. Особенности предприятий в зависимости от их позиций на рынке

14.2. Система стратегий, используемых на различных этапах жизненного цикла отрасли

14.3. Особенности некоторых стратегий, применяемых на практике

Глава 15. БАЗОВЫЕ (ГЛОБАЛЬНЫЕ) СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

15.1. Принцип стратегических кривых в теории стратегического менеджмента

15.2. Стратегия минимизации издержек

15.3. Стратегия дифференциации

15.4. Стратегия фокусирования

15.5. Стратегия инноваций

15.6. Стратегия оперативного реагирования

Глава 16. КОРПОРАТИВНЫЕ (ПОРТФЕЛЬНЫЕ) СТРАТЕГИИ

16.1. Стратегия связанной диверсификации

16.2. Стратегия несвязанной диверсификации.

16.3. Стратегия международной диверсификации

16.4. Стратегия откачки капитала

16.5. Стратегия изменения курса и реструктуризация

Глава 17. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

17.1. Наступательные и оборонительные стратегии

17.2. Стратегии вертикальной интеграции

17.3. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции

17.4. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

17.5. Формирование портфеля стратегии

Глава 18. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ

18.1. Анализ факторов, учитываемых при выборе стратегий

18.2. Матрица Томпсона и Стрикленда

18.3. Разработка стратегических планов

18.4. Оценка выбранной стратегии

18.5. Финансовая оценка стратегического плана

18.6. Метод расчета чистого приведенного эффекта

18.7. Метод внутреннего коэффициента отдачи

18.8. Использование периода окупаемости и индекса прибыльности для оценки стратегического плана

ЧАСТЬ V. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Глава 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

- 19.1. Выполнение стратегии как сложный и трудоемкий процесс..
- 19.2. Управленческие задачи, возникающие в процессе выполнения стратегии
- 19.3. Руководство процессом выполнения стратегии

Глава 20. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: СОЗДАНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ПЕРВАЯ ЗАДАЧА) И УВЯЗКА БЮДЖЕТОВ СО СТРАТЕГИЕЙ (ВТОРАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

- 20.1. Отбор людей на ключевые позиции
- 20.2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией
- 20.3. Организационная структура управления по функциональному признаку
- 20.4. Организационная структура управления по географическому признаку (региональная структура)
- 20.5. Децентрализованные хозяйственные подразделения
- 20.6. Организационная структура управления по признаку стратегических бизнес- групп (дивизиональная структура управления)
- 20.7. Матричная форма организационной структуры управления
- 20.8. Современные направления развития организационных структур
- 20.9. Роль реинжиниринга бизнес-процессов в усовершенствовании стратегии
- 20.10. Увязка бюджетов со стратегией

Глава 21. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: КУЛЬТУРА (ТРЕТЬЯ ЗАДАЧА) И РУКОВОДСТВО (ЧЕТВЕРТАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

- 21.1. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании
- 21.2. Тотальный контроль качества (TQM)
- 21.3. Модель TQM Оукленда
- 21.4. Системы качества
- 21.5. Осуществление стратегического лидерства

Глава 22. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: ПОЛИТИКА (ПЯТАЯ ЗАДАЧА), НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА (ШЕСТАЯ ЗАДАЧА), СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ (СЕДЬМАЯ ЗАДАЧА) И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (ВОСЬМАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

- 22.1. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур
- 22.2. Введение наилучшей практики и обязательства дальнейшего усовершенствования стратегии
- 22.3. Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем
- 22.4. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию

Глава 23. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

- 23.1. Система интегрированного внутрифирменного планирования.
- 23.2. Процесс бюджетирования
- 23.3. Финансовая структура
- 23.4. Процедуры (регламенты)
- 23.5. Контроль как заключительная часть модели стратегического менеджмента
- 23.6. Система контроллинга
- 23.7. Основная концепция контроллинга
- 23.8. Трудности реализации стратегии предприятия

Глава 24. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

- 24.1. Внутренний рост
- 24.2. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение
- 24.3. Возможные неудачи при слияниях и поглощениях и их причины
- 24.4. Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений
- 24.5. Стратегические альянсы
- 24.6. Разукрупнение компаний

Глава 25. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ

- 25.1. Причины выбора международных стратегий
- 25.2. Дочернее предприятие в полной собственности
- 25.3. Совместные предприятия
- 25.4. Лицензирование
- 25.5. Франчайзинг (договор о франшизе)
- 25.6. Оффшорное производство
- 25.7. Экспортные и импортные операции
- 25.8. Международные стратегии и финансовое планирование

ЧАСТЬ VI. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ И БУДУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Глава 26. БУДУЩЕЕ НАУКИ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 26.1. Дискуссия «предписывающая стратегия – эмерджентная стратегия»
- 26.2. Дискуссия «конкурентное позиционирование- стержневые компетенции»
- 26.3. Интегрированный подход к стратегии
- 26.4. Преимущество сотрудничества
- 26.5. Организационное обучение и менеджмент знаний
- 26.6. Виды организационного обучения
- 26.7. Пути к успешному менеджменту знаний

Глава 27. СТРАТЕГИИ ВЕЛИКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- 27.1. Стратегия Александра Македонского
- 27.2. Стратегия Нельсона

- 27.3. Стратегия папы Юлия II
- 27.4. Стратегия Слоуна
- 27.5. Стратегия российских ракетостроителей
- 27.6. Стратегия Мориты
- 27.7. Стратегия современного бизнеса по Дракеру

Глава 28. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФИРМАХ США, ЯПОНИИ И ФИНЛЯНДИИ

- 28.1. Стратегический менеджмент в фирмах США
- 28.2. Стратегический менеджмент в фирмах Японии
- 28.3. Новое в управлении фирмами Финляндии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

РАБОТЫ АВТОРА В ОБЛАСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

Учебное издание

Каренов Рашит Саттарович
академик Международной академии информатизации,
доктор экономических наук, профессор,
Почетный Работник образования Республики Казахстан

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Ученым советом Карагандинского государственного университета имени Е.А.Букетова

Редактор

Технический редактор

Подписано в печать
Бумага
Тираж 200 экз.

Формат
Объем
Заказ №

Издательско – полиграфический центр «Профобразование»
470061, г. Караганда, ул. Лободы, 40

«Целью работы по закладыванию будущего является решение не о том, что следовало бы сделать завтра, а о том, что следует сделать сегодня, дабы это «завтра» состоялось» Питер ДРУКЕР

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент – наиболее современная модификация управления предприятием, нацеленная на выработку долгосрочной стратегии победы в конкуренции, создание управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Разработка и применение методологии и конкретных форм стратегического менеджмента вызваны глубокими объективными причинами, обусловленными ускорением темпов изменений среды всех видов деятельности. Это результат эволюции теории и методологии управления.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участков рынка.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие. Кроме того, практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна, поэтому его трудно изучать и преподавать.

Автор видел свою задачу в том, чтобы дать ясное представление о сущности стратегического менеджмента на уровне фирмы и показать, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

ЧАСТЬ I. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

Что такое стратегия?

Вполне уместным представляется начать книгу о стратегическом менеджменте с вопроса: что такое стратегия? Ответ на него гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд.

Термин «стратегия» встречается еще у древних греков, которые использовали его, когда речь заходила об искусстве полководцев. Вплоть до начала 60-х годов XX в. этот термин понимался в узком значении применительно к военным делам, пока исследователи Гарвардской школы бизнеса не употребили его в том смысле, который вкладывается в него в настоящее время. Очевидно, что для победы, будь то военные действия или борьба за влияние на рынке, необходима соответствующая стратегия.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

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

«Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [Чандлер].

Определение Чандлера можно назвать удачным, так как в нем определена суть «хорошей» стратегии. В данном определении выделены три существенных компонента стратегии.

Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий. Если вы не знаете, куда хотите пойти, тогда каким образом вы будете действовать, чтобы куда-то попасть?

Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей. Например, если вашей целью является посещение Монголии, тогда ваши действия будут направлены на организацию поездки, и, возможно, вы станете звонить в туристическое агентство.

Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Таким образом, стратегия содержит три компонента. Например, чтобы добиться цели – посещение Монголии, вы должны предпринять действия, связанные с приобретением билета, оформлением отпуска и полетом. Однако эти действия будут невыполнимы, пока их не обеспечат соответствующими ресурсами. Вам понадобятся такие ресурсы, как самолет с обученным пилотом, аэропорт, деньги, чтобы оплатить полет, и другие «вложения». И если каких-либо из этих ресурсов не окажется, то вы не сможете достичь своей цели.

Ресурсные составляющие (иногда их называют факторами производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации. Это все то, без чего организация просто не могла бы продолжать свое существование или выполнять свои задачи. Такие жизненно важные ресурсы, как воздух, вода, пища, тепло, кров и т.д., необходимы людям. Организация также испытывает потребность в необходимых ресурсах. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории:

- 1) финансовые ресурсы – деньги, необходимые для вложения в капитальные и текущие активы. Источниками финансовых ресурсов являются акционеры, банки, держатели облигаций;
- 2) человеческие ресурсы – соответствующим образом обученные работники, задачей которых является увеличение прибыльности производимой продукции, а также те работники, которые обеспечивают процесс производства, сбыта продукции и т.д. (например, служащие, занятые в маркетинге, бухгалтеры, кадровики). Источником человеческих ресурсов является рынок труда с предложением рабочей силы, обладающей соответствующими профессиональными знаниями и умениями, необходимыми в данной организации;
- 3) материальные (осязаемые) ресурсы – земля, здания (офисы, склады и т.д.), производственные помещения, оборудование, материальные запасы и т.д. Источниками приобретения материальных ресурсов являются агентства по недвижимости, строительные фирмы, торговые поставщики;
- 4) интеллектуальные (неосязаемые) ресурсы - ресурсы, которые невидимы и неосязаемы, но являются весьма необходимым условием для успешного развития компании; например, ноу-хау, действующие патенты и лицензии, бренды, запатентованные дизайны, логотипы, секретные формулы и рецепты, коммерческие коммуникационные сети, базы данных и т.д.

1.2. Элементы стратегии

В развитие стратегии на среднем и низовом уровне управления разрабатывается тактика (краткосрочная стратегия). Тактика – это наилучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств.

Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на предприятие, определяет направления формирования и развития его потенциала, помогает отбросить

лишнее и сосредоточиться на главном. Поэтому она должна быть реальной, научно обоснованной, внутренне целостной; совместимой со средой; в меру рискованной; соответствовать организационной культуре и этическим нормам.

В стратегию входят следующие элементы:

- 1) система целей – это миссия, общеорганизационные и специфические цели;
- 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов. Например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями, концентрировать на решающих направлениях и т.п.;
- 3) правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы и т.п.;
- 4) предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;
- 5) представление о деятельности конкурентов;
- 6) внутренние и внешние ограничения;
- 7) курс действий;
- 8) программа действий;
- 9) ресурсы;
- 10) ситуационные стратегии;
- 11) финансовый план.

При формировании стратегии нельзя предвидеть все обстоятельства, которые могут возникнуть в процессе ее реализации, и соответствующие шаги, которые необходимо сделать в ответ на них. Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация может ставить и реализовывать стратегические задачи, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

К стратегическим задачам можно отнести:

- обеспечение выживаемости фирмы в сложных условиях;
- оптимизацию продуктовых программ и производственных мощностей;
- разработку изменений в кооперации, диверсификации, создании новых систем;
- приспособление внутренней системы учета, планирования, управления к изменившимся внешним условиям;
- разработку программ развития.

При формулировке таких задач учитывается возможность приблизиться с их помощью к главной цели организации, если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить; решить несколько дополнительных проблем; добиться получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

1.3. Факторы, влияющие на стратегию организации

Специалисты выделяют следующие факторы, влияющие на стратегию любой организации и придающие ей специфику.

Миссия, на которую значительное влияние оказывают общественные приоритеты и потребности.

Конкурентные преимущества, т.е. совокупность дополнительных возможностей, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками. Например, высокое качество продукции и услуг, низкие издержки, удобное географическое положение и т.п. Конкурентные преимущества обеспечивают более высокую эффективность работы фирмы, но рано или поздно они ослабевают либо исчезают под натиском соперников. Поэтому на практике постоянно требуется поддерживать их на должном уровне и искать новые.

Особенности выпускаемой продукции, ее сбыта, послепродажного обслуживания.

Специфика самой организации – внутренняя структура и ее ожидаемые изменения, система управления, развитие процессов интеграции и дифференциации.

Имеющиеся материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы. Чем они больше, тем масштабнее могут быть будущие изменения.

Потенциал развития организации, совершенствования ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности.

Культура и компетентность управления, уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

На стратегию влияют также степень рискованности деятельности организации, уровень подготовки и опыта кадров, зависимость организации от внешней среды и от ранее принятых на себя обязательств.

На основе стратегии строится курс действий, т.е. система ориентиров, которых организация придерживается в повседневной деятельности. В совокупности с ограничениями (чаще всего официально не объявляемыми) он составляет содержание политики организации. Политика есть общее руководство для действий и принятия решений. Например, она может взять курс на повышение качественного состава персонала и при этом проводить дискриминацию при приеме на работу по возрастному, национальному и половому признаку.

Норму поведения в конкретной ситуации, определенную последовательность и способы выполнения действий, но без указания сроков, предписывают правила, являющиеся простейшим типом плана. Правила снимают необходимость действовать самостоятельно, уменьшают разногласия между людьми. Так как их разработка на все случаи жизни невозможна, исполнители должны иметь определенную свободу действий, поэтому число правил обычно бывает ограничено. Набор правил, выполняемый в определенной последовательности, называется процедурой. Примером ее является сдача экзамена, посещение врача и т.п.

1.4. Уровни стратегий в организации

В стратегическом управлении выделяют четыре уровня стратегии в организации (рис. 1.1).

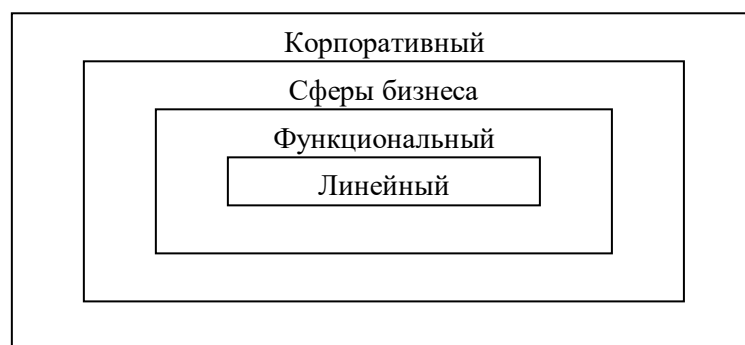


Рис.1.1. Уровни стратегии в организации

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, т.е. в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса; рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень – функциональный – характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый уровень – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет соответственно три уровня стратегии.

1.5. Классификация стратегий в теории стратегического менеджмента

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

уровень принятия решений;

базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;

стадия жизненного цикла отрасли;

относительная сила отраслевой позиции организации;

степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором классификации является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Предлагается классифицировать все стратегии по трем признакам (рис. 1.2.):



Рис. 1.2. Классификация стратегий конкуренции

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).

Глава 2. СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Концепция стратегического менеджмента

Проблема № 1 для любой организации, действующей в условиях рынка, — это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического менеджмента.

Сущность этой концепции заключена в ответе на вопрос «Как следует осуществлять управление организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?». Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования работников организаций к качеству жизни и др. носит объективный и всеобщий характер.

Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой и характером и результатами деятельности организации.

Согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному Р. Эшби, для успешного функционирования система управления должна иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие реакций, чем возможное количество и сложность изменений, происходящих в среде.

Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде растут, система управления организацией должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуаций решений.

Организация действует на определенном рынке (среда), выпускает определенный товар с определенными издержками, зависящими от ее потенциала (производственного, научно-технического, организационного, экономического). Можно считать, что характер деятельности организации будет соответствовать среде, когда организация будет выпускать и реализовать нужный данному рынку товар (по техническим, экономическим, экологическим и др. характеристикам) и при этом результат ее деятельности отвечал бы ожиданиям руководства. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным выполнением всех производственных и управленческих функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, а также соответствующим уровнем составляющих потенциала: квалификацией работников, материально-технической базы, технологии и др.

В случае нарушения соответствия ожидаемый результат не будет достигаться и, следовательно, организация будет нести потери как материальные, так и в виде снижения доверия к фирме производителю товара, товарной марке.

Причины, обусловившие несоответствие, могут быть разнообразными, но все они разделяются на две группы: текущие и стратегические.

К текущим причинам следует относить все те, которые влияют на снижение экономичности изготовления продукции и продвижение ее на рынок (плохая организация рекламы, недостаточное использование производственных мощностей, снижение качества вследствие производственных проблем и др.).

К стратегическим причинам относятся те, которые влияют на достижение целей организации: ошибки в определении платежеспособного спроса,

ошибки в выборе уровня характеристик товара, неверно выбранное время выхода товара на рынок, не предусмотренные действия конкурентов и др.

Текущее несоответствие устраняется средствами оперативного управления: изменение характеристик производственного процесса, смена поставщика и т.п.

Стратегическое несоответствие может быть устранено с помощью таких действий, как корректировка или изменение целей организации, осуществление диверсификации, создание новых организационных форм управления и т.п.

Процесс развития организации не должен пониматься только как процесс устранения текущих причин несоответствий, но и как процесс, ориентированный на перспективу и организуемый соответствующим образом исходя из требований и тенденций изменения среды.

Это потребует четкого представления возможностей организации, умения правильного определения и выбора направлений развития, обоснования перспективных целей и способов их достижения и многое другое, что составляет сущность стратегического управления, с помощью которого обеспечивается в целом поступательное развитие организации.

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое управление - область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление исходит из следующих предпосылок:

- наличие представления о том, что организация желает достичь в будущем;
- основной источник проблем находится во вне организации;
- организация должна обладать возможностью своевременного распознавания проблем и механизмом их решения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они уже осуществились, используя принцип «тушения пожаров»;
- центр тяжести управления должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать их невозможно;
- потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;
- текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления и должно осуществляться в рамках действующей стратегии.

2.2. Определения стратегического менеджмента

Анализ специальной литературы убеждает в том, что в настоящее время отсутствует единое определение понятия стратегического управления.

Существует целый ряд определений стратегического управления, в которых автор делает упор на различные его аспекты и особенности, приводящие к неопределенности границ понятия.

Дефиниция (т.е. установление содержания понятия) стратегического управления включает:

стратегическое управление - это вид, сфера деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

стратегическое управление - это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;

стратегическое управление - это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

И.Ансофф так определил содержание понятия: «деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» / И.Ансофф. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989, стр. 239-240 /.

Таким образом, в научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов или их комбинации:

1. Подход, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения (анализ окружения).
2. Подход, основывающийся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения (цели и средства).
3. Подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии (деятельностный подход).

Рассмотрим более подробно содержание этих подходов.

1. Анализ окружения. Примером может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой. Подобным образом определяют стратегический менеджмент также Д. Шендел и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям» .

Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров-планировщиков и ясными, относительно несложными методологическими установками. Однако при его использовании имеется опасность, что внутренние возможности организации останутся вне сферы анализа, хотя во многих случаях они могут успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

2. Цели и средства. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии или стратегий для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенной иерархией для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А.Томпсона и А.Стрикленда, согласно которому стратегический менеджмент — «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, определявших стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации». Такое понимание охватывает очень важные черты стратегического менеджмента, которые мы рассмотрим на протяжении ряда глав данной книги.

3. Деятельностный подход. Этот подход акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления, и поэтому он объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

- стратегический анализ для понимания текущего положения организации в конкурентной среде;
- стратегический выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического поведения организации;
- стратегическая имплементация (осуществление) — процесс реализации выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии, они

предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные подходы к пониманию стратегического менеджмента допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, которые позволяют расширить охват этого сложного явления. Так, например, О.С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе». Наконец, отметим, что при всей важности формальных родовидовых определений раскрыть содержание стратегического менеджмента лучше всего удастся через операционное определение, которое описывает его как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

2.3. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении стратегического и оперативного менеджмента.

В широком смысле оперативное управление включает календарное планирование, разрядку работ, определение объема партии одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе, внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов, маневрирование запасами и диспетчеризацию. Оно устанавливает также, где и когда должны осуществляться те или иные операции по изготовлению деталей и сборке изделий.

В узком смысле оперативное управление обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится к принятию решений в конкретно складывающихся в данный момент условиях.

Таким образом, оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны из табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сравнение стратегического и оперативного управления

Показатель	Стратегическое управление	Оперативное управление
Тип поведения	Предпринимательский	Приростной
Тип реакции	Инновационная	Производственная
Результат	Рост потенциала, повышение гибкости	Рост прибыли, удовлетворение потребностей
Факторы успеха	Успешное предвидение	Эффективное производство, активная конкуренция
Тип планирования	Программирование, стратегическое планирование	Составление графиков, бюджетов, смет
Объект информации	Проблемы, возможности	Спрос, прибыльность
Структура организации	Динамичная	Статичная
Власть	Сосредоточена в общем руководстве	Сосредоточена на производстве, у менеджеров

Рассмотрим содержание параметров отличия стратегического и оперативного управления.

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности, которую порождают процессы, происходящие как вне организации, так и внутри нее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обуславливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы. Как известно, точно и детально моделировать поведение сложных систем невозможно; можно лишь выявлять и предвидеть тенденции их саморазвития. Отсюда проистекают следующие принципы различия стратегического и оперативного менеджментов: прерывистость и системность процесса управления, а также преобладание в стратегическом управлении мягких проблем, т.е. таких, которые характеризуются неопределенностью исходных параметров и граничных условий. Прерывистость означает, что стратегические решения принимаются не так часто, а их реализация требует длительного времени, иногда нескольких лет. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии. Оперативное управление в меньшей степени прерывисто, планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный

характер; оно имеет дело в основном с жесткими, определенными проблемами.

При стратегическом планировании на ранних этапах процесса важно выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, жесткими проблемами, решение которых запрограммировано, или с мягкими решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке.

Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и относительно самых разных процессов как во внешнем окружении организации, так и внутри нее. Сбор данных, на основе которых делаются экстраполяции будущих тенденций, часто производится на основе интуиции и опыта. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качеством и достоверностью информации можно управлять. В этом случае можно шире использовать данные машинной обработки информации и автоматизированных систем управления.

Различаются и временные масштабы планирования и управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные промежутки, обычно 3-5 лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы.

Между стратегическими и оперативными решениями существует тесная связь. Оперативные решения всегда являются элементом выполнения стратегии и нацелены на достижение стратегических целей. Поэтому стратегия формулируется скорее в общих чертах, менее детализированно, чем оперативные цели.

В стратегическом процессе и оперативном управлении по-разному используются человеческие ресурсы. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом, часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Велика также роль людей, заинтересованных в успехе организации или пытающихся повлиять на процесс стратегического управления — так называемых групп поддержки. Затраты на человеческие ресурсы в случае стратегического управления высоки.

Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Стратегический и оперативный менеджменты различаются и с точки зрения требований к контролю и оценки последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее по сравнению с результатами оперативного управления, так как последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень

воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например, неудачи, достаточно легко анализировать.

Различаются стратегические и оперативные решения и с точки зрения интересов отдельных лиц или групп, участвующих в управлении. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например, отдела или группы. Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды принятия решений.

Следует также различать стратегическое и долгосрочное управление. Долгосрочное управление основывается на предположении, что современные тенденции развития окружающей деловой среды можно экстраполировать и на будущее. В этом случае представляется несложным определить основные параметры долгосрочного плана, например, выполнить бюджетирование и рассчитать другие, базирующиеся на бюджете, разделы плана. Сформированный таким образом долгосрочный план можно разбить на более короткие промежутки времени. Долгосрочное управление эффективно в условиях стабильности организационной окружающей среды, но в настоящее время организаций, действующих в таких условиях, не так уж и много. Поэтому в современных условиях, когда организационная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более приемлема философия стратегического менеджмента, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью сложности предсказать долгосрочные тенденции развития. Таким образом, стратегический менеджмент сосредотачивает внимание на методах формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности и сложности среды.

Более конкретные различия стратегического управления и долгосрочного планирования выражаются в целях, задачах, методологии, оценке ресурсов организации. Так, в частности, целью долгосрочного планирования является расчет результатов деятельности и потребности в ресурсах на длительный период времени, с учетом оптимизации их использования на основании применения детерминированных математических моделей и компьютерных программ. Целью же стратегического менеджмента является достижение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации. В случае долгосрочного планирования главным критерием эффективности управления является рентабельность, прибыльность (этого чаще всего требуют от совета директоров акционеры). Стратегический менеджмент ставит во главу угла повышение адаптационной способности компании, ее устойчивости по

отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха выступают человеческие ресурсы организации и наличие скрытых резервов организационной культуры.

2.4. Взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента

Взаимосвязь основных понятий стратегического управления схематически можно представить следующим образом (рис. 2.1.).

Основные переменные в самой организации, требующие внимания руководства, - так называемые внутренние переменные – это цели, структура, задачи, технология и люди (рис. 2.2.).

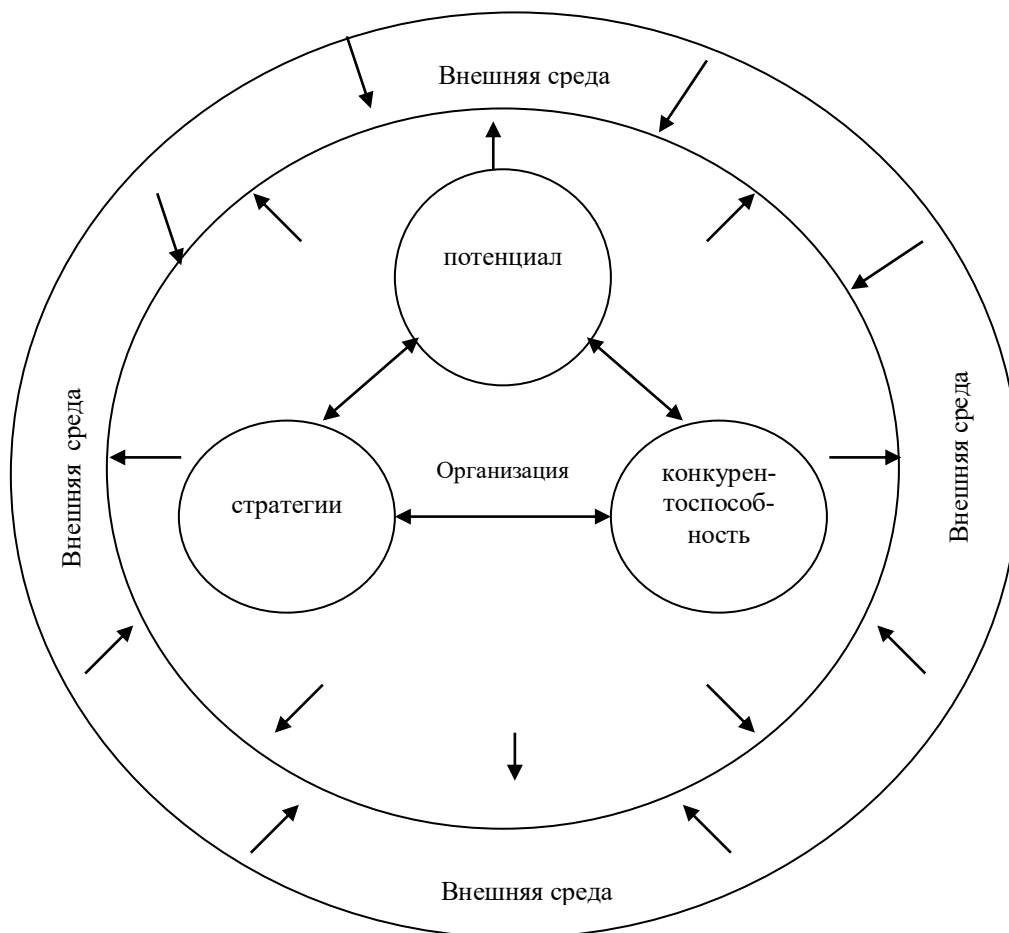
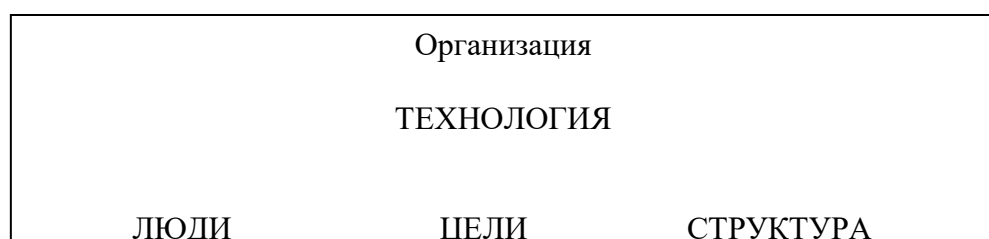


Рис. 2.1. Взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента



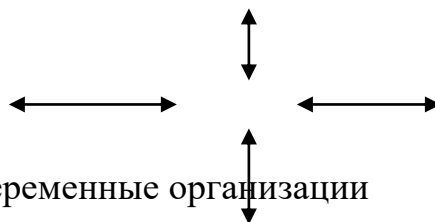
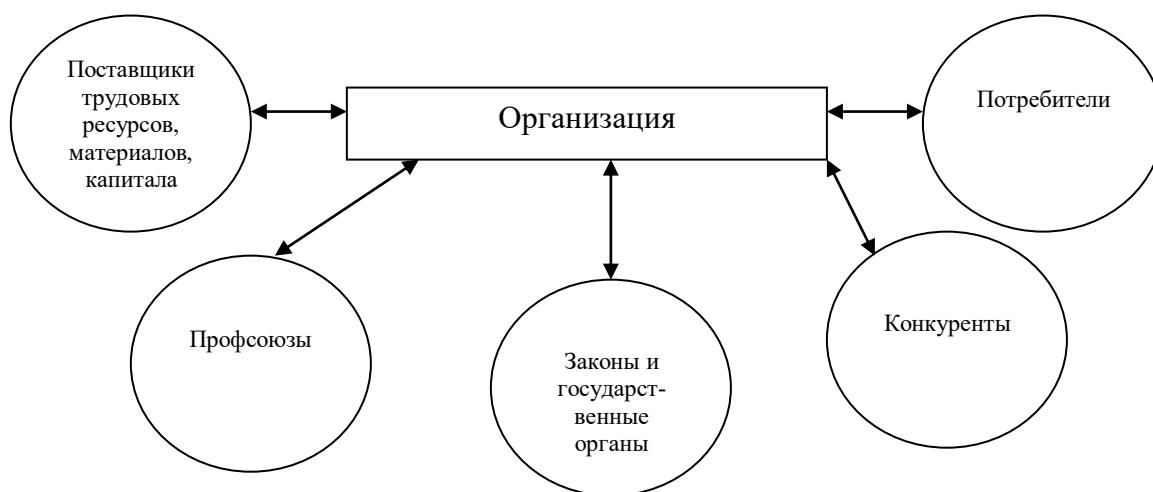


Рис. 2.2. Внутренние переменные организации

Рис. 2.2. Внутренние переменные организации

Успешное функционирование организации в современных условиях решающим образом зависит от сил, внешних по отношению к ней и действующих в глобальном внешнем окружении. В сегодняшнем сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо знать, как действуют эти внешние переменные. При этом различают факторы прямого и косвенного воздействия на организацию извне (рис. 2.3).

Факторы прямого воздействия



Факторы косвенного воздействия

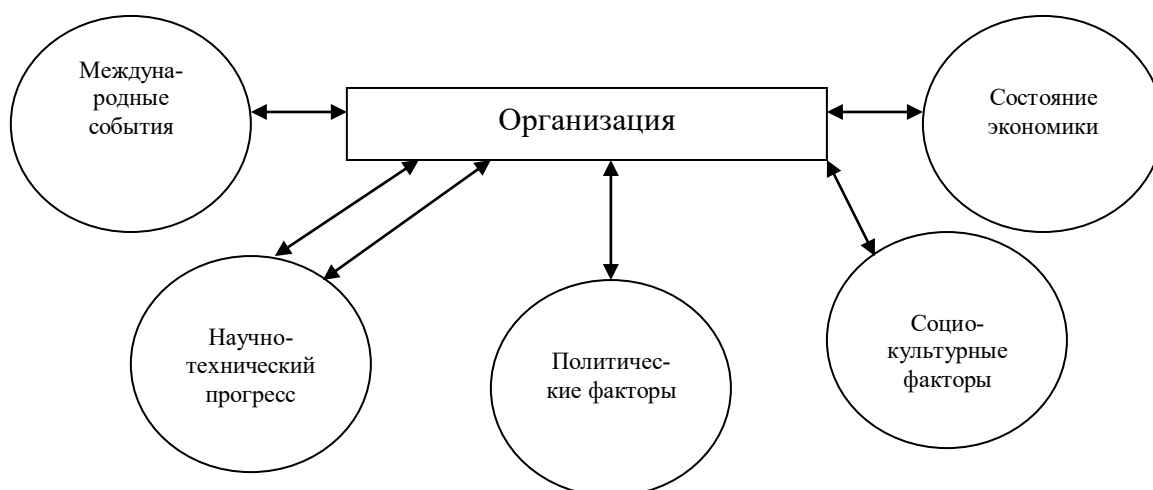


Рис. 2.3. Факторы внешней среды организации

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на операции организации и испытывают на себе прямое воздействие операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Задача стратегического менеджмента состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективности функционирования в будущем.

При этом и организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию, и наоборот.

Потенциал организации представляет собой совокупность всех ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал.

Конкурентоспособность – это способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ними успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг.

Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Различают четыре группы таких правил.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. При этом качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Зачастую их называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность. Эти правила еще называются основными оперативными приемами.

2.5. Принципы стратегического менеджмента

Принципы стратегического менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

3. Выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход. Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) — внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

4. Экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала. Прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполнит конкретную работу. Поэтому члены организации должны выполнять эту работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. В древние времена мотивацией труда служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XIX в. и до недавнего времени было широко распространено мнение, что люди будут работать больше, если у них имеется возможность больше заработать. Таким образом, мотивация сводилась к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. Это мнение лежало в основе мотивации школы научного управления. Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Было установлено, что мотивация, т.е. создание

внутреннего побуждения к действиям, есть результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

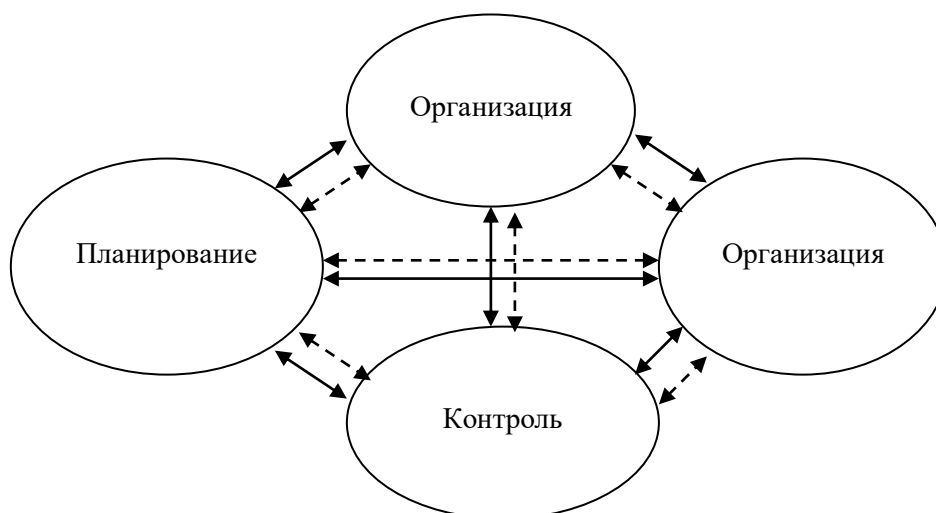
8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

2.6. Функции стратегического менеджмента

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распоряительство, координация, контроль. В современной литературе наиболее распространены планирование, организация, распоряительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Рассмотрим четыре из них – взаимосвязанные функции стратегического менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль (рис. 2.4).



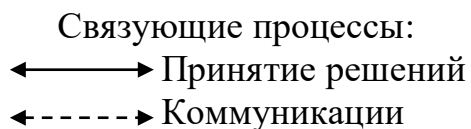


Рис. 2.4. Функции стратегического менеджмента

Планирование. Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы их достичь. По сути своей функция планирования отвечает на три основных вопроса.

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может организация добиться реально.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде – конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, – руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь их.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

Посредством планирования руководство должно установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу, во-первых, того, что некоторые организации прекращают свое существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие из них стремятся продлить свое существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, когда первоначальные цели практически реализованы.

Во-вторых, непрерывность планирования обуславливается постоянной неопределенностью перспектив. В силу объективных и субъективных причин — изменений в окружающей среде или ошибок, допущенных в суждениях, — события могут разворачиваться не так, как наметило руководство. В результате планы пересматриваются в соответствии с реальностью.

Организация. Организовать — значит создать некую структуру. Для того чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать намеченной цели, необходимо структурировать большое количество различных элементов. Работа, организованная определенным образом, позволяет добиться гораздо больших результатов, чем при бессистемном подходе. Именно совершенствование внутренней структуры предприятия было в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку всякую работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации выступает определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из общего количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по стратегическому менеджменту. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия (права) использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с использованием других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы (деятельности) людей может быть расширена до создания структуры организации в целом.

Мотивация. Задача функции мотивации заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий.

Воздействие на побудительные мотивы работников позволяет организации функционировать более эффективно.

Контроль — это процесс, обеспечивающий организации действительного достижения своих целей. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя, месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период могут произойти различные, в том числе и неблагоприятные изменения: работники — отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом; приняты законы, запрещающие подходы, избранные руководством, появится новый сильный конкурент, который затруднит организации реализацию ее целей; люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Все эти обстоятельства могут заставить организацию отклониться от курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство не сможет найти пути преодоления неблагоприятных воздействий, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, не только достижение целей, но и само выживание организации окажется под угрозой.

Существуют три этапа управленческого контроля. Первый — установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах. Второй — измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный

период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если измерение и сравнение выполнены правильно, руководство организации не только знает о существовании проблемы, но и причинах, ее повлекших. Это знание необходимо для успешного осуществления третьего этапа, этапа реализации действий, если это необходимо, по корректировке отклонений от первоначального плана. Одно из возможных здесь действий — пересмотр целей приближения их к реальности в соответствии со сложившейся ситуацией.

Связующие процессы. Для реализации всех четырех функций стратегического менеджмента — планирование, организация, мотивация и контроль — требуются принятие решений, наличие коммуникаций — обмен информацией. Для принятия правильного решения, понятного всем членам организации, необходима информация, поступающая по средствам коммуникации. Поэтому, а также вследствие того, что и принятие решений, и коммуникации пронизывают все четыре функции стратегического менеджмента, обеспечивая взаимозависимость, их часто называют связующими процессами.

Принятие решений. Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных решений, выбрав оптимальный вариант из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив есть решение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно принятие решений составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием не только для принятия оптимального решения, но и для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации служит коммуникация.

Коммуникация — способность передавать абстрактные идеи — одна из важных отличительных особенностей человечества. Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, ее эффективное функционирование в значительной степени зависит от качества коммуникаций.

Очевидно, что, если коммуникации между людьми не будут достаточно эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, без чего невозможно существование организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается как для принятия разумных решений, так и для их осознанного выполнения. Например, планы не будут реализованы, если не будут переданы людям, которые должны это сделать. Когда руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, шансы их успешного выполнения значительно возрастают. До тех пор пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, у них нет достаточной

мотивации для хорошей работы на нее. Коммуникация также важна и при реализации функции контроля. Чтобы правильно оценить, насколько, полно были достигнуты цели организации, руководителю необходима информация о том, что и как было выполнено.

Такая взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.

2.7. Трехмерная модель механизма стратегического менеджмента в организации

Стратегический менеджмент – это управление в социально-экономических системах, в котором можно выделить следующие стороны:

функциональную, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленную на достижение определенных результатов;

процессную, при которой управление рассматривается как действие по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки и принятия решений;

элементную, при которой управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов.

Функциональный разрез необходим для содержательного понимания того, как действует система, каков механизм целеполагания и обеспечения целей. Объектами рассмотрения здесь будут: виды управленческой деятельности, их содержание, функциональное разделение труда, формирование органов управления, их структура, возникновение конфликтных ситуаций и т.п., а также результаты деятельности организации, зависимость их от факторов внутренней и внешней среды.

Стратегическое управление предполагает, что для достижения требуемых результатов возможно изменение как состава видов управленческой деятельности в организации, так и ее содержания. Например, усиление исследовательских и проектных подразделений, создание самостоятельных служб развития и др.

Процессный разрез необходим для понимания того, как строится и действует технология управления. Объектами рассмотрения здесь будут: стадии процесса управления, его этапы, их последовательность, организация работ, затраты и т.п.

Элементный разрез необходим для определения роли и значения каждого элемента в управлении, изучения внутреннего строения системы. Объектами рассмотрения здесь будут: организация труда работников, стиль управления, техническая оснащенность, информационная система, работа с кадрами и т.п. Исходя из сказанного, представим логическую модель механизма стратегического управления предприятием. Принципиально можно построить двухмерную, трехмерную и более сложные модели. Максимум можно

построить трехмерную модель механизма, так как иначе нельзя будет изобразить ее графически. Характеристиками, изображаемыми на осях модели, могут быть:

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии (функции)

Маркетинг

Исследования и разработки

Производство продукции

Снабжение

Сбыт

Управление финансами

Управление персоналом

2. Этапы процесса управления

2.1. Анализ ситуации и выявление проблем

2.2. Определение цели

2.3. Планирование деятельности по достижению цели

2.4. Осуществление деятельности

2.5. Контроль и оценка достигнутых результатов

3. Элементы механизма управления

3.1. Информация

3.2. Кадры

3.3. Техника управления

3.4. Структура

3.5. Финансовые средства

3.6. Технология процессов управления

Можно предложить следующую таксономию механизма стратегического управления (таксономия — это наука о классификации объектов, явлений).

Она позволяет упорядочить представление о механизме управления и понимание связей между его элементами.

Модель механизма стратегического управления представлена на рис. 2.5.

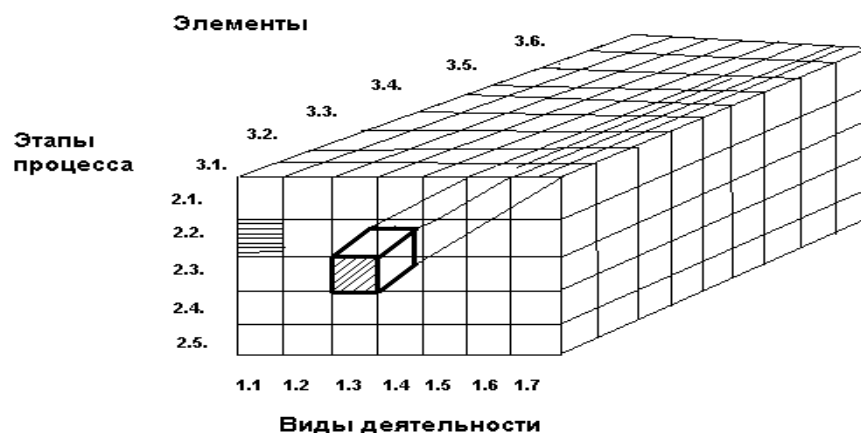


Рис. 2.5. Модель механизма стратегического управления

Размерность модели: $7 \times 5 \times 6 = 210$

Каждая клетка в модели имеет определенный смысл.

Так, клетка 1.3. – 2.3. (заштрихована) – означает модель процесса разработки стратегических планов производства продукции (т.е. модель процесса планирования стратегического портфеля заказов);

клетка 1.1. – 2.2. – модель процесса целеполагания в сфере маркетинга.

Это представление процесса стратегического управления на плоскости. Для объемного представления механизма стратегического управления дополним его третьей характеристикой – элементами. Получим геометрическую фигуру – четырехгранник.

Тогда фигура 1.3.-2.3.-3.1. будет означать модель информационной системы процесса разработки стратегических планов производства продукции.

В целом же модель I-II-III будет включать все виды работ, которые необходимо системно выполнять в ходе разработки и осуществления стратегии предприятия.

Указанные стороны стратегического управления отражают его многогранность и направлены в итоге на поиск и реализацию резервов организации, повышение ее потенциала, степени ее «умения» адаптироваться к меняющимся условиям.

Стратегическое управление – это не четко определенный образ действий и тем более не конкретный план работ. Стратегическое управление – это концепция выживания в определенных условиях, оно дает более или менее (в зависимости от используемой методологии, располагаемых ресурсов, качества выполнения работ и других факторов) конкретное представление о том, какой должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить.

Глава 3. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Рассмотрим условия появления методологии стратегического менеджмента. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатываются и совершенствуются уже в первой четверти XX века. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г.Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни

являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля – представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) существенно не меняются.

Период с 80-х гг. XIX в. по 30-е гг. XX в. называют эпохой массового производства, сопровождавшегося процессом формирования его инфраструктуры. Основная задача, стоявшая в тот период перед организациями – максимизация объемов производства слабодифференцированного товара с минимальными издержками. Ее суть нашла отражение в ответе Генри Форда своим торговым представителям: «Дайте им ее любого цвета, лишь бы она была черной», – на их предложение дифференцировать продукцию. Речь шла о серийно производимой в то время модели «Т», которая всегда была черного цвета. В этом утверждении имелась логика, так как в то время только черная краска могла достаточно быстро высыхать на открытом воздухе. Несмотря на единообразие цвета, модель «Т» производилась и продавалась в огромных для того времени количествах, что было связано с ее относительно низкой ценой и стабильным спросом.

Период массового производства характеризовался четким разграничением отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно при минимальном вмешательстве государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании (разработке планов для всех сфер деятельности организации, интегрально представленных в бюджете на определенный период) как основной технологии планирования.

2. Долгосрочное планирование. Методы долгосрочного планирования сформировались в 1950-е годы. Они основываются на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции таких выявленных тенденций (или трендов) в будущее.

30-50-е гг. XX в. называют эпохой массового сбыта. Критической точкой перехода к ней стал момент, когда предложение дешевой, слабо дифференцированной серийно производимой продукции превысило спрос.

Этот период отличался прежде всего стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификацию рекламы. В рассматриваемый период происходит зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предвидения, формирования и удовлетворения потребностей клиентов.

В перерабатывающих отраслях переход к эпохе массового сбыта произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно

контактировавшими с массовым потребителем. С точки зрения стабильности и предсказуемости 30-50-е гг. могут быть охарактеризованы как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологией стало долгосрочное планирование, находящее отражение в товарном бюджетировании.

Идеология такого управления приемлема в тех случаях, когда будущее может быть предсказано путем экстраполяции тенденций. Как правило, подразумеваются определенные тенденции роста и считается, что будущее будет, по крайней мере, не хуже прошлого и настоящего. При допущении удовлетворительной точности экстраполяции можно заранее рассчитать потребность в труде и капитале. Следовательно, при таком подходе основным инструментом долгосрочного планирования является бюджетирование. Таким образом, имеется ряд общих черт в управлении для эпохи массового производства и эпохи массового сбыта.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Кристаллизация принципиальных элементов концепции стратегического планирования во многом связана с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего экономического развития. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами (главным образом усилением изменчивости среды, в которой

действует организация) и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организаций. До него существовали методы и формы долгосрочного и текущего планирования, основанные на оптимизационном моделировании, научно-техническом и экономическом прогнозировании, с помощью которых стремились определить тенденции развития производства, направления и характер деятельности организации. Эти меры были довольно эффективны в условиях относительно стабильных производственных целей, состоящих в наращивании потенциала организаций и насыщении рынка товарами, и более или менее постоянной внешней среды, создаваемой с помощью протекционистской политики правительств государств, ограниченных требований, предъявляемых потребителями к товару, а также мягкого законодательства в области социальной ответственности организаций, охраны окружающей среды.

По мере количественного и качественного увеличения факторов производства, расширения использования на практике научных достижений, все большей открытости национальных границ для зарубежных товаров, капиталов и рабочей силы, усиления конкурентной борьбы во многих отраслях экономики, предложение стало преобладать над спросом. Вместе с тем менялся характер потребительского спроса, все больше внимания уделялось социальным нуждам, защите прав потребителей, актуальными становились проблемы образования, экологического равновесия. Существенно возрастала динамичность и неопределенность факторов и протекающих в хозяйственной жизни процессов. Это в корне меняло хозяйственную ситуацию, значительно повышая ее разнообразие и сложность, ставило общество перед необходимостью реформирования существующей системы взглядов на управление. Значительно труднее стало поддерживать соответствие между увеличивающимися требованиями рынка и деятельностью организации по учету в своей деятельности. В таких условиях жестко регламентированные системы были не в состоянии решать задачи эффективного долгосрочного функционирования организации. Наступил этап оценки, критического осмысления существующих подходов к менеджменту, их трансформации. Так возникла методология стратегического менеджмента, задача которого состоит в достижении поставленных целей и обеспечении соответствия потенциала организации требованиям среды, в которой она функционирует, сферы, подверженной динамичным изменениям.

Стратегический менеджмент как концепция управления возник в условиях: появления новых, более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки, отличающихся большим числом переменных, сложным характером зависимостей, наличием случайных факторов и временных ограничений; быстрой сменяемости задач и необходимости ускорения реакции организации на изменения в окружающей среде; высокой цены ошибок от принятия неправильных решений;

отсутствия разработанных формализованных схем и процедур качественных неопределенных задач, характерных для менеджмента.

Кризис концепций управления в отдельных индустриальных странах появился в разное время и имел различную продолжительность. Так, в США, положившим начало менеджменту как науке, он проявился в начале 70-х годов и до середины 90-х годов здесь наблюдался «период накопления проблем», когда, беспокоясь за будущее страны, многие специалисты обсуждали вопросы: «Могут ли США конкурировать?», «Смогут ли США вовремя осуществить преобразования, необходимые для поддержания своей конкурентоспособности?»

В 1995 г. Международная организация Всемирный экономический форум и Международный институт по развитию менеджмента подготовили «Доклад о конкурентоспособности в мире», согласно которому список наиболее конкурентоспособных стран возглавляют США. Таким образом, США не только осознали глубину стоящей проблемы, но и к середине 90-х годов нашли пути и средства ее решения. Это стало возможным в результате разработки новой парадигмы управления, утверждающей необходимость более полного и глубокого учета факторов, влияющих на деятельность организаций. Важным элементом нового подхода к управлению организацией стала методология стратегического менеджмента.

3.2. Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования

Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

информационное наполнение — в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

появление стратегических неожиданностей типа секвестирования бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная — реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок и др.). Это так называемый маркетинговый, или рыночный, подход к организации управления в отличие от производственного подхода, ориентированного на внутренние возможности производства.

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;

изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне.

3.3. Сравнительные характеристики систем управления

Эволюция систем управления показана в табл. 3.1, составленной по данным И. Ансоффа.

Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения И. Ансофф дает следующую классификацию систем управления.

Таблица 3.1

Сравнительные характеристики систем управления

Параметры	Бюджетирован ие	Долгосрочное планирование	Стратегическ ое планировани е	Стратегически й менеджмент
Допущения	Прошное повторяется	Тенденции сохраняются - экстраполяция	Новые явления/тенд енции предсказуем ы	Частичная предсказуемос ть по слабым сигналам
Тип изменений	Медленное реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений, комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегическ их замыслов	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность / реактивность	Предвидение	Исследовани е	Творчество
Период	с 1900 г.	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1980-х гг.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
 2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
 3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
 4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.
- Таким образом, эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

3.4. Методологические основания исследований в области стратегического менеджмента

Выделим предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента.

Изучение рынка. Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменений в составе основных «игроков» рыночной конкуренции. Эти исследования являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

Сбор информации. Организация должна иметь достаточное количество каналов ввода информации как относительно внешнего окружения, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. Эффективно действующая на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

Эмпирические исследования. Стратегический менеджмент — высокотеоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется в изобилии моделей как локальных процессов, так и «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянном подтверждении опытными данными. Универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы. Не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом. Однако такие на первый взгляд незначительные отличия контекста могут быть решающими факторами для формулирования и выбора стратегии.

Транснациональный бизнес. Как научная дисциплина, стратегический менеджмент последних лет ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций. С другой стороны, интернационализация бизнеса порождает ряд теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили удовлетворительного решения. В этом отношении стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров организации, так и приоритеты корпораций.

Принятие решений. Процесс стратегического менеджмента — это процесс перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

Дух предпринимательства. Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется в том числе предвидением, интуицией, чувством, что так или иначе поступать «правильно», — т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива. Как отмечает И. Ансофф, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это, в свою очередь,

требует формирования новых систем, новых структур и новых навыков менеджеров, в частности, выраженных лидерских черт — «харизмы», умения творчески решать проблемы, брать на себя риск, планировать, основываясь на предпринимательских взглядах.

Видение долговременных перспектив. В то время как операционный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

Стратегические альтернативы. Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов стратегического развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены на другую, более соответствующую изменившимся условиям.

Междисциплинарный подход. Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и других. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

Оптимизация использования ресурсов. Исследование ресурсных возможностей организаций и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долговременной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

Осуществление стратегии и контроль. Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

3.5. Преимущества, которые дает знание стратегического менеджмента управленцам

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- на рациональной основе сформулировать возможные стратегии и определить, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- искать альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, чтобы учитывать возможные последствия тех или иных решений;

- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимосвязимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, обладающие знаниями и навыками в этой области, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице и сделать успешную карьеру. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

3.6. Школы стратегического менеджмента

Как и во всякой научной дисциплине, в стратегическом менеджменте существуют различные направления, которые, разделяя общие базисные принципы, тем не менее по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами, в случае теории стратегического управления — школами стратегического менеджмента. В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ таких школ представлен в работе Г. Минцберга, Б. Олстрэнда и Дж. Лэмпела. Авторы предваряют свое исследование древнеиндийской притчей о шести слепых мудрецах, которые исследуют слона. Одному из них, уткнувшемуся в спину слона, он представляется как стена, другому, ощупавшему бивень, он кажется острым копьём, третий, исследовав хобот, говорит, что слон — змея, и т.д. Отсюда следует мораль: в попытках доказать истинность своих суждений люди не слушают друг друга. Итог — всеобщее непонимание. Затем авторы выделяют и анализируют десять научных школ стратегического менеджмента:

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления ситуации.
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.

4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс.
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс.
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.
8. Школа организационной культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцы описывают, как должны формироваться стратегии. Так, представители первой школы, доминировавшей в 1960-е годы (две последующие возникли на ее основе), рассматривают стратегию как процесс неформального дизайна, т.е. конструирования, проектирования, моделирования. Вторая школа, расцвет которой пришелся на 1970-е годы, рассматривала стратегию как относительно независимый процесс формального планирования. Сторонники третьей школы, заявившей о себе в 1980-е, сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование «школа позиционирования» она получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии позиционирования фирмы на рынке.

Следующие шесть школ (вторая и третья группы) рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Школы, составляющие вторую группу, стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, пытались рассматривать ее как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия связывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая выбрала своей методологической основой когнитивную психологию и на этой основе пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре школы, составляющие третью группу, пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления. Так, представители школы обучения считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития, самообучения организации. Представители школы власти рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и ее внешней средой. Согласно взглядам сторонников школы культуры, стратегия зависит от культуры организации, а процесс ее выработки является коллективным процессом. Теоретики школы внешней среды полагают, что

построение стратегии есть реактивный процесс и определяется как реакция на изменения во внешней среде.

Школа, названная Г. Минцбергом и др. «школой конфигурации», представляет подход, который стремится объединить задачи всех предшествующих, - процесс выработки стратегии, ее содержание, организационную структуру и ее окружение. Она опирается на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений: стратегия рассматривается как процесс трансформации.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в конкретный момент времени.

3.7. Рациональный подход к стратегическому планированию и управлению

Рациональный подход к стратегическому планированию рассматривает стратегию как процесс последовательного, планомерного поиска оптимального решения (модели) поддающихся определению проблем, а стратегическое управление как «практическую реализацию модели предельно формально — почти на грани автоматизма». Этот подход иногда также называют «линейным» (Chaffee, 1985) или «синоптическим» (Fredericson, 1983).

Если рассматривать организации как действующие в сложной и неопределенной среде, то основным методологическим принципом рациональных объяснений является следующее утверждение: поведение людей в организации определяется исключительно рациональными соображениями, расчетом, легко исчисляемой выгодой, поэтому чем яснее понимание сложной ситуации, тем более вероятно правильное (эффективное) решение. Этот подход направлен на снижение неопределенности ситуации, превращение неограниченных проблем в ограниченные, использование системных моделей (в частности, системной модели вмешательства). Другими принципами рационального подхода являются следующие:

1. Установление стратегических целей, различающихся для разных организационных уровней. Без ясных целей, объединенных в систему, отсутствуют и критерии стратегического выбора. Однако присутствие целей

обеспечивает унитарный подход к принятию решений и реализации стратегии.

2. Понимание стратегической ситуации, в которой находится организация, возможно через процесс анализа. Его предметом являются изменения среды существования организации и их тенденции, а также оценка ресурсов организации. Главный вопрос: имеет ли организация материальные, человеческие, финансовые, информационные и временные ресурсы для того, чтобы дать ответ на вызовы среды? Такой анализ предполагает использование методов изучения направлений развития факторов внешней среды, прогнозирование изменений ее отдельных элементов, использование методов изучения конкурентов, финансового анализа и др.

3. Стратегические решения следует принимать, рассматривая несколько вариантов стратегического развития или возможных стратегий, которых можно придерживаться. «Стратег» (менеджер) должен отдавать себе отчет о возможных выгодах и последствиях принятия тех или иных вариантов решения.

4. Эти варианты должны поддаваться оценке. Топ-менеджеры должны иметь инструмент или методы отбора лучшего варианта – критерии оценки стратегических вариантов. Такие критерии предоставляют возможность определять, следуя какой стратегии или их комбинации можно достичь корпоративных целей или целей бизнеса с минимальными издержками и за оптимальное время с учетом известных сильных и слабых сторон корпорации и принимая во внимание риски осуществления стратегии.

5. Стратегия представляется в виде стратегического плана, охватывающего все уровни организации, от корпоративного до операционного (в качестве примера) на рис. 3.1. приводится система планов «Стэнфордского исследовательского института»).

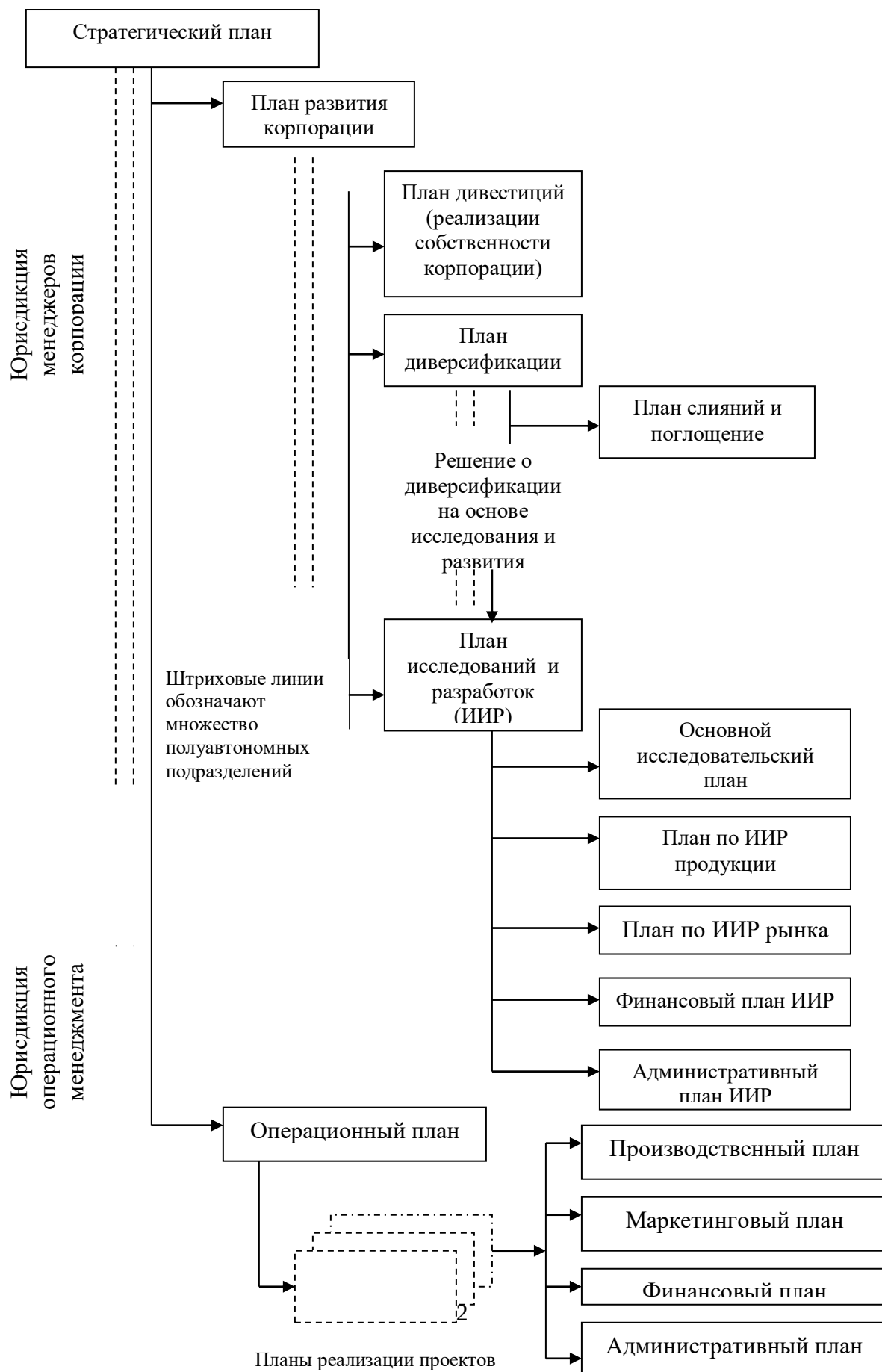


Рис. 3.1 Система планов Стэнфордского исследовательского института

6. Выбранная стратегия должна быть проведена в жизнь. Ее реализация предполагает движение от общих решений к конкретным оперативным планам. Администрации необходимо решить, как будет осуществляться стратегия (т.е. какие «стратегии осуществления стратегий» будут использоваться), уровень возможного сопротивления стратегическим изменениям, оценить необходимость преобразования структуры и культуры корпорации. Важно также разработать систему контроля (контрольных показателей) для управления и осуществления обратной связи.

7. Предполагается скоординированная многоуровневая деятельность по реализации стратегии: на высшем, топ-уровне, осуществляется принятие стратегических решений, на нижеследующих уровнях принимаются решения по достижению целей, составляющих элементы декомпозиции главной стратегической цели или миссии.

Рациональная модель имеет ряд достоинств: она ясна, понятна большинству сотрудников корпорации и обеспечивает средства для принятия решений на всех уровнях управления. В основе подхода лежит ряд легко формулируемых в явном виде предположений: что стратегический менеджмент может и должен пониматься как рациональный и аналитический процесс; что рациональный анализ и оценка обеспечат принятие правильных стратегических решений; что анализ изменений приведет к рациональному поиску стратегий адаптации к этим изменениям; что рациональный выбор стратегии приведет к изменениям в стратегии. Также подразумевается, что стратегии будут основываться на анализе, посредством которого подвергаются сомнению и проверяются соответствующие положения, и, таким образом, ничто не принимается на веру.

Главная проблема, с которой сталкивается рациональный подход, состоит в том, что мотивы поведения людей в организации множественны. Наряду с безусловным преобладанием рациональной составляющей люди действуют (в том числе и принимают стратегические решения) исходя из традиций, привычек, прошлого опыта, стереотипов поведения, навязанных конформизмом, наконец, настроений и капризов. Помимо этого, рационалистическому подходу свойственны следующие черты, часто влекущие за собой негативные последствия: склонность к консервативному, «охранительному» менеджменту, с фиксацией на контроле; явное предпочтение анализу наличной информации и событий по сравнению с поиском путей снижения неопределенности; «дегуманизированный» подход к менеджменту, где эффективность, производительность и информация имеют первостепенное значение по сравнению с мотивацией, удовлетворением от работы, партисипативностью в принятии решений. Отсюда концентрация на анализе внешней среды, недооценка значения развития навыков управления конфликтами и боязнь внутриорганизационной

конкуренции. Рациональный подход ориентируется на минимизацию риска как одну из главных задач стратегического управления, поэтому склонен опасаться рискованных или даже «авантюрных» решений, обещающих резкий рост преимуществ, но при высоком риске провала стратегии. Однако иногда именно такие решения обеспечивают единственно возможный выход из тяжелой ситуации. В этом же ключе лежит свойственная рационалистическому подходу недооценка значения организационных экспериментов.

Эти недостатки рационального подхода на практике проявляются в том, что менеджеры, знакомые с его основными положениями, действуют скорее вопреки его требованиям, чем в соответствии с «правилами». Они не склонны заниматься абстрактным анализом, но без труда переинтерпретируют проблемы стратегии как чисто практические задачи, для решения которых достаточно здравого смысла и «организационной мудрости», при этом охотно оставляя задачу рационального проектирования стратегии профессиональным планировщикам. Однако в условиях отказа от руководства процессом стратегической разработки эффективность подхода резко падает.

Для чего в этом случае нужен рациональный подход? Он выполняет функции, подобные логике в споре: знание логики дает определенные преимущества, но не гарантирует победу, так как у оппонента в запасе имеются и другие методы завершить дискуссию в свою пользу, например, угроза применения силы.

3.8. Условия, в которых происходит развитие теории и практики стратегического менеджмента

Становление и развитие теории и практики современного стратегического менеджмента происходит в определенных условиях:

Усиливается противоречивость требований к организации со стороны внешней среды. Интенсивная конкуренция, ускорение связи и транспортировки в глобальном масштабе требуют более быстрых реакций на изменения спроса, действия конкурентов, качество продукции и технологий. Развитие новых видов продукции, новых технологий и маркетинга влекут за собой изменения, которые все меньше связаны с прошлым. Более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегический менеджмент скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности организации в будущем.

Расширяется институциональная (т.е. связанная с общественными институтами, имеющая отношение к ним) перспектива осуществления стратегического менеджмента, поскольку возрастающее значение хозяйственной деятельности как социальной силы, с одной стороны, и растущее внимание государства к социальным вопросам – с другой, диктуют необходимость более тесного взаимодействия между организацией и обществом. Общество будет выдвигать все больше задач и устанавливать приоритеты в

распределении ресурсов, что поставит организацию в условия конкуренции и сотрудничества с другими типами организаций, включая государственные учреждения, некоммерческие организации и различные фонды. Это, в свою очередь, приведет к возникновению новых групп организаций, призванных выполнять задачи, поставленные обществом, где организации станут пусть не главными, но обязательными участниками. Новые нужды общества, его требования к организациям и ограничения их деятельности заставят включать переменную социальной ответственности практически в каждое серьезное решение, внесут существенные изменения в системы целей и ценностей организации.

В процессе принятия решений будут учитываться дополнительные переменные — культура и политика, поскольку расширение географических границ и политической перспективы функционирования организаций обусловят необходимость учитывать национальные обычаи, культуру и уровни экономического развития других стран.

В результате уже сейчас складывается новый тип руководителя, который обладает чувством истории, знает политику, разбирается в различных культурах, умеет установить правильные взаимоотношения организации с ее социально-политическим окружением: руководитель — государственный деятель. Он обладает и умеет использовать политическое влияние, владеет искусством переговоров, учитывает при принятии хозяйственных решений экономические, социальные, политические и культурные факторы.

Информационный взрыв, обусловленный технологией, диверсифицированностью и глобальным масштабом организации, увеличением числа переменных и возросшей сложностью управленческих решений, захватил как объем, так и предметное содержание информации, необходимой для управления. Сложные структуры системы коммуникаций и принятия решений требуют более высокой компетенции в области организации и системотехники. Управление таким объемным и сложным информационным процессом требует разнообразных способностей и умений, создает предпосылки для появления нового типа руководителя — архитектора системы.

Возрастающая сложность организации как поведенческой системы, объем, сложность и разнообразие номенклатуры продукции организации ведут к дальнейшей децентрализации процесса принятия решений. Становясь более сложной информационной системой, организация превращается в систему с более сложным поведением. Управляющими в таких условиях могут быть лишь те, кто обладает достаточным объемом знаний в области информации, теории управления и технологии. Деятельность организации будет более чем когда-либо зависеть от творческой фантазии и инициативы. Одновременно с сокращением численности рабочих за счет автоматизации возрастает творческий вклад главных руководителей, ученых, теоретиков управления и экспертов в области технологии.

В новых условиях возрастет роль предпринимательских способностей руководителя. Все меньше будет решений, принимаемых на основе

экстраполяции прошлого опыта, и все больше оригинальных решений. Они будут касаться совершенно новых для организации проблем и возможностей, требующих скорее анализа, основанного на воображении и рассуждениях, чем на использовании стандартных правил выработки решений. Природная склонность к предпринимательству, воображение, творческие способности и готовность к риску станут для руководителя организации будущего столь же необходимыми, как и во времена промышленной революции.

Сложность будущих задач заставит предпринимателя учитывать суждения экспертов в тех областях, где у него самого опыт невелик. Поэтому, будучи человеком риска, обладающим творческим подходом к ситуации, руководитель должен стать экспертом по использованию такой информации. Стратегический менеджмент отличается от традиционного управления организацией. Его нетрадиционные, новаторские решения зачастую встречают сопротивление. Чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление им. Поэтому помимо творческого подхода, готовности к риску и умения использовать мнение экспертов руководитель должен будет обладать способностью управлять с помощью личного обаяния, осуществляя перемены, встречающие сопротивление.

3.9. Методологические основы стратегического менеджмента

Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления.

Первый уровень — общефилософский, который представляет собой совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира. Этот уровень образует такие науки как философия, футурология, математика, теория информации и др.

Второй уровень — общенаучный, который дает понимание общих подходов, принципов, форм организации систем. Этот уровень образует науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.

Третий уровень — конкретная методология наук, образующих совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах: статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.

Четвертый уровень — методология, методика и технология стратегического управления. Предметом рассмотрения в дальнейшем будет являться четвертый уровень.

Стратегическое управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук. Поэтому уровень развития стратегического управления зависит, во-первых, от уровня достижений других наук, и, во-вторых, от требований практики. Имеется и обратная связь: стратегическое управление может ускорить развитие других наук, появление новых методов и инструментов исследования. В частности, под его влиянием развивается такая область знаний как принятие решений в условиях слабо структуризованных и неструктуризованных задач управления.

Глава 4. ОБЩАЯ СХЕМА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ХАРАКТЕРИСТИКА ЕГО ЭТАПОВ

4.1. Основные этапы цикла стратегического управления

Процесс стратегического управления дает представление о стадиях и этапах, содержании работ и логической последовательности их выполнения.

Цикл стратегического менеджмента состоит из шести этапов (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процесс стратегического менеджмента

В левой части рис. 4.1 стрелки означают обратную связь и возможность уточнения, доработки результатов предыдущего этапа, если от этого зависит качественное выполнение последующего этапа процесса.

Для действующих организаций, которые уже сформировали свои линии бизнеса и сферы деятельности, но под влиянием резких изменений в окружающей среде возникла необходимость в их пересмотре и разработке новых стратегий, отправным моментом процесса является определение миссии и целей. Миссия организации – это обычно общая качественно

выраженная цель организации, которая преобразуется затем в систему долгосрочных и краткосрочных целей. Через определение миссии и целей организация стремится представить свое будущее, направления развития своего бизнеса.

4.2. Стратегический анализ

Задача стратегического анализа заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способов управления этим объектом.

Укажем ряд требований, предъявляемых к стратегическому анализу:

целенаправленность – позволяет выделить границы объекта анализа, адресность и конкретность выводов;

объективность – достигается с помощью:

- использования соответствующих методов анализа, выбором показателей, характеризующих объект исследования;
- привлечения исполнителей с соответствующей подготовкой, уровнем знаний, обладающих необходимым опытом;
- выбором базы (эталона) для сравнения;

своевременность – означает, что время и продолжительность проведения исследования должно способствовать принятию решений в нужный момент;

системность – обеспечивает полноту, реальность выводов.

Проведение стратегического анализа – трудоемкая работа, требующая хорошей организации и определенного порядка ее выполнения. В приводимой табл. 4.1 содержатся состав и содержание работ по проведению анализа.

Таблица 4.1

Состав и содержание работ по проведению анализа

№	Наименование работ	Содержание работ
1	Определение объекта анализа	Выявление характера и симптомов несоответствий в системе управления, организации и вне ее
2	Определение цели анализа	Формулировка того, что ожидается получить в результате проведения анализа объекта
3	Составление плана проведения анализа	Определение как должен проводиться анализ, какие включать этапы и работы, в какие сроки они должны выполняться, кто является исполнителем, какие ресурсы необходимы. Определение заданий
4	Разработка графика сбора и обработки информации	Определение состава и содержания необходимой информации, выбор методов сбора информации и оценки надежности информации

5	Получение исходных данных, их систематизация	Выбор объектов опросов, проведение опросов, обработка анкет, изучение статистической, плановой, бухгалтерской и др. документации
6	Анализ собранной информации	Обработка количественных и качественных показателей, характеризующих объект исследования
7	Разработка выводов и рекомендаций	Оценка состояния объекта анализа, выявление негативных и позитивных сторон в его деятельности, определение мер и решений, которые нужно предпринять

По своему содержанию стратегический анализ предусматривает анализ среды, в которой можно выделить следующие уровни:

микросреда – внутренняя среда организации;

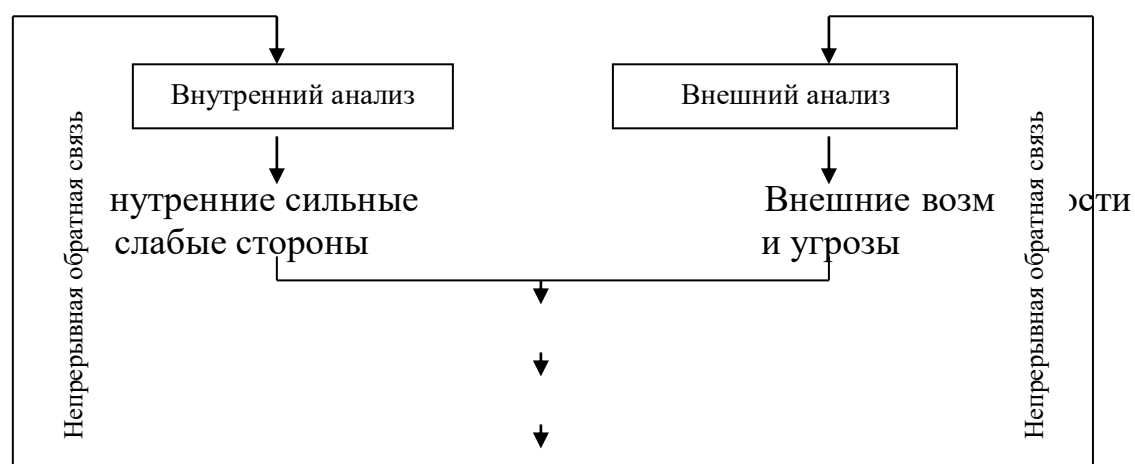
мезосреда – среда непосредственного окружения;

макросреда – среда косвенного окружения;

мегасреда – среда большой масштабности, мировая среда.

Мезосреда, макросреда, мегасреда относятся к внешнему окружению организации.

Таким образом, стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды организации (внешний анализ) и исследование внутренней среды организации, т.е. внутренний анализ. Внутренний анализ – это тщательное исследование внутренних процессов и структур компании (по аналогии с медициной, когда врач обследует пациента). Целью внутреннего анализа является определение сильных и слабых сторон организации (рис.4.2).



Определение основных стратегических задач

Оценка альтернатив и выбор стратегии

Реализация и менеджмент выбранной стратегии

Рис. 4.2. Схема структурного анализа

С помощью информации, собранной при проведении внешнего анализа, определяют какие факторы предоставляют новые возможности, а какие представляют собой угрозы для жизнедеятельности компании.

После того как определены внутренние сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешнего воздействия, встает трудная задача выбора стратегии, призванной учесть слабые стороны и угрозы, а также конструктивно использовать ее сильные стороны и новые возможности. Исследование этих четырех составляющих СВОТ-анализа (SWOT – Strengths (сила), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)) позволяет сформулировать ключевые вопросы деятельности организации и определить, какие элементы СВОТ требуют самых безотлагательных действий или специально разработанных стратегий.

4.3. Стратегический выбор

Данная стадия стратегического менеджмента включает – формирование альтернативных направлений развития предприятия (третий этап), их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации (четвертый этап).

Определение стратегических альтернатив является важным этапом процесса стратегического управления и занимает центральное место. На этом этапе дается обобщенная оценка действию всех факторов внешней и внутренней среды, определяется позиция предприятия на рынке, выявляются ситуации и стратегические задачи, возможные (альтернативные) способы их решения.

Выбор стратегии из ряда возможных производится по определенным критериям, в установлении которых решающая роль принадлежит самым верхним руководителям организации. В настоящее время разработан инструментарий, позволяющий производить этот выбор.

На этой стадии особенно велика роль стратегического анализа. Недостаточная или ошибочная информация может привести к выбору неправильной стратегии.

Таким образом, выбор стратегии начинается с исследования результатов изучения стратегического анализа. На основе этих данных составляются

альтернативные варианты, подходящие для исследуемой организации. При этом особое внимание обращается на то, каким образом каждая альтернатива соотносится с ключевыми задачами. Далее каждая альтернатива оценивается по ряду критериев. И наконец, делается наиболее подходящий стратегический выбор.

4.4. Реализация стратегии и менеджмент

Данная стадия стратегического менеджмента включает пятую (реализация стратегии) и шестую этапы (контроль и оценка стратегий).

Реализация стратегии – это этап, в ходе которого обнаруживается осуществимость и материализуемость ранее принятых решений, стратегии. В литературе отмечаются случаи, когда выбранную стратегию организации оказались не в силах реализовать. Основные причины этого состоят в следующем:

произошли неучтенные стратегическим анализом изменения во внешней среде, вследствие чего разработанная стратегия оказалась невыполнимой в целом или в какой-то части;

не созданы условия по надлежащему использованию имеющегося потенциала для осуществления стратегии, увеличению конкурентных преимуществ организации.

Стратегическое управление на этом этапе смещается в сторону практических дел: распределение целей, работ, ответственности; составление планов, графиков; определение способов выполнения работ и многое другое. Вместе с этим организация приобретает новый облик: вносятся изменения в организационную структуру, в сложившуюся систему ценностей и т.д.

Контроль и оценка стратегий является завершающим этапом процесса. Этот этап призван обеспечить качественную обратную связь. Основная забота стратегического контроля состоит в постоянном отслеживании получаемых результатов и сравнении их с целями, подготовке заключений относительно эффективности действующей стратегии. Если контроль свидетельствует о недостижимости целей – это должно служить сигналом для осуществления определенных корректировочных мер, которые могут касаться как процесса реализации стратегии, так и изменения стратегии и даже самих целей.

Данная стадия является более сложным процессом, чем стратегический анализ и стратегический выбор. Она предполагает исполнение стратегии и здесь, в свою очередь, велика роль менеджмента.

Глава 5. МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Миссия организации

Первый этап процесса стратегического менеджмента – формулирование миссии и определение целей организации.

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание,

роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: открыть парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня – только прически, завтра – макияж, лечебные процедуры и т.д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, например, так: «Мы делаем женщин красивыми».

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

круг удовлетворяемых потребностей;

характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;

перспективы роста бизнеса.

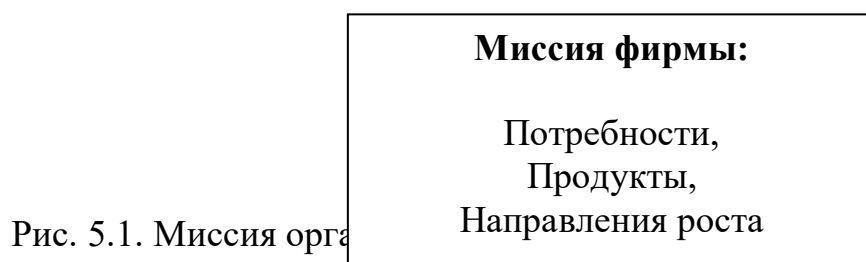


Рис. 5.1. Миссия орга

Обзоры показывают, что 60-75% североамериканских компаний имеют четко сформулированную миссию.

Для примера приведем миссию компании «Форд», сформулированную ее владельцем Генри Фордом, - «предоставление людям дешевого транспорта». В ней нашли отражение: сфера деятельности (производство транспорта), потребители продукции (люди), ориентация компании (широкий круг потребителей).

Компания Matsucita так формулирует свою миссию: «Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами». В данной формулировке нашли отражение все три вышеназванных аспекта. Миссия фирмы Xerox прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса – «От копировальной техники к офису будущего».

При анализе и обсуждении перспектив развития предприятия, его стратегии дискуссии по поводу миссии фирмы имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим работникам получить более широкую

панораму бизнеса, позволяют взглянуть на деятельность предприятия «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немыслима. Миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникации внутри предприятия (позволяет сотрудникам) фирмы лучше понять ее деятельность, а руководителям – иметь долгосрочные ориентиры и вне его (способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков). В этом состоит двоякое предназначение миссии – указать персоналу, потребителям, акционерам определенное и понятное направление роста предприятия. Выбор узкой миссии, учитывающей перспективы производства и сбыта товара, может ограничить горизонт бизнеса, привести к тому, что возможности бизнеса будут упущены.

5.2. Необходимость выделения целей организации

Цели устанавливаются на основе миссии, предпочтениях высшего руководства, позиций, занимаемых организацией на рынке, и др. факторов и отражают желаемое состояние организации (прежде всего это относится к ее «выходам»), которое следует достичь в ходе использования потенциала.

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

Итак, необходимость выделения целей обусловлена:

цель – исходный момент любого управленческого действия;

цель – основа построения критериев оценки деятельности организации (а также подразделений и исполнителей).

Так, если изобразить:

$$\Delta = (K_i^u - K_i^f) \rightarrow 0,$$

где K_i^u , K_i^f - показатель цели и фактически достигнутый показатель соответственно, то можно считать (за некоторым исключением), что чем меньше разница между ними, тем лучше работает организация;

цель – основа выявления проблем (разница между желаемым и достигнутым) и выработки решений.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.
4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.
5. Прибыльность. Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.
6. Управленческие аспекты. Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие отечественных предприятий.
7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации и т.д.
8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о ненанесении ущерба окружающей среде.

5.3. Основные правила построения «дерева целей»

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность – означает, что при определенной цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени;
- измеримость – означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;
- достижимость – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;
- согласованность – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;
- приемлемость – означает, что необходимо учитывать потребности, желания, традиции, сложившиеся в обществе ценности;
- гибкость – означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений.

Сочетание указанных требований представляет собой сложную задачу, так как некоторые из них противоречивы (например, конкретность отвергает гибкость). Противоречивость можно устранить, если учитывать и

анализировать единичные, двойные и др.; влияния каждого из требований. Практически это сводится к установлению важности каждого из требований. Цели подобно организациям строятся по иерархическому принципу, образуя иерархию целей, «целевой каркас организации». Они разделяются по уровням иерархии организации на цели вышележащего и цели нижележащего уровня. Цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей более высокого уровня.

Целям присущи такие качества, как:

соподчиненность;

развертываемость;

соотносительная важность.

Иерархия целей представляется обычно в виде «дерева целей» (Дц), т.е. системы целей, изображенной направленным графом.

Универсальных рецептов построения Дц не существует. Способы построения будут зависеть от того, кто разрабатывает систему целей, как он представляет стоящие перед ним задачи, как он видит их взаимосвязь.

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

Основные правила построения Дц:

На каждом уровне Дц совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели.

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

Каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности – исполнителю, бюро, подразделению, отделу, подсистеме.

Признаком завершения процесса построения Дц является выделение уровня, на котором указаны альтернативные способы достижения цели, т.е. состава мероприятий, необходимых для достижения цели. По сути они уже не являются целями, а являются способами действий.

Деятельность организации носит многогранный и разнообразный характер и выразить ее через какую-либо одну цель невозможно. Так, например, долгосрочные и краткосрочные интересы организации не совпадают. Их противоречие проявляется в том, что в своем желании улучшить свое благополучие работники организации, акционеры заинтересованы в таком распределении прибыли, чтобы наибольшая ее часть по мере получения сразу бы направлялась на повышение заработной платы, дивиденды, улучшение социальных условий и др. Если неразумно следовать этим желаниям, средств на развитие предприятия, обеспечение его будущей рентабельной работы может не хватить, что удлинит процесс внедрения новшеств на предприятии, сократит возможности проведения экспериментальных, исследовательских, проектных работ, затруднит работу с кадрами, которые неминуемо приведут к снижению его потенциала в

конкурентной борьбе. Поэтому в организациях выделяют долгосрочные, среднесрочные и текущие цели и устанавливают компромисс между ними. Компромисс следует устанавливать не только между текущей деятельностью и развитием предприятия, но и между различными ее видами: маркетингом и производством, исследованиями и производством и др.

Поэтому в теории и практике стратегического управления используется многоцелевой подход.

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

5.4. Классификация целей организации

Классификация возможных целей организации представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Классификация целей организации

Признак классификации	Характер целей
Временный период	Стратегические, тактические, оперативные
Характер деятельности	Функционирование развитие
Содержание деятельности	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, рыночные
Функциональность	Маркетинговые, производственные, технологические, сбытовые, финансовые, снабженческие, кадровые, инновационные
Измеримость	Количественно представляемые, качественные
Приоритетность	Основные, побочные
Иерархия	Высшие, подчиненные

Установление целей – трудоемкий, ответственный и конкретный процесс. Они определяются «не от ничего», а в зависимости от опыта и знаний высшего менеджмента, имеющегося потенциала, рыночной ситуации и др. условий.

В общем виде функцию цели можно выразить:

$$J_i^t = f_i(J_{t-i}; J_o; J_{on}; J_{np}) ,$$

где, J_i^t - значение характеристики i за время t ;

J_{t-i} – значение целевой характеристики i , достигнутое за предыдущий период $t-1$;

J_o – значение целевой характеристики i , устанавливаемое с учетом прошлого опыта;

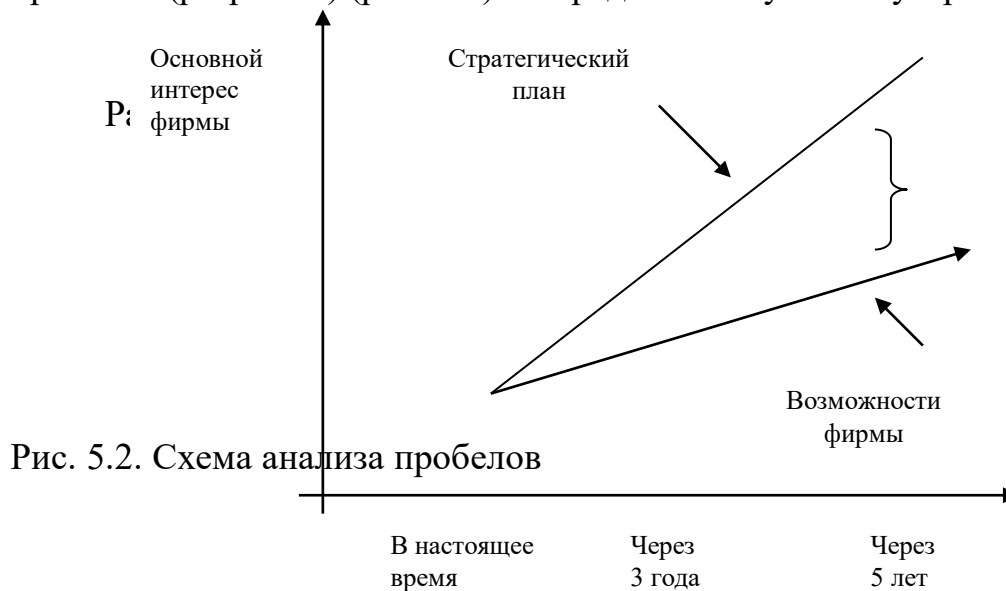
$J_{оп}$ – значение целевой характеристики i , устанавливаемое предприятиями-конкурентами в сходной ситуации;

$J_{пр}$ – уровень притязаний руководителей организации по характеристике i .

Цели организации, являясь отражением ее предназначения, находят конкретное воплощение в субъективных представлениях менеджеров о том месте, которое занимает организация. Способность организации формулировать цели в соответствии с характером происходящих изменений в среде относится к числу важнейших составляющих ее конкурентоспособности.

5.5. Анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями

Важным этапом разработки стратегии предприятия является анализ разрывов между намеченными целями и реальными возможностями, или анализ пробелов (разрывов) (рис. 5.2) и определение путей их устранения.



Основные шаги анализа пробелов:

определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например увеличения доли рынка;

выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, через 3 года, через 5 лет;

определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, увеличение доли рынка каждый год на 1%;

установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия;

разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Определение миссии и целей ведет далее к определению стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации предприятием своей миссии и целей, а политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Обратная связь в системе стратегического управления обеспечивается путем контроля деятельности предприятия, оценки результатов и корректировки программ, бюджетов, процедур стратегического управления.

ЧАСТЬ II. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 6. ВАЖНОСТЬ И ОТЛИЧИЕ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

6.1. Срезы внутренней среды организации

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий. За последние годы значение внутреннего анализа существенно возросло, потому что именно деятельность компании, как показывают исследования, определяет ее способность опережать своих конкурентов. Внутренний анализ позволяет менеджерам компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке.

Внутренняя среда предприятия имеет несколько срезов. Каждый из них включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез

входят: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Для сравнения информации анализ внутренней среды должен проводиться по тем же направлениям, что и анализ ближайших конкурентов, но также должен отличаться возможностью получения в полном объеме такой информации, которая необходима для обоснованных выводов и принятия эффективных решений.

Анализ должен включать:

- оценку действующих стратегий;
- анализ использования потенциала организации;
- сравнительный анализ конкурентных преимуществ;
- выявление сильных и слабых сторон;
- вычленение стратегических проблем (задач).

6.2. Оценка действующих стратегий

Действующие стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщенным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации.

Оценку действующих стратегий производят в зависимости от получаемых результатов, которые могут выражаться через показатели эффективности и показатели деятельности организации.

При оценке стратегии необходимо:

1. Рассматривать организацию как открытую систему и соответственно выделять показатели внешней эффективности и показатели внутренней эффективности.

Внешняя эффективность стратегии отражает уровень соответствия деятельности предприятия требованиям среды (т.е. насколько эффективно поведение предприятия на рынке) и обычно выражается через показатель достижения целей.

Внутренняя эффективность стратегии отражает результаты изменений, произошедших в процессах преобразования ресурсов в продукт (т.е. насколько эффективны реализуемые внутри предприятия процессы, которые

во многом определяют издержки производства) и выражается через показатели экономичности.

Могут быть ситуации, когда внутренняя эффективность высокая (процессы преобразования сырья в продукт совершенны), а внешняя эффективность - малая (спрос на продукт небольшой).

2. Использовать общесистемные и частные показатели: показатели достижения результатов и показатели состояния системы.

3. Экономические показатели эффективности дополнять поведенческими показателями организации.

4. Использовать ситуационный подход к отбору критериальных показателей.

Показателями, характеризующими действующие стратегии, могут быть:

- результативность организации — степень достижения поставленных перед ней целей;

- экономичность — степень использования ресурсов;

- прибыльность — соотношение между доходами и издержками;

- продуктивность — выраженная через рентабельность;

- изменение (увеличение или уменьшение) доли рынка и др.

Анализ этих показателей дополняется оценкой основных выборов по областям бизнеса и характеристикой основных проектов, осуществляемых на предприятии.

Основу подобной оценки составляют данные, характеризующие «силу бизнеса», получаемые из анализа конкурентных позиций предприятия.

Состав показателей оценки стратегий будет зависеть от вида стратегии и их конкретного содержания.

При оценке стратегий следует отличать собственно оценку стратегий (как качества запланированных действий) от успешности реализации стратегий (как комплекса условий по осуществлению запланированных действий).

Можно предположить, что действующая стратегия сама по себе заслуживает высокой оценки, однако в ходе ее реализации в организации не удалось добиться необходимых изменений (например, в результате плохой организации управления были нарушены запланированные сроки перехода на новую продукцию и т.п.), что в итоге не позволило достичь намеченных целей. Учет этих отличий является важным с точки зрения поиска влияющих факторов и осуществления корректировочных мер, что во многом будет определяться состоянием потенциала организации.

6.3. Анализ использования потенциала организации

Задача анализа использования потенциала состоит в изучении факторов, влияющих на деятельность организации и определяющих ее состояние.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Вскрытые сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны должны быть предметом

пристального внимания со стороны руководства. Оно должно делать все возможное, чтобы избавиться от как можно большего числа слабых сторон. Ниже приводится перечень факторов, позволяющий составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах.

Кадры:

- управленческий персонал;
- мораль и квалификация сотрудников;
- стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов;
- кадровая политика;
- использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
- возможность контролировать перепады в найме рабочей силы;
- текучесть кадров и прогулы;
- особенная квалификация сотрудников;
- опыт.

Организация общего управления:

- организационная структура;
- престиж и имидж фирмы;
- организация системы коммуникаций;
- общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);
- организационный климат, культура;
- использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений;
- квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- система стратегического планирования;
- внутриорганизационная синегрия (для многоотраслевых фирм).

Производство:

- стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;
- система контроля запасов, оборот запасов;
- местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей;
- экономия от масштаба производства;
- техническая эффективность мощностей и их загруженность;
- эффективное использование системы субконтрактирования;
- степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль;
- эффективность и отдача от использования оборудования;
- эффективность процедуры контроля за процессом изготовления продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества;
- сравнительная по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и качества технологии;
- исследования и разработки, инновации;
- патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

Маркетинг:

продукты (услуги), производимые фирмой;
концентрация продажи на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
возможность собирать необходимую информацию о рынке;
доля рынка;
номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения: жизненный цикл основных продуктов;
каналы распределения: число, охват и контроль;
организация эффективного сбыта: знание потребностей покупателей;
имидж, репутация и качество товара (услуги);
результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама;
ценовая политика и гибкость в установлении цен;
процедуры установления обратной связи с рынком и развитие новых продуктов, услуг и рынков;
послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара;
отношение к марке.

Финансы и эккаунтинг:

возможность получения краткосрочных капиталов;
возможность получения долгосрочного капитала;
стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;
отношение к налогам;
отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;
возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
рабочий капитал: гибкость структуры капитала;
эффективный контроль за издержками: возможность снижения издержек;
эффективная и действенная система эккаунтинга для учета издержек, бюджета и планирования прибыли.

При изучении данных факторов важно дать ответ на ряд ключевых вопросов.

Кадры

Какой стиль управления использует высшее руководство?

Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?

Как долго лица высшего руководства находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации?

Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к составлению календарного графика действий, снижению издержек и повышению качества?

Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим потребностям?

Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации?

Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

Организация общего управления

Четко ли распределены в организации права и обязанности?

Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?

Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений по достижению целей организации?

Производство

Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня? Являются ли они самыми современными или они уже морально устарели?

Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?

Какова отдача от исследований и разработок?

Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?

Маркетинг

Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии?

Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?

Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация? Каковы тенденции в изменении ее доли рынка?

Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?

Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателя?

Финансы и эккаунтинг

Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности показателей деятельности организации?

Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?

Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?

Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?

Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

6.4. Важность анализа организационной культуры

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг

к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

6.5. Выявление относительных преимуществ организации в конкуренции

Рассматривая совместно результаты анализа использования потенциала организации и анализа конкурентов, выявляются относительные преимущества организации в конкуренции.

Пример выявления относительных преимуществ организации.

Организация производит люстры определенного класса.

Ближайшими конкурентами являются завод «N» и завод «M», которые выпускают примерно схожую продукцию.

Сравниваемые характеристики предприятий и их оценки представлены в табл. 6.1.

Как видно из таблицы, организация занимает среднее положение, уступая заводу «M» (оценка 94 балла) и опережая завод «N» (оценка 81,5 балла).

Организация занимает более предпочтительные позиции по сравнению с заводом «N» по всем характеристикам, кроме системы сбыта.

Организация уступает заводу «M» по всем позициям, кроме сроков поставки, качества товаров.

Проведем сравнение организации с заводом «M», представленное в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Построение профиля конкурентных преимуществ (недостатков)

Характеристики	Удельны й вес, %	Хуже Лучше					Итогова я оценка	Приорите т-ность
		конкурента						
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Цена товара	30						-30	1 степень приорите т-ности
2. Соблюдение сроков поставки	20						+20	
3. Качество товара	25						0	
4. Система сбыта	10						-10	3 степень приорите т-ности
5. Менеджмент	15						-15	2 степень приорите т-ности
Итого	100						-35	

Как следует из табл. 6.1, организация уступает своему конкуренту 35 баллов. У нее относительно слабые по сравнению с заводом «М» позиции в отношении цены товара, менеджмента и системы сбыта.

Завод «М» добился преимуществ за счет экономии на масштабах производства и лучшей организации управления.

Для организации наиболее актуальна проблема снижения цены товара.

Выявив относительные преимущества организации в конкуренции, составляют перечень ее сильных и слабых сторон. Очевидно этот перечень для различных организаций специфичен и будет определяться ее особенностями, факторами внутренней среды.

Различают две группы факторов, обеспечивающих организации конкурентные преимущества – это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение (связано с эффективностью выполнения всех видов деятельности организации, работой исследовательских, проектных, производственных, обслуживающих служб).

Превосходство в ресурсах и лучшее мастерство позволяют организации предлагать потребителям товары широкого ассортимента более высокого качества и по более низким ценам, чем конкуренты, добиваясь преимущества. Достигнутые преимущества позволяют занять более прочные позиции на рынке, получать рентабельность выше средней по отрасли, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию сильных сторон и устранению слабых сторон организации.

6.6. Выявление сильных и слабых сторон организации

Под сильными сторонами организации понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами.

Сильными сторонами организации следует считать:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус призванного лидера;
- полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
- наличие собственных технологий;
- относительно низкие затраты;
- эффективная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- надежный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности и т.д.

Слабыми сторонами организации могут быть:

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- наличие проблем управления операциями;

отставание в обновлении товара (например, в разработке новых маршрутов);
слишком узкая продуктовая линия;
неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
слабые каналы сбыта;
высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость и т.д.

К возможностям фирмы относятся:

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- выход в новый рынок или сегмент;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- падение торговых барьеров, затруднявших доступ к привлекательным международным рынкам;
- благодушие и успокоенность конкурентов;
- увеличение темпов роста рынка и т.д.

Угрозами следует считать:

- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- спад в экономике;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения и т.д.

Разработка стратегии должна опираться на сильные стороны предприятия и быть такой, чтобы минимизировать воздействие слабых сторон. Для этого выясняют как изменения ситуации на рынке и в какой мере соотносятся с сильными и слабыми сторонами организации.

Для анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией, используется SWOT – анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы).

Глава 7. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

7.1. Технология проведения SWOT - анализа

Чтобы ответить на вопросы, насколько эффективна действующая стратегия, в чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что представляет для нее угрозу, являются ли цены и издержки компании

конкурентоспособными, насколько прочна конкурентная позиция компании, с какими стратегическими проблемами сталкивается организация, эксперты используют четыре аналитических инструмента: SWOT- анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек и оценку конкурентоспособности. Это основные инструменты стратегического управления, и они позволяют выявить и плюсы и минусы состояния компании; показывают, насколько надежно положение компании на рынке и требует ли модификации существующая стратегия.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (7.1).

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. выход на новые рынки 2. расширение производства 3.	1. появление новых конкурентов 2. замедление роста рынка 3.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. имеется портфель проектов 2. совершенная технология 3.	I Сила возможности Поле «СИБ»	II Сила и угрозы Поле «СИУ»
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. нехватка оборотных средств 2. уход с предприятия квалифицированных кадров 3.	III Слабость возможности Поле «СЛВ»	IV Слабость и угрозы Поле «СЛУ»

Рис.7.1. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении размеров образуется четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля

«СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Если руководство компании не знает ее сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы. Поэтому SWOT—анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

Одним из наиболее красноречивых показателей стратегического положения компании является конкурентоспособность ее цен и издержек по отношению к конкурентам. Сравнение издержек особенно важно для сферы производства товаров широкого потребления, где все продавцы предлагают покупателям одинаковые потребительские ценности и ценовая конкуренция играет важнейшую роль, а на рынке лидируют компании с низкими издержками. Но даже в тех отраслях, где товары дифференцированы, а неценовая конкуренция играет такую же роль, как и ценовая, компании вынуждены держать издержки на уровне издержек своих конкурентов и, увеличивая издержки и повышая цены, создавать товары, имеющие для покупателей дополнительную ценность. Конкуренты обычно поставляют свои товары конечным потребителям, неся при этом разные расходы (имея разные издержки). Различия в издержках у конкурентов могут быть вызваны:

Различием в ценах на сырье, комплектующие, энергию и другие товары, купленные у поставщиков.

Различиями в технологии и возрастом оборудования. (Дело в том, что конкуренты обычно обновляют оборудование в разное время, а значит их предприятия имеют разную технологическую производительность и разные постоянные издержки. Обычно старое оборудование обладает меньшей производительностью, но если на его монтаж было потрачено мало средств или оно дешевое, то вполне может конкурировать по издержкам с современным оборудованием).

Различиями в производственных издержках, что в свою очередь может быть связано с экономией на масштабе производства, зависящей от предприятия, эффектом кривой обучения и опыта, различным уровнем оплаты труда, разными уровнями производительности, разными расходами на административный аппарат, разными уровнями налогообложения и тому подобными факторами.

Различиями в уровне зависимости конкурентов от инфляции и от изменения обменных курсов иностранных валют (что случается в глобальных отраслях, где предприятия конкурентов находятся в разных странах).

Различиями в затратах на маркетинг, продажу и продвижение товара, а также в расходах на рекламу.

Различиями в издержках на транспортировку прибывающего и отправляемого товара.

Различиями в издержках на сбытовую сеть (издержки и надбавки дистрибьюторов, оптовых и розничных продавцов, связанных с доставкой товара от производителя конечному потребителю).

Для того чтобы компания была конкурентоспособной, ее издержки должны примерно соответствовать издержкам конкурентов. В то время как определенная разница в издержках оправдана, если товары конкурентов существенно дифференцированы, рыночная позиция фирм с высокими издержками уязвима тем больше, чем значительно ее издержки превышают издержки непосредственных конкурентов.

Поскольку существует множество вариантов определения издержек, компания должна знать, как соотносится ее цена с ценами конкурентов. Здесь используется стратегический анализ издержек. Стратегический анализ издержек концентрирует внимание на сопоставлении издержек фирмы и ее конкурентов.

Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющая деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги. Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Основная деятельность

Материально-техническое обеспечение – виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.

Изготовление – виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, обеспечение функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды).

Доставка товара до потребителя – виды деятельности, издержки активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование

конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).

Продажи и маркетинг – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.

Обслуживание (сервис) – виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность

Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие матобеспечения, системы телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.

Управление людскими ресурсами – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).

Общее управление – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридическим вопросам, безопасности и охране конфиденциальности, информационной системе управления, и другие функции высшего руководства.

Цепочка ценностей компании

Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Цепочка ценностей компании

Эта цепь включает в себя границы прибыли, так как надбавка к затратам фирмы по созданию стоимости обычно включается в итоговую цену (или полные издержки), уплачиваемую покупателями – получение стоимости, превышающей затраты на ее создание, является основной целью бизнеса.

Раскладывая операции, производимые компанией, на стратегически связанные действия и направления деятельности, можно лучше понять структуру затрат фирмы и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы. Соотнося производственные издержки компании и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Издержки фирмы при выполнении каждого действия могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух типов факторов: структурных (экономия на масштабах производства, эффект кривой опыта, технологические требования, интенсивность капиталовложений, широта товарного ассортимента) и исполнительных (насколько открыта рабочая сила для постоянного усовершенствования, позиции персонала и организационные возможности фирмы по обеспечению качества продукта и производственного процесса, период цикла по выводу нового продукта на рынок, использование существующих мощностей, достаточно ли эффективно налажены дела внутри самой фирмы, а также насколько эффективно работает компания с поставщиками и/или клиентами с целью снижения своих издержек).

Понимание цепочки ценностей компании требует понимания следующих моментов:

Пытается ли она добиться конкурентных преимуществ путем: 1) снижения издержек (в этом случае усилия руководства компании по снижению издержек по всей цепочке ценностей должны быть особенно очевидны) или 2) дифференциации (в этом случае менеджеры могут намеренно тратить больше усилий с целью развития необходимых для дифференциации направлений деятельности).

Формирование издержек в каждом звене цепи и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки в остальных звеньях.

Предоставляет ли связь между видами производственной деятельности в цепочке ценностей фирмы возможность для снижения цен.

Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам

Анализ цепочки ценностей может много сказать о конкурентоспособности фирмы. Одной из фундаментальных основ стратегического анализа издержек является то, что конкурентоспособность компании зависит от того, насколько эффективнее конкурентов она управляет своей цепочкой ценностей.

Изучение составляющих цепочки ценностей собственной компании и сравнение ее с конкурентами показывает, кто и сколько имеет преимуществ / недостатков в издержках и какие компоненты на это влияют. Подобная информация является определяющей при разработке стратегии по устранению недостатков или созданию преимуществ по издержкам.

Если мы посмотрим на рис. 7.3, то заметим три главных звена в цепочке ценностей фирмы, где могут наблюдаться существенные различия в издержках конкурирующих компаний: в части, связанной 1) с поставщиками, 2) с деятельностью внутри компании или 3) с оптовыми или розничными торговцами.

Если причина слишком высоких по сравнению с конкурентами издержек находится в первом или третьем звеньях цепочки ценностей, то фирма сможет восстановить конкурентоспособность, если расширит свои собственные операции. Если причина слишком высоких издержек заключается главным образом в товарах, приобретенных у поставщиков (первое звено цепочки), то фирма может исправить положение посредством следующих действий:

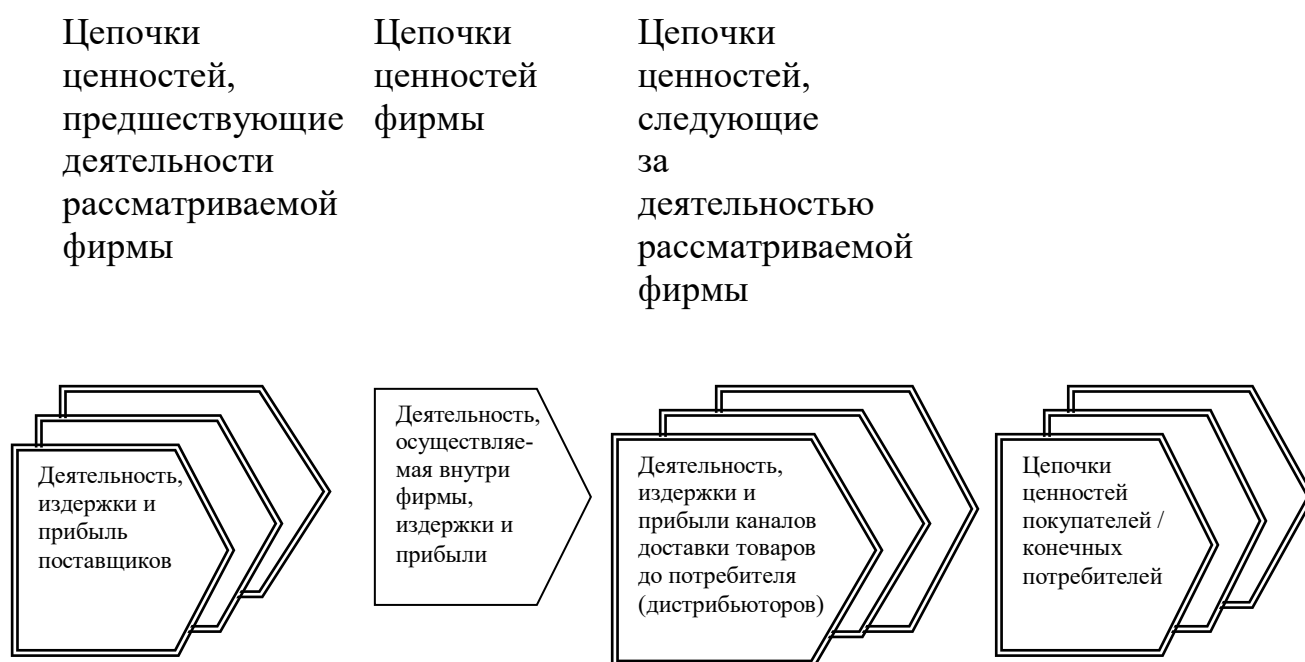


Рис. 7.3. Система цепочек ценностей

Источник: М.Е. Porter. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. Р. 35.

Обсудить с поставщиками более выгодные цены.

Работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек.

Осуществлять интеграцию «назад», чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью.

Попробовать использовать более дешевые товары-заменители.

Постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмой. Например, тесная координация между фирмой и ее поставщиками позволит обеспечить поставку «точно в срок», что сократит запасы материалов на складах и затраты на внутреннюю логистику фирмы и одновременно позволит ее поставщикам сэкономить на хранении продукции, транспортировке и графике поставок. Это обеспечит обоюдную выгоду и для фирмы, и для поставщиков (в отличие от «игры с нулевой суммой», когда выигрыш фирмы означает проигрыш для ее поставщика).

Попробовать компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.

Далее предлагаются возможные пути снижения высоких издержек в третьем звене цепочки:

Заставить дистрибьюторов и других торговцев сократить разницу между себестоимостью и продажной ценой.

Работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат. Производитель шоколада знает, что, отгружая свою продукцию в жидком виде и обеспечивая ее транспортировку в специальных автоцистернах вместо того, чтобы поставлять шоколад в 10-фунтовых плитках, его фирма сокращает затраты потребителя – производителя шоколадных конфет – на распаковку и растворение шоколада, а также исключает свои собственные расходы на отливку шоколадных плиток и их упаковку.

Перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию «вперед».

Попытаться компенсировать высокие издержки в данном звене, снижая их в других звеньях цепи.

Если причина высоких издержек кроется в деятельности самой компании (среднее звено цепи), то, чтобы восстановить паритет по издержкам, она может использовать любой из следующих девяти стратегических подходов:

Сократить внутренний бюджет компании и рационализировать операции.

Улучшить методы работы и технологический процесс (увеличить продуктивность работы, повысить коэффициент использования активов, повысить эффективность ключевых видов деятельности и другие способы улучшения управления издержками).

Попробовать совсем убрать из производственного процесса этапы с высокими издержками, улучшив системы цепочек ценностей (например, используя совершенно другие технологические подходы или, может быть, передавая цепочки ценностей дистрибьюторов и маркетинг непосредственно конечным потребителям).

Переместить высокозатратные виды деятельности в те географические районы, где они могут быть осуществлены дешевле.

Проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены дешевле подрядчиками, чем самой компанией.

Инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии (автоматизация, робототехника, гибкие производственные системы, компьютерный контроль).

Заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие уже сделаны.

Упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства.

Попытаться компенсировать высокие издержки в этом звене цепи, снижая их в других звеньях.

Урок анализа цепочки ценностей

Эффективное управление цепочкой ценностей дает возможность создать главные достоинства компании и превратить их в конкурентное преимущество. За редким исключением товары или услуги, которые предлагаются компанией, не являются базисом конкурентного преимущества – любая находчивая компания может легко скопировать эти товары или услуги или найти им замену. Основой конкурентного преимущества скорее являются навыки и способности компании по сравнению с конкурентами, а точнее пределы возможностей компании организовать более эффективное по сравнению с конкурентами функционирование всех элементов цепочки ценностей.

Основой формирования главных достоинств являются опыт компании, навыки и условия, сконцентрированные на одном или нескольких компонентах цепочки ценностей. Merck и Слахо, две крупнейшие в мире фармацевтические компании, построили свои стратегические позиции на прекрасном выполнении нескольких основных видов деятельности (ставших их главными достоинствами): крупномасштабные исследования и разработки с целью стать первооткрывателями новых лекарств; опыт быстрого и тщательного проведения клинических испытаний и получения разрешения на производство от официальных органов; тщательно разработанный подход к патентованию; необычайно большие сбытовые возможности. Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить 4 действия:

Составить цепочку ценностей для фирмы.

Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;

Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;

Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Урок анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживания своих целевых клиентов.

Осознание стратегических проблем, с которыми сталкиваются фирмы

Заключительной аналитической задачей является определение стратегических вопросов, на которых должен сконцентрироваться менеджмент при формировании эффективного стратегического плана действий. Менеджеры должны изучить все результаты, полученные в процессе проведенного анализа; экстраполировать развитие состояния компании на перспективу; точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание. Нельзя принижать значение этого шага (этих действий). Без четкой формулировки проблем, без их осознания менеджеры не могут приступить к разработке стратегии – хорошая стратегия должна содержать план по всем стратегическим вопросам, требующим решения. Для того чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиться компания, менеджеры должны принять во внимание следующее:

Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?

Насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем?

Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия – особенно против тех, влияние которых может усилиться?

В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?

Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?

Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?

Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?

Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании?

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

Чем лучше стратегия фирмы приспособлена к внешнему окружению и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимости в значительных изменениях ее стратегии. С другой стороны, если сегодняшняя

стратегия не слишком соответствует требованиям будущего, то главной задачей для менеджеров должна стать выработка новой стратегии. В табл. 7.1 дана схема для проведения анализа состояния компании.

Таблица 7.1

Анализ состояния компании

1. Стратегические показатели деятельности компании					
Показатели деятельности	20 -	20 -	20 -	20 -	20 -
1) Доля на рынке	-	-	-	-	-
2) Увеличение объема продаж	-	-	-	-	-
3) Чистая прибыль	-	-	-	-	-
4) Доходность акций	-	-	-	-	-
5) Другое	-	-	-	-	-
2. Внутренние сильные стороны					
Внутренние слабые стороны					
Внешние возможности					
Внешние угрозы					
3. Оценка конкурентной силы					
Шкала оценок: 1 – очень плохо (данный показатель силы компании практически отсутствует); 10 – очень хорошо					
Ключевые факторы успеха / конкурентные переменные					
1) Качество / характеристики товара					
2) Репутация / имидж					
3) Производственные возможности					
4) Грамотное использование технологии (технологические навыки)					
5) Сбытовая сеть					
6) Маркетинг / реклама					

7) Финансовое положение
8) Издержки по сравнению с конкурентами
9) Другое
10) Общая оценка силы фирмы
4. Выводы о положении компании по сравнению с конкурентами (Улучшается / ухудшается? Конкурентные преимущества / недостатки?)
5. Главные стратегические вопросы / проблемы, которые должны быть решены компанией

В таблице объединены концептуальные и аналитические методы, рассмотренные нами выше, и предложена форма представления результатов исследования в систематизированном и сжатом виде.

Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

8. 1 Возникновение стратегии управления персоналом

Человеческие ресурсы и организационная культура являются важными частями стратегического анализа. Понимание этих двух факторов деятельности компании является жизненно важной частью внутреннего анализа.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организации.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в табл. 8.1.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии, означающей:

внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Таблица 8.1

Характеристика двух подходов к понятию персонала

персонал-издержки	персонал-ресурс
принуждение	целесообразность
минимизация	оптимизация
малый период планирования	длительный период планирования
результаты	средства+результаты
количество	качество
негибкий	гибкий
зависимый	автономный

8.2. Составляющие стратегии управления персоналом

Элементами стратегии управления персоналом являются:

цель деятельности организации;

система планирования организации;

отношения высших управленческих кадров;

организационная структура служб управления персоналом;

критерии эффективности системы управления персоналом;

ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

образование управляющих (всех уровней управления);

взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

оценка квалификации;

вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.;

развитие персонала.

Модель стратегического управления персоналом по Голферу представлена на рис. 8.1.

внешняя окружающая среда

профсоюзы,

законодательство,

рынок труда



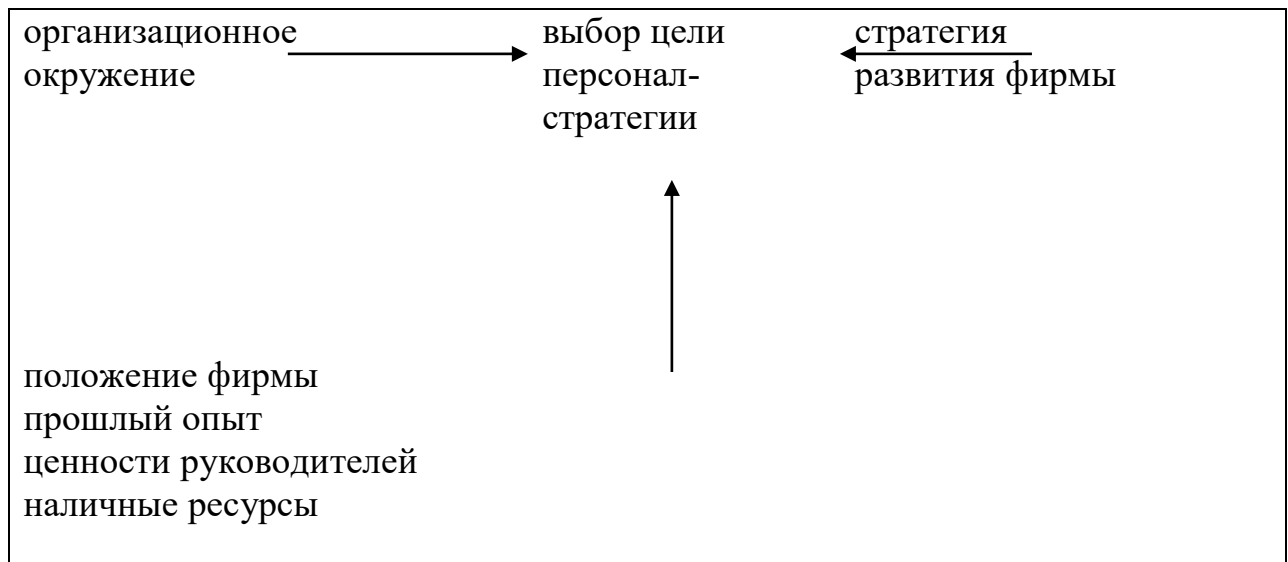


Рис. 8.1. Модель стратегического управления персоналом

Основными составляющими модели являются:

вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;

структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;

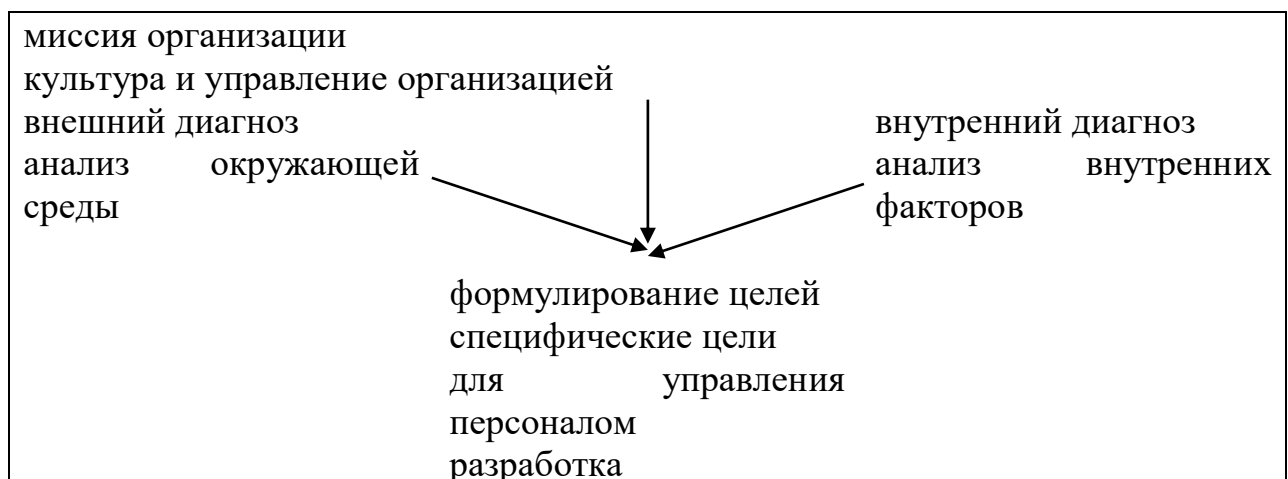
компетенция работающих (требуемый от работников организации уровень квалификации);

прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом.

8.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Основные этапы стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами можно представить следующим образом (рис. 8.2).



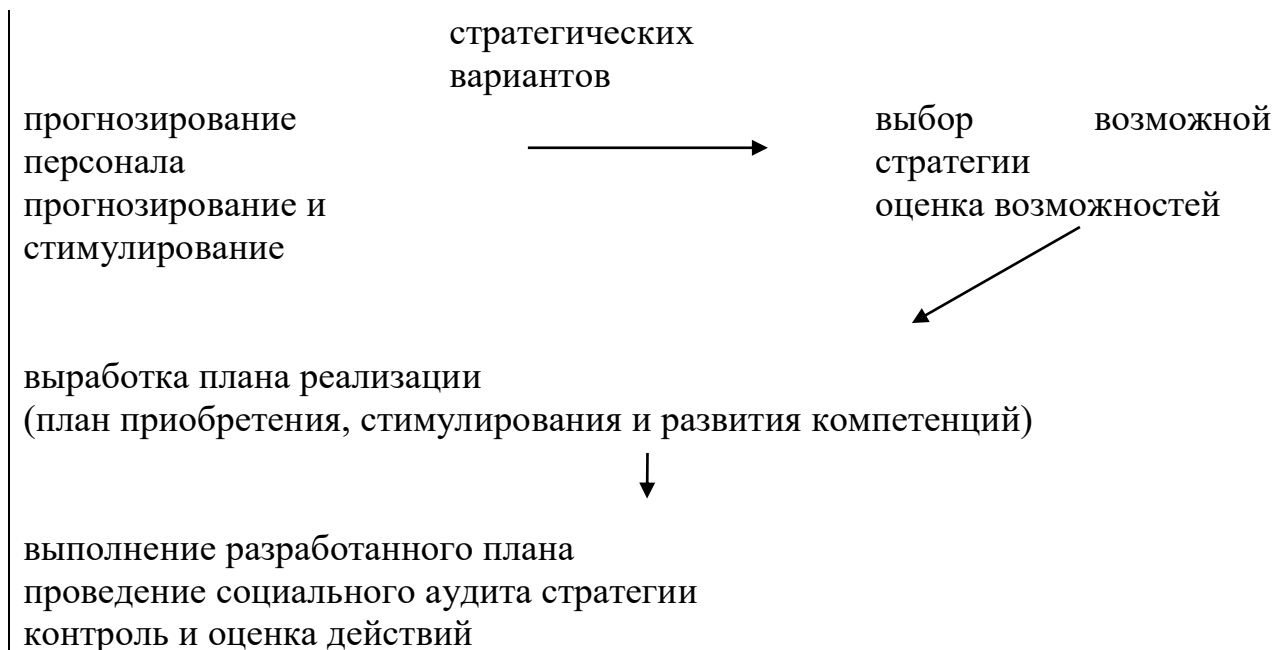


Рис. 8.2. Этапы стратегического управления персоналом (человеческими ресурсами)

Необходимо отметить, что каждый из вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал - новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка

деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Набор. Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

8.4. Компетенция персонала как объект стратегического менеджмента

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвина, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников.

Понятие компетенция позже было использовано в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал необходимость для организации развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности.

В 1985 г. М. Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность следующих факторов (рис. 8.3).

знания – результаты образования личности;

навыки – результаты опыта работы и обучения;

способы общения – умение общаться с людьми и работать в группе.

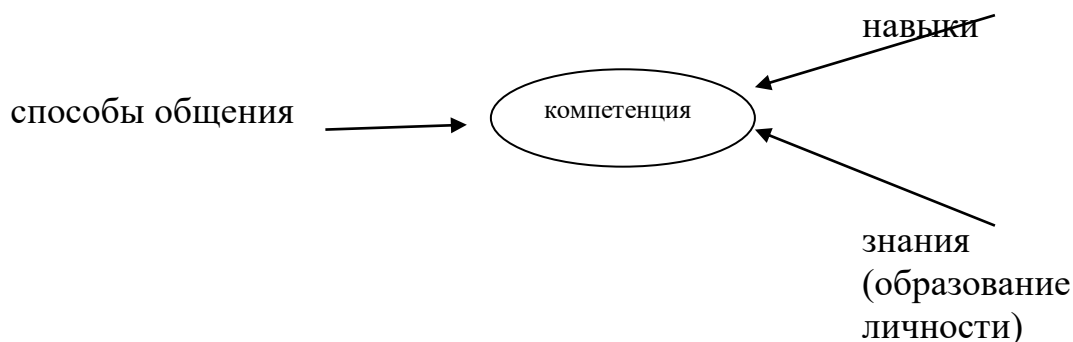


Рис. 8.3. Составляющие компетенции

Каннак определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития.

Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Приобретение компетенции. В рамках этой задачи социальное управление обеспечивает организацию компетенциями, которые необходимы для реализации ее стратегии.

Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет).

Вместе с тем для прогнозирования своих потребностей организация должна: (а) располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач; (б) определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей; (в) провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»).

Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции.

Известный американский психолог В. Врум предложил интересную формулу:

результативность = $f(\text{компетенция} \times \text{мотивация})$.

На практике решение этой задачи предполагает: (а) создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей; (б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников; (в) развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс; (г) улучшение условий их труда.

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечивала соответствие между требуемыми для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие компетенции. Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий развития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии.

Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

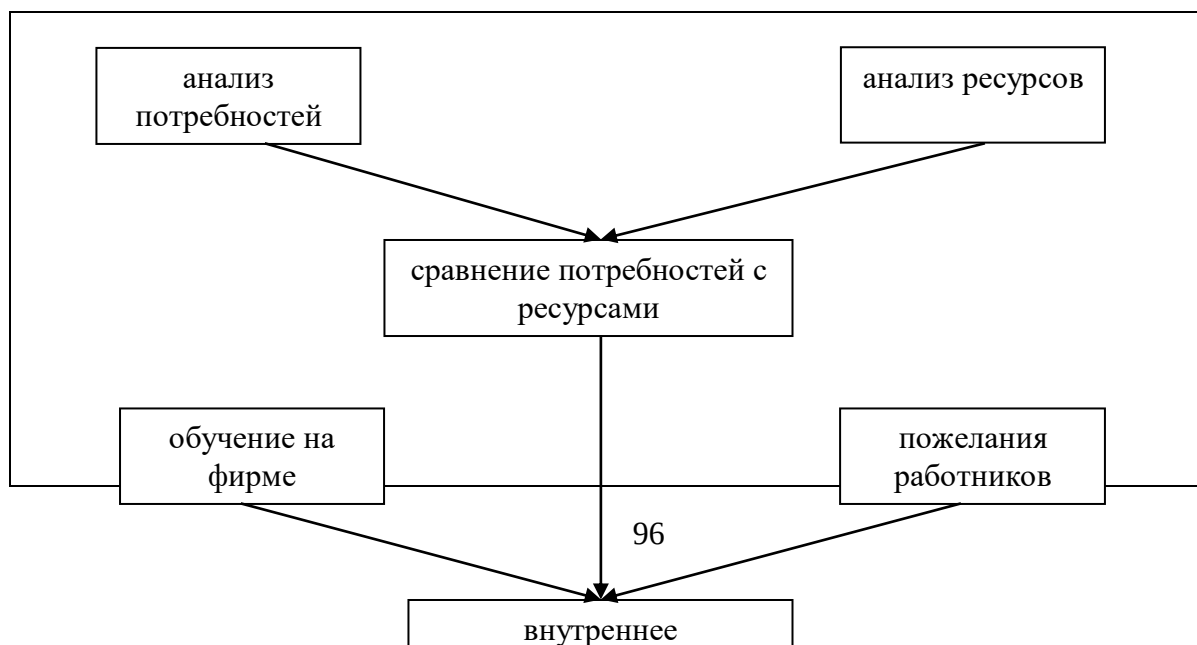
Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

8.5. Управление компетенцией персонала

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Прогнозирование компетенции – это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности (рис 8.4).



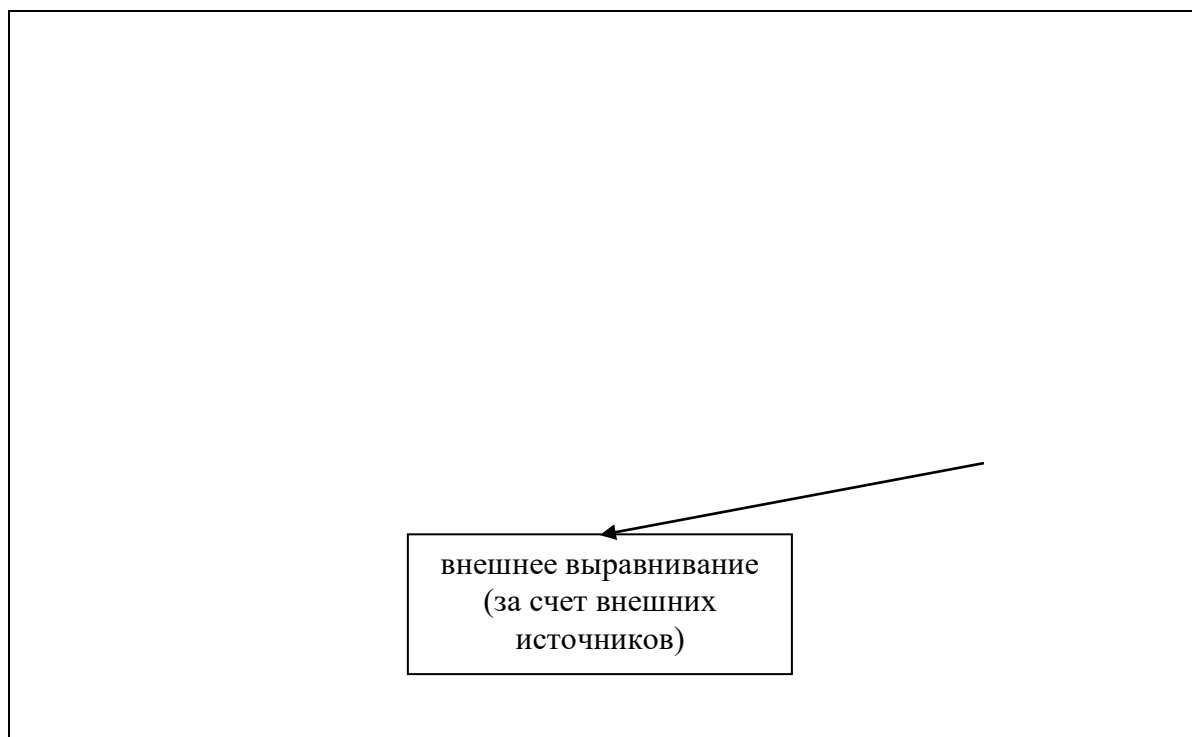


Рис.8.4. Прогнозирование компетенции

Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;
оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
сопоставление ресурсов – потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать?

какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы?

какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач?

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности (рис. 8.5).

Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, информацию. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.



Активизация теоретических знаний (3)

- 
1. Осознание требований должности – соединительная часть между ресурсами и задачами.
 2. Уверенность в себе так же необходима, как и знания.
 3. Мобилизация внутренних резервов - по знаниям.
 4. Мобилизация внутренних резервов – по навыкам.
 5. Умение упорядочить свои знания, имеющуюся информацию под поставленную задачу.

Рис. 8.5 Управление компетенцией на уровне личности

Глава 9. ВАЖНОСТЬ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

9.1. Что такое культура?

Культура организации является эквивалентом человеческой личности. Одно из лучших определений культуры организации дано Ральфом Стейси (Stacey, 1996):

Культура любой группы людей – это убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени. Это комплекс допущений, которые люди принимают безоговорочно в процессе общения. На видимом уровне культура группы людей принимает форму ритуалов, символов, мифов, легенд, языковых символов и артефактов.

Таким образом, культуру компании можно описать как ее «чувства и характер».

Компании, как и люди, индивидуальны, поэтому сколько организаций, столько и культур. При этом каждая организация является в своем роде уникальной.

На вопрос, почему компании имеют особый тип культуры, так же непросто ответить, как и на вопрос, почему человек индивидуален. Под влиянием множества различных факторов на протяжении определенного отрезка времени создается культура. Невозможно, конечно, привести исчерпывающий перечень этих факторов. Однако важнейшие факторы формирования организационной культуры таковы:

мировоззренческие взгляды основателей организации, особенно если они достаточно современны;

характер деятельности компании и характер отрасли, в которой она функционирует;

характер межличностных и производственных отношений;

принятый стиль управления и виды контролирующих механизмов (например, степень автократичности или демократичности стиля управления);

национальный или региональный характер рынка, на котором действует организация (Schein, 1985). Этот фактор может оказывать влияние на дистанцию власти, что в свою очередь влияет на ее культуру;

структура организации по вертикали и по горизонтали;

зависимость организации от технологий и их вида (внедрение электронной почты, например, оказало сильное влияние на культуру отдельных учреждений).

Термин «Династия власти» принадлежит Хиксону и Пью. Они использовали его, чтобы описать степень социальной отдаленности, которую испытывают подчиненные по отношению к своему начальству. Для компании, где приняты дистанционные отношения с властью, характерен стиль неравенства среди сотрудников. Культура организации, при которой существует короткая дистанция между подчиненными и начальниками, сводит к минимуму служебное неравенство и субординационный статус, предполагая консультационный характер взаимоотношений с подчиненными и совместное принятие решений с менеджерами.

Культура важна потому, что она может затрагивать (и фактически затрагивает) все аспекты деятельности компании. Сравнение с личностью человека поможет понять это положение. Для одних людей свойственны высокая мотивация, сообразительность, приятный стиль общения и т.д. Для других – уныние, скука, безразличие и консервативность. Эти свойства личности влияют на все стороны жизни человека.

Культура компании может влиять на:

мотивацию служащего;

привлекательность учреждения как работодателя, что отражается на текучести кадров;

нравственность служащего и его деловую репутацию;

производительность и эффективность;

качество работы;

характер межличностных и производственных отношений в отрасли;
отношение служащих к работе;
новаторство и творческий потенциал.

Таким образом, эти факторы подчеркивают ту роль, которую культура играет в жизни организации. Необходимо, чтобы руководство компании учитывало ее при анализе стратегического положения, а также при реализации стратегии.

9.2. Культурная сеть

Одним из наиболее распространенных методов изучения организационной культуры является использование культурной сети (Jonhson, 1992). Культурная сеть - это схематичное представление элементов организационной культуры, в которой прослеживается влияние каждого элемента на всю парадигму (рис.9.1).



Рис. 9.1. Культурная сеть

Парадигма есть мировоззрение, т.е. способ восприятия окружающего мира. Она выражается в системе предположений и глубоко укоренившихся убеждений людей. Парадигма организации или национальной культуры очень важна, так как определяет поведение сотрудников при определенных обстоятельствах. Так, при необходимости решить некую моральную дилемму или сделать выбор ортодоксальный еврей и неверующий представитель Запада придут к различным результатам и выводам, так как в основе их решений будут лежать различные парадигмы. Причины, которые заставляют разные культуры следовать различным парадигмам, определяются культурной сетью.

Опишем основные элементы культурной сети (см. рис. 9.1).

Легенды – это истории, которые сотрудники одной компании рассказывают друг другу, новичкам и другим людям, не работающим в компании. Обычно это рассказы об основных событиях прошлого и настоящего, достижениях и неудачах, о том, что считается важным для всех работников компании.

Традиции – это схемы поведения в организации. Они повторяются с такой регулярностью, что воспринимаются как образец поведения. Ритуалы формируются на протяжении большого периода времени и могут быть формальными и неформальными. Формальные традиции и ритуалы являются частью деловой практики организации; примерами формальной традиции могут быть «награда за выслугу лет» или заграничные командировки. Неформальные традиции и ритуалы – это, например, правила поведения на рождественской вечеринке или часто ли коллеги собираются (или не собираются вовсе) после работы.

Символические аспекты жизни организации касаются тех сфер, которые что-либо символизируют для людей: продвижение по службе, пользование служебной машиной, месторасположение офиса, их должность. В одних компаниях такие символы не имеют никакого значения, в других они играют важную роль. То, как служащие относятся к символам, может многое рассказать о культуре организации.

Структура организации может быть намного шире, чем формальные отношения, отраженные в иерархической схеме компании. Могут существовать неформальные структуры, в которых отражаются межличностные отношения, выходящие за рамки формальных структур. В одних организациях неформальные структуры развиты сильнее, чем в других.

Контроль над деятельностью, сильный ли он или слабый, тесно привязан к культуре. Он в значительной степени зависит от дистанции власти и характера деятельности организации. Системы контроля по определению соотносятся с теми видами деятельности, результаты которых оцениваются по установленным стандартам, а сами стандарты и проверка результатов деятельности зависят от культуры компании.

Ключевые положения, формирующие парадигму, создаются наиболее влиятельными управленческими группами в организации. В одних компаниях такой властью может быть наделен отдел исследований и разработок, в других – производственный или любой другой отдел компании. Иногда между отдельными структурами организации могут возникать разногласия по поводу приоритетов, формирующих парадигмы.

Каждый из компонентов культурной сети оказывает влияние на парадигму организации. Парадигма является суммарным эффектом всех культурных воздействий на систему взглядов сотрудников организации. Это относится не только к организации, но и к различным регионам планеты. Мировоззрение жителей Ближнего Востока отличается от взглядов жителей северо-восточной Европы. Различие это объясняется влиянием каждого компонента культурной сети на национальную или региональную парадигму.

9.3. Типы культур по классификации Хэнди

Некоторые авторы организационной теории предприняли попытку составить типологию культур. Смысл такой классификации заключается в том, чтобы соотнести культуру своей организации с определенным типом организационной культуры, что способствовало бы более эффективному проведению стратегического анализа. Кратко рассмотрим два варианта.

Хэнди (Handy, 1993) предположил, что организационные культуры могут быть разделены на четыре большие группы: культуры, основанные на власти, ролевые культуры, целевые и личностно-ориентированные культуры.

Культуры, основанные на власти:

К этому типу можно отнести компании, возглавляемые либо очень сильной личностью, либо небольшой, но влиятельной группой. Типичным примером могут быть организации, возникшие в результате наличия у основателей чутья. Стратегические и многие тактические решения в таких компаниях принимаются централизованно, и лишь некоторые функции переданы другим менеджерам. Так как деятельность организации зависит от умения и характера личности ее руководителя, она плохо приспособлена к изменениям окружающей среды.

Культуры, основанные на власти, типичны для небольших предпринимательских фирм (с менеджером-владельцем), а также для больших организаций, возглавляемых руководителем с харизматическими качествами.

Ролевые культуры:

Этот тип культуры характерен для давно сложившихся организаций, традиционно действующих в обстановке стабильности. Как правило, они тяготеют к строгой иерархии и основываются на установленных процедурах, системах и прецедентах. Они медленно реагируют на изменения, так как восприятие факта изменения требует от них определенного времени. Процесс принятия решений также отмечается медлительностью.

Ролевые культуры обычно присутствуют в традиционных бюрократических структурах, например в государственных учреждениях. Здесь объектом управления является поведение (образ действий).

Для такой структуры характерна высокая степень децентрализации, организация обычно управляется при помощи правил и установленных процедур.

Целевые культуры:

Целевой тип культуры присущ организациям, деятельность которых связана не с повторяемыми операциями, а с решением краткосрочных важных задач. Работу осуществляют многопрофильные мобильные команды, обладающие знаниями в сферах, важных для завершения проекта. При создании команды соблюдаются следующие принципы: ее небольшой состав, гибкость, способность легко распознавать изменения и легко к ним приспосабливаться. Стратегическое планирование в таком случае концентрируется на поставленной задаче.

Как следует из названия, целевые культуры присущи организациям, деятельность которых направлена на выполнение определенной цели.

Примером данной культуры могут быть консорциумы, работающие над крупными проектами гражданского строительства, или гуманитарные миссии, работающие над медицинскими проектами в развивающихся странах.

Личностно-ориентированные культуры:

Личностно-ориентированный тип культуры существует прежде всего ради выгоды членов организации и, следовательно, редко встречается в коммерческой сфере. Он может по-разному воспринимать другие культуры, так как члены организации работают только ради собственной выгоды и выгоды других членов коллектива.

Этот тип присущ ученым сообществам, профсоюзам, кооперативам, благотворительным и религиозным организациям.

На практике организации редко можно отнести только к одному культурному типу. Как правило, они сочетают в себе черты двух культур или более. Некоторые диверсифицированные организации имеют подразделения, которые могут отражать все типы культур. Кроме того, культуры непостоянны во времени. Многие организации создаются на основе культуры власти, но в процессе развития начинают тяготеть к ролевому типу.

9.4. Типы культур по классификации Майлза и Сноу

Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) разделили культуры на четыре типа – по принципу их реагирования в ходе реализации стратегии.

Культуры-защитники:

Организации такого типа, занимая рыночную нишу, стремятся найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат. Они действуют на стабильных зрелых рынках и, как следует из названия, защищают свое положение на рынке, улучшая его обслуживание или снижая затраты. Таким образом, организации с культурой этого типа имеют тенденцию к централизации, обладают системой жесткого контроля и иерархической структурой управления, не подвержены внезапным изменениям.

Культуры-разведчики:

Такие компании предпочитают бросать вызов новым товарам на рынке. Они активно ищут новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Поэтому они являются децентрализованными и гибкими.

Культуры-аналитики:

Организации данного типа последовательны и консервативны по своей природе. Их излюбленной стратегией является постоянный рост путем проникновения на рынок, так как это может быть достигнуто без радикальных изменений в структуре. Переход на новые рынки и продукты происходит только после их детального изучения и исследования. Организации извлекают опыт из ошибок других и пытаются сбалансировать властные полномочия между центром и его подразделениями.

Реактивные культуры:

Такие организации похожи на аналитиков в том, что стремятся следовать чужим стратегиям, а не быть новаторами. Но они отличаются меньшей консервативностью, иногда действуют импульсивно, будучи не в силах до конца предугадать результаты своих действий. Для организаций такого типа присущи недостатки систем контроля, а также присутствие слабого, но доминирующего лидера.

Глава 10. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

10.1. Финансовая стратегия компании как экономическая категория

Грамотно использовать финансовое положение компании – важнейшая задача стратегического анализа.

Важная роль финансовой стратегии обусловлена сущностной природой главных экономических категорий – финансов, денег, кредита, выступающих фундаментом ее построения. Движение этих категорий, подчиненное законам развития рынка, их участие в воспроизводственном процессе, универсальный характер с точки зрения выполнения ими распределительной, регулирующей и контрольной функций для любого бизнеса определяют особый статус всех производных от них категорий, в том числе финансовой стратегии.

Финансовая стратегия компании выступает как экономическая категория, характеризующая различные отношения между субъектами рынка в финансовой сфере. Эта категория определяет поведение компании на рынке, формирование ее рыночной позиции в связи с состоянием, использованием фондов финансовых ресурсов при активном участии денежно-кредитных инструментов.

Более детальное рассмотрение содержания стратегических и финансовых целей показывает, что они тесно переплетаются друг с другом и часто взаимообусловлены (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Содержания стратегических и финансовых целей организации

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост доходов	Увеличение рыночной доли
Рост дивидендов	Повышение качества товаров
Увеличение доходов на инвестированный капитал	Более низкие издержки по сравнению с конкурентами
Повышение кредитного и облигационного капитала	Расширение ассортимента продуктов и повышение их привлекательности
Рост потоков наличности	Укрепление репутации перед потребителями
Повышение курсов акций	Повышение уровня (качества) обслуживания
Улучшение и оптимизация структуры источников доходов	Расширение применения инноваций
	Укрепление позиций в конкурентной борьбе на международных рынках

Финансовая стратегия как экономическая категория не нашла отражения в отечественной и западной научной литературе. Причин может быть две: либо значение финансовой стратегии в деятельности компаний не столько велико и поэтому не заслуживает внимания экономистов-исследователей и практиков; либо такая постановка проблемы («Формирование финансовой стратегии компании») в принципе неправомерна, а категория «финансовая стратегия» не имеет права на существование.

Анализ экономической целесообразности использования такой категории и оценка ее «жизнеспособности» позволяют считать эти причины совершенно необоснованными ни с научной, ни с практической точек зрения.

10.2. Обоснованность вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии компании

Необходимость вычленения финансовой составляющей при создании общей стратегии компании обусловлена:

диверсификацией деятельности крупных корпораций в плане охвата ими различных рынков, в том числе и финансовых;
 потребностями в изыскании источников финансирования стратегических проектов и всего комплекса стратегического производственно-хозяйственного поведения;
 наличием единой для всех компаний конечной цели при выборе стратегических ориентиров – максимизацией финансового эффекта;

стремительным развитие международных и внутренних национальных финансовых рынков как функционального «поля» для извлечения (заимствования) финансовых ресурсов и одновременного прибыльного размещения капитала.

Финансовая стратегия должна вписываться в общую стратегию компании, быть адекватной ей по целям и задачам. Вместе с тем последние определяются ее финансовой природой, экономическими отношениями между субъектами рынка, отношениями между ними и государством и т.д. по поводу формирования и использования финансовых ресурсов. Характерной чертой финансовой стратегии выступает ее связь с общегосударственными финансами на макроуровне и финансами предприятий – на микроуровне.

Финансовая стратегия (ФС) рассматривается как:

компонент общей стратегии, т.е. как одна из функциональных стратегий; цель – завоевание финансовых позиций на рынке;

базовая стратегия, т.е. та, которая обеспечивает (посредством финансовых инструментов, методов финансового менеджмента и др.) реализацию любой базовой стратегии; цель – эффективное использование финансовых ресурсов и управление ими.

Естественно предположить, что при формировании ФС одной из важнейших задач является разработка на основе базовых стратегий при глубоком проникновении во все ее поры деталей, важных моментов конкурентной, инновационной и других базовых стратегий.

Теоретическое рассмотрение финансовой стратегии основывается на четырех понятиях и ее важнейших составляющих. Такими понятиями для финансовой стратегии выступают:

окружающая среда – комплексный анализ внешних условий (факторов) макросреды; преимущественное внимание к механизмам экономического и финансового регулирования, тенденции развития финансовых рынков; финансовое положение конкурентов;

миссия (главные цели) – стабильное финансовое положение компании; финансовое обеспечение общей стратегии и каждой ее составляющей;

ситуационный анализ – финансовая экспертиза управленческих решений; анализ сильных и слабых сторон финансового положения компании; финансовый анализ текущей рыночной деятельности;

планирование использования ресурсов – определение (изыскание) источников финансирования деятельности компании; финансовое планирование в различных временных разрезах; составление бюджетов компании и т.д.

10.3. Компоненты финансовой стратегии

Модель финансовой стратегии компании представлена на рис. 10.1.

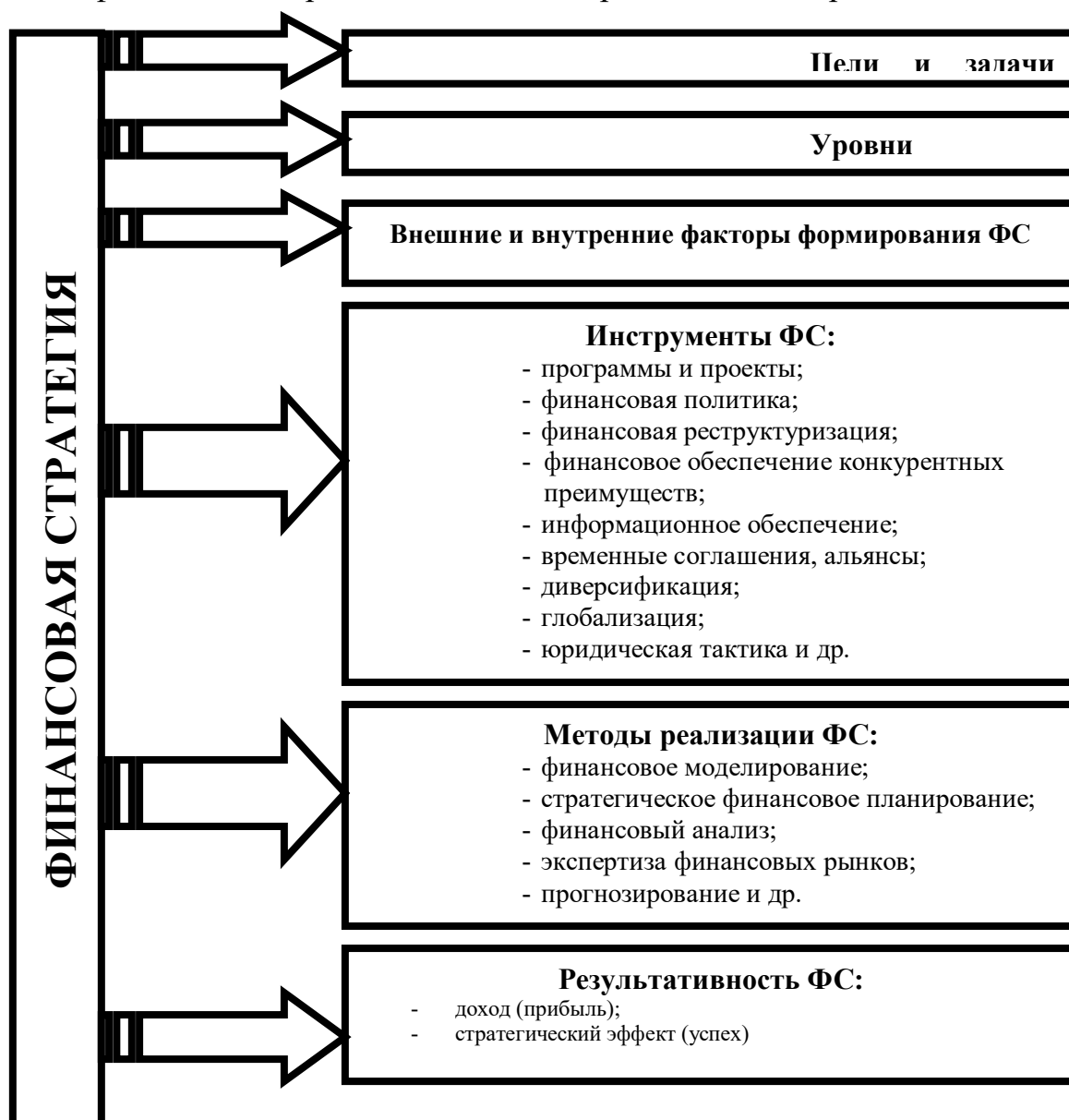


Рис.10.1. Модель финансовой стратегии компании

Учитывая изменчивость конъюнктуры и тенденций развития финансовых рынков, высокую степень инновационности финансовых инструментов, которыми оперируют компании, значительную степень их зависимости от векторов движения макроэкономических и социально-политических процессов в мировом сообществе, следует сформулировать ряд направлений, которые правомерно рассматривать в качестве компонентов финансовой стратегии. Среди них:

выбор приоритетных для компании финансовых рынков и целевых рыночных сегментов для работы на перспективу;

анализ и обоснование устойчивых (стабильных) источников финансирования (в том числе путем конструирования новых выпусков ценных бумаг);

выбор финансовых институтов в качестве приемлемых партнеров и посредников, которые могут эффективно сотрудничать с компанией в долгосрочном аспекте (в частности, по созданию стратегических альянсов);

разработка долгосрочной инвестиционной стратегии, согласованной с приоритетными направлениями развития видов бизнеса, обусловленными общей стратегией;

определение финансовых механизмов будущих сделок по слияниям и поглощениям, а также других мероприятий по финансовой реструктуризации компании;

создание условий на перспективу по поддержанию поступательного роста рыночной стоимости компании и стабильных (не снижающихся) курсов выпущенных ею ценных бумаг;

формирование и совершенствование в перспективном аспекте эффективных внутрифирменных финансовых потоков, механизмов трансфертного ценообразования;

с позиции стратегии построение эффективной системы централизованного управления финансами в сочетании с обоснованной децентрализацией других управленческих функций в рамках крупной диверсифицированной корпорации;

прогнозные расчеты финансовых показателей при стратегическом планировании деятельности компании.

Финансовая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании.

10.4. Формирование финансовой стратегии

Формирование финансовой стратегии связано с постановкой целей и задач компании; поддержанием финансовых отношений между компанией и субъектами окружающей среды (финансовым рынком, государственными регулирующими органами, специализированными финансовыми

институтами, деловыми партнерами и др.). Компания добивается своих стратегических финансовых целей, когда указанные отношения соответствуют ее внутренним финансовым возможностям, а также позволяют ей оставаться восприимчивой к внешним социально-экономическим требованиям. Значительные и быстрые изменения внешней среды деятельности компании при росте нестабильности условий предпринимательства определяют не только оперативное реагирование, но и разработку перспективных моделей развития, т.е. стратегии, в частности финансовой.

Формирование финансовой стратегии обеспечивается способностью моделировать финансовую ситуацию; выявлять необходимость изменений, а также предвидеть вектор и характер будущих изменений; применять в ходе изменений надежные инструменты и методы; реализовать финансовую стратегию, получив желаемый результат.

Нет сомнений в том, что некоторые из аспектов формирования финансовой стратегии более правильно рассматривать в истинно стратегическом плане, то есть на долгосрочную перспективу. Другие же целесообразно определять при конструировании среднесрочных целей и ориентиров деятельности компании. В частности, конкретные финансовые параметры (рентабельность продукции и услуг, издержки, доход на вложенный капитал, прибыльность акций и др.) затруднительно рассчитать на 10-15 лет вперед. Вернее, можно сделать прогнозные расчеты и даже смоделировать на их основе финансовое положение компании, однако нельзя уверенно гарантировать их адекватность весьма изменчивым факторам макро- и микросреды, которые будут определять бизнес-климат фирмы через такой промежуток времени.

Известно, что в среде управленцев, финансистов, аналитиков некоторых крупнейших транснациональных корпораций до сих пор дискутируется вопрос о целесообразности 5-летнего планирования (в том числе и финансового) в рамках всей компании в целом (по всем линиям бизнеса, а также деятельности всех филиалов, дочерних предприятий, структур, подразделений). При этом речь не идет о стратегическом планировании, необходимость и эффективность которого стала понятной еще два десятка лет тому назад.

Рассматривая понятие и содержание финансовой стратегии, необходимо подчеркнуть, что ее формируют те же условия и факторы, которые воздействуют и на общую стратегию компании: если назвать специфические факторы развития финансово-кредитных, денежных, валютных рынков (колебания валютных курсов, уровень мировых цен, процентные ставки, инфляция), то нетрудно доказать их определяющую роль в создании общей стратегии компании, а не только ее финансового компонента.

10.5. Важность учета синергии при реализации финансовой стратегии

При реализации финансовой стратегии важно учитывать эффект такого явления, как синергия. Используя простые математические символы, можно легко представить себе смысл синергии как экономического понятия.

Каждый товар, реализуемый на рынке, вносит свой вклад (долю) в общую прибыльность компании, в объем продаж (S), участвует в формировании операционных расходов (O), состоящих из затрат на заработную плату, материалы, накладные расходы, на содержание управленческого персонала, амортизационных отчислений. Для того, чтобы продвинуть товар на рынок, компания должна создать определенные условия за счет организации сети дистрибьюторов, рекламной деятельности и т.д. Другими словами, необходимы инвестиции (1).

Годовая ставка (уровень) дохода на инвестиции (ROI) по продукту P_1 может быть определена формулой:

$$ROI = (S_1 - O_1) : I_1.$$

В соответствии с формулой доход на инвестицию по данному продукту получен за счет разницы между выручкой и себестоимостью в течение определенного периода времени, отнесенной к объему инвестиций, осуществленных для поддержания продукта. Такая же формула справедлива для всего продуктового ряда: $P_1, P_2, P_3 \dots P_n$.

Суммарный объем продаж компании составит:

$$S = S_1 + S_2 + \dots + S_n.$$

Таким же образом можно подсчитать себестоимость (объем затрат) и объем инвестиций:

$$O = O_1 + O_2 + \dots + O_n,$$

$$I = I_1 + I_2 + \dots + I_n.$$

Инвестиционный доход компании в целом будет выглядеть так:

$$(ROI) = (S - O) : I.$$

При этом в интегрированной крупной корпорации инвестиционный доход выше, чем суммарный, который может быть получен при тех же объемах инвестиций и тех же продуктах, которые произведены на нескольких независимых фирмах.

$$ROI_s > ROI_t.$$

Следовательно, крупная корпорация имеет возможность экономить на общих каналах распределения, общей продажной сети, общем персонале управленческих структур, общей системе закупок, общем менеджменте и т.д. Краткое рассмотрение методологических основ финансовой стратегии предполагает исследование конкурентоспособности компаний как важной предпосылки реализации стратегического успеха.

10.6. Анализ финансового состояния организации как часть внутреннего стратегического анализа

Анализ финансового состояния компании обычно является частью внутреннего стратегического анализа. Он необходим для того, чтобы оценить

ее «здоровье» или чтобы определить степень ее готовности к началу стратегического развертывания.

Существуют три вида финансового анализа:

продольный анализ (иногда его называют трендовым анализом);

поперечный анализ (или сравнительный анализ);

коэффициентный анализ.

Общий анализ финансового состояния компании, как правило, включает составляющие всех трех видов анализа. Изучая бухгалтерскую отчетность, всегда следует помнить о том, что представленные в ней сведения изолированы друг от друга. Показатель бухгалтерской отчетности – это всего лишь показатель. Для того чтобы понять, что стоит за ним, необходимо сравнить его с другими цифрами.

Чем длиннее отрезок времени, тем более точное представление можно получить о положении компании с точки зрения ее исторического развития. Корпоративные отчеты многих компаний представляют сведения за 5 или 10 лет, что очень важно для проведения трендового анализа.

Чтобы провести трендовый анализ, достаточно сравнить имеющиеся показатели и определить, происходили ли значительные изменения за те или иные годы. Сравнивая последовательно данные, можно обнаружить резкий скачок вверх или, наоборот, вниз.

Продольный анализ, позволяя произвести оценку результатов деятельности компании в исторической ретроспективе, не дает возможности сравнить результаты ее деятельности с результатами деятельности конкурентов или компаний, занятых в других отраслях. Например, компания А, показывая на основе продольного анализа увеличение объема продаж на 10% в год, могла бы произвести впечатление своими высокими показателями. Однако сравнение результатов деятельности данной компании с результатами деятельности ее конкурентов обнаруживает, что средние темпы роста в отрасли составили 15%, и, таким образом, первая оценка показателей результатов деятельности компании А требует корректировки.

Третьим важным методом анализа результатов хозяйственной деятельности компании является анализ финансовых коэффициентов. Коэффициентный анализ – это сравнение (в процентном соотношении) двух статей одной форм отчетности. Так как любая форма отчетности содержит большое количество цифровых данных, соответственно можно получить большое количество коэффициентов.

В зависимости от целей исследования выделяют пять основных групп финансовых коэффициентов:

коэффициенты результативности;

коэффициенты эффективности;

коэффициенты ликвидности;

инвестиционные коэффициенты;

коэффициенты структуры капитала.

10.7. Сущность и методика расчета финансовых коэффициентов

Целью анализа коэффициентов результатов деятельности организации является определение соотношения ресурсных затрат и прибыльности компании.

Показатель рентабельности долгосрочного заемного капитала (return on capital employed - ROSE) – самый важный и широко используемый инструмент измерения хозяйственной деятельности фирмы. Он показывает величину прибыли по сравнению с инвестированными средствами. Именно этот показатель позволяет увидеть, какой доход получила компания от вложенных инвестиций по сравнению с возможной прибылью, если бы эти средства были положены в банк под процентный рост.

Показатель рентабельности собственного капитала (return on equity - ROE), или показатель отдачи от инвестиций простых акционеров, характеризует эффективность использования акционерного капитала (т.е. этот показатель не включает заемный капитал). При использовании данного коэффициента необходимо помнить, что он зависит от структуры капитала организации.

Показатель рентабельности продаж (return on sales - ROS), или маржа прибыли (чистого или валового дохода), широко применяется для оценки доходности компании. Коэффициент показывает прибыль, полученную на 1 ден. ед. от продаж. Коэффициент прибыли от продаж может варьировать в разных отраслях и в различных организациях, занятых в одной отрасли.

Показатели эффективности помогают оценить, насколько эффективно компания использует свои активы для увеличения объема продаж. Чтобы рассчитать коэффициенты эффективности, можно рассматривать любые вводимые ресурсы в их соотношении с общим объемом продаж или прибылью компании. Наиболее распространенными показателями эффективности являются показатель объема продаж на одного служащего и показатель прибыли на одного служащего. Оба показателя отражают эффективность использования трудовых ресурсов.

Показатели эффективности:

Общие продажи

$$\text{Продажи на служащего (в ден.ед.)} = \frac{\text{(из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Число служащих}};$$

Прибыль до выплаты

$$\text{Прибыль на служащего (в ден.ед.)} = \frac{\text{процентов и налогов}}{\text{Число служащих}};$$

$$\text{Оборачиваемость товарно – материальных запасов} = \frac{\text{Стоимость продаж (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Стоимость запасов (из балансовой отчетности)}}$$

Оборачиваемость товарно-материальных запасов измеряется количеством произведенных замен всех оборотных активов в течение отчетного года.

Коэффициенты ликвидности служат для оценки способности компании погашать свои краткосрочные долговые обязательства. Показатели ликвидности позволяют судить о реальном финансовом положении организации и, по сути, отвечают на вопрос: «Обладает ли данная компания достаточными средствами для того, чтобы расплатиться по долгам?»

Показатель текущей ликвидности является одним из основных показателей способности компании своевременно выполнить свои обязательства. Этот показатель рассчитывается как отношение стоимости текущих активов к текущим пассивам (обязательствам), поэтому показатель ликвидности рассчитывается полностью на основании данных балансовой отчетности. С помощью этого показателя оценивается способность компании погасить свою задолженность за счет таких активов, как запасы, дебиторские средства и наличность.

Коэффициент лакмусовой бумажки (отношение разности текущих активов, запасов и незавершенного производства к текущим пассивам) является вариантом коэффициента текущей ликвидности и служит для оценки способности компании погашать краткосрочную задолженность с помощью наличности или высоколиквидных активов. Авторы многих учебников считают, что для данного показателя наилучшим соотношением является 2:1, а соотношение 1:1 следует считать коэффициентом лакмусовой бумажки.

Группа инвестиционных коэффициентов представляет интерес для инвесторов компании. Как правило, это акционеры или потенциальные владельцы акций. В этой группе представлены три показателя.

Показатель прибыли на одну акцию (earnings per share - ERS) рассчитывается путем деления прибыли после процентных и налоговых отчислений на количество обращающихся акций. С его помощью оценивается размер прибыли на каждую акцию.

Показатель отношения цены к доходу на одну акцию (price earnings ratio – P/E) отражает перспективы развития компании на фондовом рынке. Показатель рассчитывается как отношение текущей рыночной цены обычной акции компании к коэффициенту последней годовой прибыли на одну акцию (EPS). Из этого следует, что значение данного показателя меняется в зависимости от цены акции. Высокий коэффициент P/E свидетельствует о потенциале роста доходности акции, и, наоборот, низкий P/E говорит о статичности доходов. Показатели цены к доходу акций, котирующихся на бирже, регулярно публикуются в финансовых информационных источниках.

Коэффициент дивидендной доходности – третий показатель указанной группы. Потенциальных инвесторов, как правило, интересует размер процентного дохода, приходящегося на одну акцию. Дивидендный доход рассчитывается путем деления последнего годового дивиденда по акции на текущую цену акции (умноженного на 100, чтобы выразить в процентах).

Показатели эффективности инвестированного капитала:

$$\frac{\text{Прибыльность после вычета процентов и налогов}}{\text{Число обращающихся акций}};$$

EPS =

$$\frac{\text{Цена акции (на текущий момент)}}{\text{EPS (на конец предыдущего года)}};$$

P / E =

$$\text{Дивидендный доход} = \frac{\text{Брутто – дивиденд (до вычета налогов) по акции}}{\text{Текущая цена акций}} \times 100.$$

В качестве коэффициентов структуры капитала выступают леверидж и соотношение заемных и собственных средств.

Леверидж определяется как отношение заемного капитала компании к суммарным заемным средствам. Данный показатель позволяет оценить долю заемных средств в финансовой структуре организации, а следовательно, степень риска, связанного с выплатой процентов по займам.

Соотношение заемных и собственных средств является вариантом левериджа. При использовании данного показателя в расчет принимается не совокупный капитал, а средства акционеров. Это соотношение позволяет точнее оценить разницу между средствами, принадлежащими акционерам, и долговыми обязательствами компании перед другими кредиторами.

Коэффициенты структур капитала:

$$\text{Леверидж} = \frac{\text{Заемный капитал (обычно со сроком погашения до года)}}{\text{Заемный капитал + Средства акционеров}};$$

$$\text{Коэффициент соотношения} \quad \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Заемные средства}} \\ \text{собственных и заемных средств} = \frac{\text{со сроком погашения до года)}}{\text{Средства акционеров}}.$$

Глава 11. СТРАТЕГИЯ ПРОДУКТА

11.1. Основные составляющие продукта

Развитие рынка, развитие общественных отношений, насыщение рынка товарами, изменение структуры действующих потребностей и ряд других

факторов привели к тому, что центр продуктообразующих факторов передвинулся из сферы производства в сферу реализации, т.е. сущностные характеристики продукта, а соответственно и понимание продукта, начинают задаваться не тем, что, как и из чего изготавливается, а тем, что продается и соответственно что покупается. Если фирма стремится успешно осуществлять стратегию рыночной конкуренции, побеждать в рыночной борьбе и выживать в долгосрочной перспективе независимо от характера и содержания ее деятельности, руководство фирмы должно избегать производственной трактовки продукта, взгляда на продукт как на производимое фирмой изделие.

С учетом данных замечаний продукт должен пониматься как совокупность характеристик того, что продает фирма и что покупает клиент.

Для стратегического управления принципиальное значение имеют три следующих взгляда на продукт:

продукт как средство удовлетворения потребностей клиентов;

продукт как развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;

продукт как основное средство конкурентной борьбы.

Встает вопрос, каковы основные составляющие продукта?

Во-первых, это марка продукта. Очень часто покупка продукта делается потому, что покупается изделие определенной марки. В этом случае покупатель приобретает не просто товар, имеющий определенные потребительские свойства, а нечто гораздо большее. Содержание товара расширяется, так как покупателем также приобретается право приобщиться к определенной марке, право пользоваться изделием определенной марки или же гарантия определенных потребительских качеств, обусловленная наличием на продукте данной марки. В соответствии с общепринятым определением марка продукта – это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделять свои продукты от продуктов конкурентов.

Очень часто марка имеет определенный символический эквивалент. Это может быть определенный значок, какие обычно ставятся на автомобили, это может быть определенная расцветка, определенный стиль написания названия марки, определенные элементы дизайна продукта и т.п., которые позволяют распознать марку. Данные символы, отражая определенную марку, часто сами по себе имеют определенную ценность.

Для того чтобы защитить исключительное право использования марки, фирмы регистрируют торговую марку, которая может полностью совпадать с маркой, а может быть ее частью. Использование торговой марки без соответствующего согласия владельца противозаконно и является предметом уголовного наказания.

Второй важной составляющей продукта, которая выходит за рамки функциональных потребительских свойств продукта, является имидж. Марка и имидж очень тесно связаны между собой. Марка способствует созданию

имиджа, в свою очередь, марка отражает определенный имидж продуктов фирмы.

Имидж явления - это устойчивое и распространенное представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления. Он обычно формируется общественным сознанием и существует в общественном сознании. Хотя, конечно же, каждый индивид может иметь собственное представление о явлении, отличное от бытующего в общественном сознании имиджа данного явления.

Имидж продукта - это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

Имидж продукта складывается под влиянием четырех факторов:

- имидж фирмы (марки), производящей либо жереализующей данный продукт;
- качество продукта, отражающее его соответствие основным потребительским функциям;
- состояние аналогичной продукции других фирм;
- критерии, нормы и предпочтения покупателей данного продукта.

Третьей составляющей продукта, выходящей за рамки его функционально-потребительских качеств, являются упаковка и этикетка. Практически каждому покупателю приходилось сталкиваться с такими ситуациями, когда покупка делалась только из-за привлекательной упаковки или красочной этикетки. И наоборот, часты случаи, когда отсутствие должной упаковки делало невозможной покупку даже самого нужного товара. Непривлекательная этикетка может убить самый качественный товар, к таким же последствиям может привести отсутствие должной информации на этикетке или же, наоборот, наличие излишне большого количества информации на ней. Упаковка и этикетка иногда становятся символом товара, позволяющим распознавать его на различных рынках. В определенных случаях упаковка позволяет увеличить возможности использования продукта по прямому назначению и даже расширить его потребительские функции. Например, создание бумажных пакетов для напитков с приклеенными к ним трубочками резко расширило возможности потребления соков и других безалкогольных напитков.

При создании упаковки необходимо принимать во внимание, что любая упаковка может начать играть существенную роль в деле реализации продукта, если ее разработать с учетом названных функций. При разработке упаковки и этикетки важно также учитывать и то, что будет помещаться в упаковку, в каких условиях будет храниться продукт, как будет транспортироваться, в каких условиях, для каких целей и кем будет потребляться. Упаковки бывают трех типов:

- первичные упаковки, в которых непосредственно хранится продукт;

- вторичные упаковки, в которые помещается продукт в первичной упаковке;
- транспортные упаковки, в которых перевозится и хранится товар.

Существование данных трех типов упаковки также необходимо учитывать при разработке каждой конкретной упаковки, так как для каждого типа упаковки существует свой набор специальных требований.

Четвертой составляющей продукта, выходящей за рамки его потребительских функций, являются гарантии.

Систему гарантий, входящих составляющей в содержание продукта, можно разбить на несколько групп в зависимости от того, какие обязательства по отношению к покупателю берет на себя фирма. При этом необходимо подчеркнуть, что чаще всего используются комплексные гарантии, предлагающие покупателю целый спектр обязательств фирмы. Однако их можно представить в виде совокупности отдельных гарантий, которые могут быть отнесены к одной из ниже описываемых групп.

Первую группу гарантий составляют гарантии определенных качеств продукта, которые фирма выдает, опираясь на свою марку, используя свой имидж, апеллируя к предыдущему опыту и т.п. В этом случае фирма делает все при создании продукта, чтобы обеспечить обещанные ею гарантии. Она назначает более высокую цену, требуя, чтобы клиент платил за гарантируемые свойства продукта, например его высокое качество, но при этом ставит под удар свою репутацию, свой имидж, если гарантии не реализуются. Клиент покупает продукт и платит более высокую цену за гарантии, исходя из того, что он доверяет фирме.

Вторую группу гарантий составляют те гарантии, в соответствии с которыми покупатель получает право на гарантийное обслуживание, а также ремонт и обмен товара в случае его поломки или несоответствия эксплуатационных характеристик указанным в спецификации товара.

Гарантийное обслуживание включает широкий набор услуг, оказываемых клиенту. Это не только профилактическое обслуживание, но и установка и запуск в действие продукта, обучение клиента правилам эксплуатации продукта снабжение клиента инструкцией, помогающей ему более качественно использовать продукт. Для того чтобы сделать гарантийное обслуживание более удобным для клиента, фирма берет на себя обязательство следить за графиком проведения обслуживания, осуществлять необходимую транспортировку и т.п.

К третьей группе гарантий относятся гарантии, связанные с ценой товара. Очень часто данные гарантии как одни из самых важных включаются в продукт теми фирмами, которые ведут устойчивую ценовую конкуренцию. В соответствии с данными гарантиями покупатель имеет право получить скидку с цены товара в том случае, если он купил товар по более высокой цене, а после этого произошло снижение цены на данный товар. Обычно срок действия данной ценовой гарантии ограничен, однако он достаточен для того, чтобы покупатель покупал товар, не дожидаясь наступления распродажи этого товара по пониженным ценам. К данной группе гарантий

относятся также и гарантии самой низкой цены. В этом случае, если продавец объявляет, что у него самая низкая цена, он берет на себя обязательство компенсации ценовой разницы, если данный товар кем-то продается по более низкой цене. Более того, некоторые фирмы гарантируют даже большую компенсацию, как в случае последующего снижения цены, так и в случае объявления более низкой цены каким-либо другим продавцом. Четвертой группой гарантий являются гарантии на возврат купленного продукта вне зависимости от того, соответствует товар объявленным качествам или же произошли какие-либо поломки. Данный тип гарантии является примером того, как традиционный взгляд на гарантии надежности и качества продукта может быть расширен и видоизменен таким образом, что составляющая гарантии становится применима к продуктам, к которым она ранее была совершенно неприменима.

Подводя краткий итог, схематически структуру продукта можно представить следующим образом:

Ядро продукта – функциональные потребительские качества и свойства продукта.

Отличительная фирменная оболочка продукта – марка, имидж, упаковка и этикетка и гарантии (рис. 11.1).

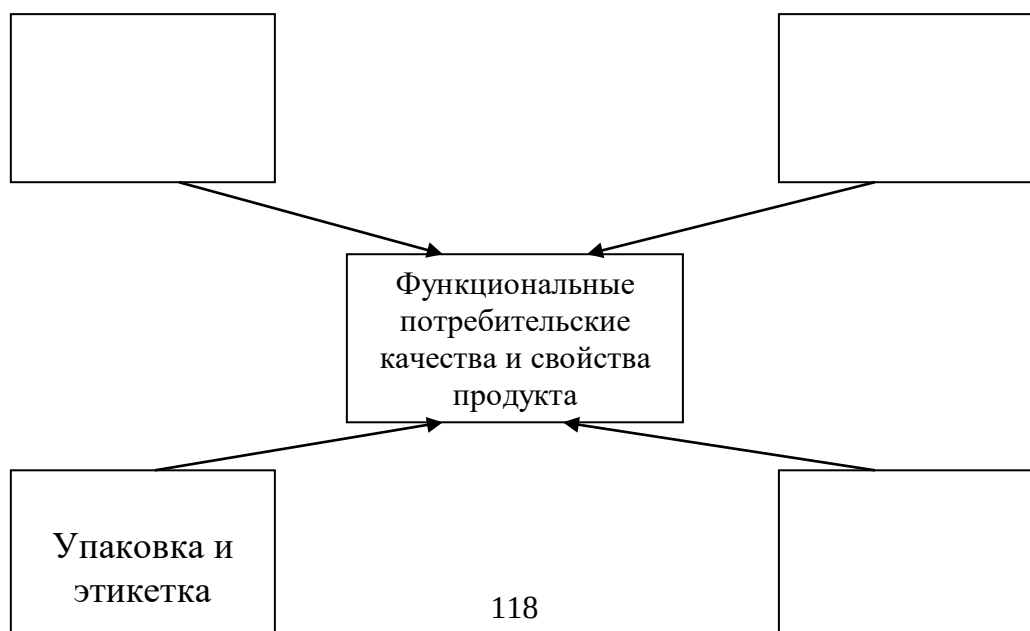


Рис. 11.1 Составляющая продукта

Фирма затрачивает средства не только на создание ядра, но и оболочки продукта. Это может показаться нерациональным и даже расточительным. Однако покупатель платит за товар, не только исходя из его функциональных потребительских качеств, но и очень часто в первую очередь в зависимости от состояния его оболочки. Оболочка его интересует никак не меньше ядра продукта. Покупатель выигрывает от качественной оболочки, так как она, равно как и ядро, удовлетворяет его определенные потребности. Поэтому при разработке стратегии фирмы продукт должен рассматриваться только как равноценное единство всех его пяти составляющих.

11.2. Жизненный цикл продукта

Каждый продукт проходит определенные стадии жизненного цикла. Анализ общего характера жизненного цикла продукта, изучение его отдельных фаз, выяснение того, в какой фазе жизненного цикла находится продукт и т.п. являются одними из самых важных моментов выработки стратегии фирмы относительно производимого ею продукта.

На уровне отдельного продукта или типа продукта анализ жизненного цикла является полезным инструментом, способствующим сохранению баланса продуктов на различных стадиях жизненного цикла (рис. 11.2).

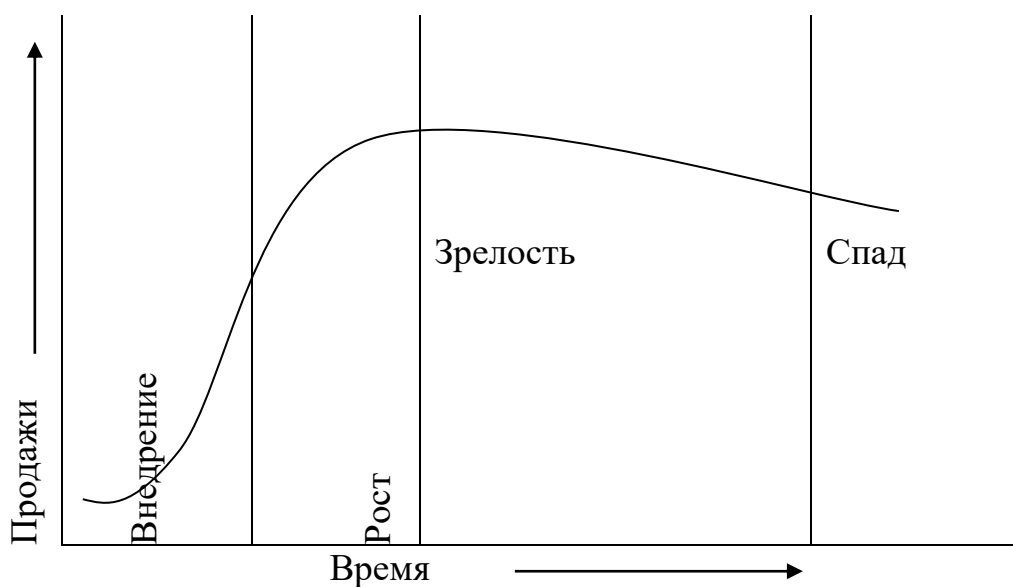


Рис. 11.2. Жизненный цикл продукта

Как видно из рис. 11.2, жизненный цикл продукта подразделяется на несколько этапов (стадий). Рассмотрим ключевые положения, свойственные для различных стадий.

Стадия внедрения следует за стадией разработки продукта. Товар, который будет новым для рынка, станут покупать новаторы (это первые покупатели, которые составляют небольшую часть рынка). Определить количество новаторов заранее трудно. Затраты по запуску на рынок товара и на его маркетинг будут высокими. Так как объем производства будет, скорее всего, небольшим (поскольку продукт находится на стадии пилотной разработки), то себестоимость продукции будет высокой.

Эластичность спроса по цене будет определять схему внедрения продукта: по высокой («снятие сливок») или по низкой цене («проникновение»). Первая схема является наиболее подходящей в том случае, если спрос на товар неэластичен по цене (например, новые лекарства или товары оборонного значения). «Проникновение» подходит для продукта, спрос на который по цене эластичен, а также в том случае, когда завоевание доли на рынке важнее затрат на разработку продукта.

Компании-пионеры (впервые выступающие на рынке с данным товаром) обычно вынуждены продавать идею продукта в дополнение к существующей марке; а продвижение на ранних стадиях может помочь конкурентам, которые входят на рынок позднее, подражая исходной идее.

Вхождение на рынок на ранней стадии обычно является рискованным предприятием. При этом не только компания будет нести финансовые убытки, многие продукты на этом этапе терпят провал на рынке. Риск компенсируется возможностью быстрого завоевания доли на рынке и вероятностью того, что товар станет новым промышленным стандартом на долгое время.

Стадия роста характеризуется ростом продаж на рынке и появлением конкурентов, бросающих вызов новому продукту и претендующих на некоторую долю рынка. Конкуренты могут разрабатывать новые сегменты рынка, пытаясь избежать прямого столкновения с закрепившимся на рынке лидером.

Рынок становится прибыльным, появляются средства, компенсирующие затраты по разработке и внедрению продукта. Это важная стадия для завоевания доли рынка, так как легче завоевать большую часть новых покупателей, чем потом пытаться заставить покупателя перейти на новый товар. С появлением новых рыночных сегментов необходимо принять ключевое решение о том, стоит ли переходить на эти сегменты или лучше остаться в рамках прежних. По сведениям (Brown, 1991), рынок калькуляторов первоначально состоял из ученых и инженеров, затем присоединились бизнесмены, потом – студенты, и, наконец, большую его часть стали составлять школьники. Компания-пионер, желающая присутствовать на всех рынках сразу, должна принять смелое решение о переходе на рынок товаров широкого потребления.

Стадия зрелости достигается тогда, когда большинство покупателей, которые, вероятнее всего, будут приобретать товар, хотя бы один раз его уже покупали. Обычно это наиболее длительная стадия (ее протяженность может измеряться от нескольких дней до столетий). На этой стадии важно либо

достичь высокой рыночной доли, либо завоевать определенную нишу. Изменение рыночной доли оборачивается большими затратами и высокой степенью риска, поэтому некоторые компании предпочитают сосредоточиваться на сохранении существующих клиентов и вступать в конкурентную борьбу за небольшое число новых покупателей.

Установлено, что доли рынка, принадлежащие лидерам, сохраняют стабильность в течение очень долгого времени (Mercer, 1993), и это положение использовалось в качестве аргумента для критики концепции жизненного цикла. Однако по прошествии стадии зрелости компании должны затрачивать много усилий, чтобы следить за изменениями на рынке и быть готовыми изменить либо улучшить товары, или провести репозиционирование продукта.

Все рынки рано или поздно ожидает спад, и когда спад неизбежен, компании должны либо быть готовы к переходу на новые рынки сбыта, либо подготовить стратегии по расширению жизненного цикла, если это возможно. Подходящая стратегия расширения может включать разработку новых вариантов использования продукта, поиск новых покупателей, репозиционирование продукта с целью закрепления на тех участках рынка, которые будут продолжать функционировать после исчезновения остальной части рынка. Даже тогда, когда рынок находится на стадии значительного спада, могут оставаться определенные сегменты, приносящие прибыль тем организациям, которые смогли предсказать их появление и закрепиться на них.

Те компании, которым удастся добиться успеха на сокращающемся рынке, обычно используют стратегию «дояния», при которой инвестирование сводится к минимуму, а действие осуществляется в той части рынка, которая оставлена конкурентами по причине его спада. Уже есть понимание того, что рынок умирает, поэтому любые прибыли, извлекаемые организацией в этом временном промежутке, будут своего рода вознаграждением.

Концепция жизненного цикла применима не только к продуктам, но и к людям. Мы проходим жизненный цикл, который влияет как на биологические изменения, так и на наше поведение. Первая стадия - появление (внедрение) при зачатии и вынашивании матерью. После рождения мы растем, и процесс роста продолжается до тех пор, пока после периода полового созревания мы не достигаем постоянного роста и веса. Стадия зрелости является наиболее продолжительной. Для большинства людей она длится от середины второго десятка до того момента, когда наши способности снижаются, т. е. до 60-70 лет. Мы становимся пожилыми людьми, и начинается стадия спада. Ухудшается зрение, замедляются процессы, теряется острота ума. И наконец, когда заканчивается стадия спада, поддерживать жизнь становится невозможным, и мы умираем.

11.3. Стратегия создания нового продукта

Создание новых продуктов для большинства фирм является необходимым условием их выживания в конкурентной борьбе. При этом необходимо подчеркнуть, что совсем не обязательно для успешной конкуренции, чтобы фирма все время была лидером в обновлении продукции. Есть две стратегии выхода фирмы на рынок с новым продуктом:

выходить на рынок раньше других фирм или же в числе первых;

выходить на рынок тогда, когда новый продукт уже достаточно закрепился на рынке.

Первые фирмы обычно считаются инноваторами в соответствующей отрасли или по соответствующему продукту, вторые - последователями. Фирма вправе выбирать свою стратегию нового продукта. Однако независимо от того, какую стратегию обновления продукта имеет фирма, общим является то, что она должна в любом случае создавать новый продукт.

Фирмы-инноваторы должны обладать высоким научно-техническим потенциалом, иметь отличных исследователей, дизайнеров, разработчиков, активно поддерживать дух инноваторства на фирме и творческий, созидательный подход к работе. Так как данные фирмы сталкиваются с большим риском, то их руководство должно быть готово идти на это. Консерватор не может руководить такой фирмой. Фирмы-инноваторы вынуждены вкладывать большие средства в научные исследования и разработки (НИОКР), а также в проведение маркетинговых исследований.

Для фирм-последователей очень важным является наличие мощного производственно-технического, финансового и сбытового потенциала. В отличие от инноваторов им не нужно много вкладывать в НИОКР, не нужно рисковать, выходя на рынок новых продуктов. Но у них имеется большой риск другого рода: они могут опоздать. Поэтому для этих фирм в качестве ведущего требования, без которого невозможно их успешное функционирование, выдвигается требование наличия потенциала быстрого перестраивания. Если способность к творчеству является ключевым условием для фирм-инноваторов, то таким условием для фирм-последователей является способность изменяться и наверстывать упущенное.

В отношении создания нового продукта может быть выделено два возможных подхода. Первый подход состоит в том, что фирма создает совершенно новый продукт, продукт с новыми функциональными свойствами, для создания которого используются новые открытия и принципы, новые технологии, материалы и т.п. Обычно создание отдельных продуктов такого рода является началом переворота на потребительском рынке и в производстве, хотя встречаются и такие случаи, когда совершенно новый продукт приводит только к вытеснению старого и не вызывает серьезных изменений ни на рынке, ни в производстве.

При втором подходе фирма вносит изменения в продукт, делая его новым для покупателя, но не осуществляя при этом принципиальной замены старого продукта на совершенно новый. Данный подход очень широко используется

фирмами в их практике обновления продукции и может быть реализован в виде одного из четырех направлений обновления продукции.

Первое направление обновления продукта состоит в том, что фирма создает новую модель или новую по размеру модификацию продукта. При втором направлении обновления продукта происходит улучшение качества продукта. Фирма может повысить надежность продукта, улучшить такие его характеристики, как вес, вкус, срок и условия хранения и т.п. В случае третьего направления происходит изменение стиля продукта, выражающееся в изменении его внешнего оформления, упаковки и т.п. Четвертое направление обновления продукта связано с существенными изменениями в функциональных свойствах продукта. В данном случае происходит добавление новых потребительских качеств, а также замена одних на другие. При реализации стратегии создания нового продукта очень большое значение имеет правильно построенный процесс осуществления этой стратегии. Каждая фирма может иметь свою концепцию и схему создания нового продукта. Однако несмотря на разнообразие подходов, существует некая общая схема процесса создания нового продукта на фирме, включающая в себя семь обязательных шагов, которым фирма должна следовать при разработке нового продукта.

Первый шаг - это разработка идеи нового продукта. На данном шаге фирма должна использовать потенциал не только исследователей и конструкторов, но и покупателей, продавцов, работников распределительной сети и даже конкурентов. Активную позицию должно играть высшее руководство, способствуя генерированию идей и осуществляя координацию усилий всех участвующих в этом процессе сторон. На данном шаге вырабатывается несколько идей, часть из которых в дальнейшем постепенно отбрасывается, а часть получает дальнейшее продвижение к воплощению в реальном новом продукте.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство принимает решения по поводу того, каким идеям дать дальнейший ход, а какие отбросить. Это очень ответственная и деликатная процедура, так как можно отбросить идеи, на реализации которых конкуренты могут добиться успеха. Или наоборот, руководство может дать ход бесперспективным идеям, реализация которых не даст желаемых результатов. Так как решение по новому продукту всегда носит стратегический характер, то при отборе идей руководство должно использовать весь доступный набор инструментов стратегического анализа.

Третий шаг включает в себя доведение общей идеи до конкретного продукта. На этом шаге разрабатывается концепция нового продукта и проводится проверка его на восприятие рынком. Выясняется степень уверенности в том, что продукт найдет покупателей.

Четвертый шаг в создании нового продукта состоит в том, что проводится углубленная оценка разработанных концепций продукта. Проводится так называемый бизнес-анализ концепции продукта. Данный анализ включает в себя оценку объема производства, издержек и прибыли, которые потенциально заложены в новом продукте. В данной оценке принимают

участие три функциональные группы: работники маркетинговых служб оценивают возможный объем продаж, разработчики продукта дают информацию по возможным издержкам производства продукта и финансисты осуществляют анализ прибыльности продукта. Те концепции новых продуктов, которые прошли бизнес-анализ, принимаются. В соответствии с ними изготавливаются опытные образцы продукта, которые проходят тестирование на состояние их функциональных потребительских характеристик, а также предварительное тестирование на потребительском рынке в виде так называемых пробных образцов.

На пятом шаге осуществляется окончательная оценка продукта и разработка маркетинговой стратегии. На этом шаге на рынок в ограниченном количестве выпускается настоящий продукт. Задача этого шага состоит в том, чтобы вскрыть возможные трудности, с которыми столкнется реализация продукта, а также получить информацию для уточнения маркетинговой стратегии и уточненного предсказания прибыльности продукта.

Шестой шаг - создание системы обслуживания нового продукта, которая должна обеспечивать информацию для оценки результатов реализации нового продукта.

Седьмым шагом является представление продукта на рынке. Этот шаг носит преимущественно рекламный характер и связан с тем, что фирма объявляет о выходе на рынок с новым продуктом. Для данного шага очень важным является учет фактора времени, а также факторов, связанных с территориальной стратегией фирмы, ассортиментом уже реализуемой ею продукции, предполагаемыми группами покупателей и т.п.

11.4. Теория продуктового портфеля

Понятие «портфель» существует во многих сферах жизни и применяется не только по отношению к продукции. Хорошо разбираться в данном вопросе очень важно для любой компании, если она планирует расширять свои возможности и учитывать риск, связанный с этим. Термин «широкий портфель» означает, что данная фирма охватывает целый ряд разнообразных товарных или рыночных сегментов. Напротив, «узкий портфель» подразумевает, что организация работает только на одном или немногих товарных или рыночных сегментах.

Широкий портфель дает преимущество стабильности, так как спад на одном рынке не будет угрожать деятельности всей компании. Противовесом данного преимущества является проблема управления деловыми интересами, которые могут сильно различаться по своему характеру, и компанию могут обвинить в отсутствии стратегических целей. Предприятие, работающее с очень узким портфелем (т. е. в пределах одного сектора), зачастую может целиком сосредоточиться на своем сегменте. Но оно может стать очень уязвимым, если произойдет снижение спроса на этом единственном секторе, который данная компания обслуживает.

В матрице, предложенной фирмой Boston Consulting Group (BCG - БКГ), представлен метод изучения и понимания портфеля товарных и рыночных

интересов отдельной компании. Это способ представления полного ассортимента товаров, который позволяет увидеть всю продукцию компании таким образом, чтобы держатель акций нескольких компаний, проанализировав ситуацию, смог принять решение о том, что с ними делать. Один из самых простых способов составить продуктовый портфель - это определить жизненный цикл каждого продукта и целенаправленно сбалансировать продукты на различных стадиях их развития. Более сложный подход основывается на идее о том, что рыночная доля на зрелых (развитых) рынках очень сильно зависит от рентабельности (прибыльности), поэтому дешевле и менее рискованно пытаться завоевать свою долю рынка на стадии его роста, когда появляется большое число новых покупателей. Именно такой подход лежит в основе матрицы БКГ. С ее помощью можно проанализировать ассортимент продукции с целью принятия дополнительных решений о том, какие именно товары следует учитывать при проведении внутреннего стратегического анализа. На рис. 11.3 изображены основные элементы Бостонской матрицы.

Относительная рыночная доля

	Высокая	1,0	Низкая
Уровень роста рынка	«Звезды»	«Трудные дети»	
	«Дойные коровы»	«Собаки»	
Низкий			

Рис. 11.3. Матрица БКГ

Горизонтальная ось отражает особое измерение доли рынка. Мерой в данном случае является доля фирмы по отношению к доле наиболее крупного конкурента. Товар, занимающий 20% рынка, на котором следующий за ним конкурент довольствуется 10%, будет иметь относительную долю рынка, равную 2, тогда как товар с рыночной долей 20% при доле конкурента размером также в 20%, обладает относительной долей, равной 1. Граница между высокой и низкой относительными долями рынка находится в точке 1, поэтому товары с высокой рыночной долей в данном случае будут лидерами на рынке. Такое устройство шкалы измерения по характеру зависимости иногда называют логарифмическим.

Вертикальная ось матрицы отражает уровень роста на избранном рынке с наиболее подходящим определением обслуживаемого рынка. Распространенной границей, используемой для разделения высокого и

низкого уровня роста на рынке, является точка 10% ежегодного прироста, но авторы находят полезным в практических ситуациях использовать рост, который идет быстрее, чем во всей экономике в целом. Этот уровень с учетом инфляции обычно составляет 1-2,5% в год.

11.5. Применение матрицы БКГ

«Дойные коровы»:

Товар, обладающий высокой долей на рынке с низким ростом, обычно является прибыльным и служит источником наличных денег. Прибыль от реализации этого товара может быть использована для поддержки других товаров, находящихся в фазе развития. Стандартная стратегия должна состоять в том, чтобы управлять достаточно консервативно и умеренно, но при этом хорошо защищаться от действий конкурентов. Подобный продукт называют «дойной коровой», потому что прибыль от него можно получать («доить») непрерывно. Однако такой стратегией не стоит оправдывать собственное равнодушие.

«Собаки»:

Продукт, который занимает небольшую долю рынка с низким ростом, обозначается термином «собака» и является, как правило, не очень рентабельным. Попытка развивать такой товар для увеличения его рыночной доли влечет за собой издержки и риск, не в последнюю очередь связанный с низким уровнем рыночного роста. Поэтому, как только в портфеле появляется «собака», производство такого товара часто прекращается, и от него стараются избавиться.

Если подходить к проблеме творчески, то можно отыскать возможности для дифференциации товара «собака» и завоевать с его помощью сильную позицию в какой-нибудь рыночной нише. Продукт с небольшой долей рынка можно использовать как объект для применения агрессивной ценовой политики против очень крупного конкурента, поскольку для него реакция на изменения будет стоить очень больших денег.

В матрице отсутствует промежуточная категория рыночной доли. Однако существует значительное количество товаров, которые охватывают очень большую долю рынка, не являясь лидерами на нем. Эти товары могут быть главным источником прибыли для компаний, которые ими владеют. Обычно подобные продукты конкурируют с лидером на рынке, находясь в невыгодном положении. Руководству компании нужно организовать очень эффективное использование маркетинговых затрат на такие товары и попытаться дифференцировать их от продукции лидера. Как правило, им не следует сильно конкурировать с лидером, особенно в цене, но нужно пытаться получить прибыль (ускорить рост) в случае, если рынок меняется таким образом, что продукт-лидер используется слишком медленно.

«Звезды»:

«Звезды» владеют большой долей быстро растущего рынка и, следовательно, быстро растущих продаж. «Звезды» - мечта менеджера по продажам, но

кошмар для бухгалтера, поскольку для них характерно поглощать огромные суммы денег даже в том случае, если они обладают высокой рентабельностью. Очень часто возникает необходимость крупных расходов на рекламу и продвижение товара. Когда темпы роста рынка замедляются, эти продукты становятся «дойными коровами». Если же и рыночная доля потеряна, товар в конечном счете станет «собакой».

«Трудные дети»:

«Трудные дети» названы так потому, что они создают дилемму. Эти товары уже имеют точку опоры на растущем рынке, но если их рыночную долю нельзя увеличить, они превратятся в «собак». Для завоевания их доли на рынке необходимо затратить определенные ресурсы, что требует смелости от руководства, потому что товар не имеет больших продаж. В конечном итоге продукт можно продать фирме, у которой имеется лучшая позиция для его размещения на рынке.

Точное измерение и правильное определение рынка необходимы для того, чтобы избежать неправильных диагнозов и прогнозов при использовании матрицы. Критики указывают (возможно, несправедливо) на то, что существует много важных аспектов, связанных с продуктом, которые не учтены в матрице. Однако Boston Consulting Group никогда и не утверждала, что данный процесс является панацеей и охватывает все характеристики стратегии. В целом матрица помогает выявить, выпуск каких товаров и когда следует расширять или прекращать. Она также оказывает помощь в выявлении возможностей и выступает весомым аргументом против эмоционального решения проблемы распределения ресурсов, необходимых для производства разных продуктов.

ЧАСТЬ III. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 12. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ КАК ЦЕННЫЙ МЕТОД В ПРОЦЕССЕ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ

12.1. Задачи анализа внешней среды

Внешнее окружение, подобно луковице, состоит из концентрически расположенных сфер, которые оказывают воздействие на деятельность организации (рис. 12.1).



Рис.12.1. Схема внешнего окружения

Из анализа представленной схемы можно сделать вывод о том, что внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на организацию. В ней можно выделить внешнее макроокружение (среду косвенного воздействия) и внешнее микроокружение (среду непосредственного воздействия).

Задачи анализа внешней среды состоят:

- в установлении и оценке влияющих факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия;
- в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций.

12.2. Преимущества и ограниченность анализа макросреды

Говоря о макросреде, мы имеем в виду то широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют. Иногда о макросреде говорят как о дальнем или отдаленном окружении организации, поскольку воздействия, поступающие из внешней среды, как правило, не подвластны контролю со стороны организаций.

Изменения, происходящие в макросреде, могут иметь огромное значение для организации. Они могут способствовать смерти или рождению целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли и т. п. Следовательно, менеджеры компании должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, кроме того, они должны уметь предвидеть возможные последствия этих изменений для отрасли организации и ее рынков.

В своей книге «Macroenvironmental analysis» Гинтер и Дункан приводят пример неудачного анализа макроокружения, проведенного компаниями Adidas и Converse – производителями спортивной одежды. В результате неточно проведенного анализа эти фирмы упустили шанс обслуживать тот сегмент обувного рынка, на котором сбыт был возможен по высокой цене. В то время как компания Nike, проведя верный анализ и спрогнозировав увеличение спроса на данном сегменте рынка, добилась гораздо больших успехов.

По мнению авторов, анализ макросреды имеет большие преимущества. Он позволяет:

- лучше понимать значение изменений, происходящих в макросреде;
- лучше оценить обстановку, в которой функционируют отрасли и рынки;
- лучше понимать роль международных организаций;
- повышать уровень качества принятия решений, связанных с размещением ресурсов;
- обеспечивать управление рисками;
- сосредоточивать внимание на первичных признаках стратегических перемен;
- действовать как система раннего предупреждения. При этом компании могут ориентироваться во времени, чтобы успеть спрогнозировать новые возможности и потенциальные угрозы, а также вовремя разработать соответствующие ответные ходы.

При проведении анализа макросреды следует проявлять осмотрительность, так как и здесь имеются свои недостатки и определенные ловушки. По своей природе макросреда – чрезвычайно сложное явление, так как одновременно происходящие изменения могут вступать друг с другом в конфликт и противоречие. Скорость, с которой происходят изменения во многих слоях

макросреды, постоянно возрастает, изменения носят турбулентный и непредсказуемый характер. В связи с существующей неопределенностью возникают некоторые сомнения относительно целесообразности проведения анализа макросреды вообще. К тому времени как организации удастся справиться с одними изменениями, происходят новые более существенные изменения, которые требуют еще большего внимания и новых ответных мер. Таким образом, менеджерам, занятым стратегическим анализом, необходимо:

- учитывать ограниченность и неточность анализа макросреды;
- проводить анализ на непрерывной основе;
- постоянно обновлять источники информации и совершенствовать технику анализа;
- использовать информацию как источник знаний;
- использовать информацию для формирования будущих стратегий.

В целом менеджеры компании могут использовать анализ макросреды как ценный метод в процессе выработки стратегий.

12.3. СТЭП – окружение

В связи со сложностью макросреды необходимо все силы воздействия распределить по четырем направлениям (рис. 12.2.).



Рис. 12.2. СТЭП – окружение

СТЭП – аббревиатура, образованная из первых букв названий составляющих этого анализа (социодемографические, технологические, экономические, политические воздействия).

Важно помнить, что все четыре категории взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом. Таким образом, в процессе СТЭП – анализа (или ПЭСТ – анализа) исследуются отношения между действующими силами

влияния. В равной степени важно определить значение воздействий на деятельность компании, ее отрасли и рынки. И наконец, вследствие того, что влияние изменений, происходящих в макросреде, имеет неопределенный характер, важно определять и рассматривать их вероятные последствия в самом широком диапазоне.

12.4. Социодемографические воздействия

Анализ социального окружения затрагивает вопросы, связанные с пониманием роли общества и социальных перемен в жизни организации, ее отрасли и рынков.

Как правило, анализ социального окружения включает анализ:

- социальной культуры (ценностей, отношений и убеждений). Анализируются ее влияние на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции, экология, этика и т.д.;
- демографии. Анализируется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
- социальной структуры. Учитывается ее влияние на отношение к работе, товарам и услугам.

Культура страны, в которой действует организация, имеет большое значение. Она включает такие понятия, как ценности, отношения и убеждения, которые определяют поступки и поведение людей (или, проще говоря, человеческую личность). В разных странах существуют значительные культурные различия, которые могут влиять на потребительские вкусы общества, приоритеты населения в определенных видах занятости, отношение людей к образованию и обучению, позицию общества в вопросах коррупции и этики, отношение к кредитам, понимание социальной роли компании в жизни общества и многие другие аспекты общественной жизни.

Демографические тенденции также важны. Демография - это общественная наука, которая занимается изучением размера и состава населения страны.

Количество населения в стране определяет объем человеческих ресурсов и потенциальную мощность ее рынков. Состав населения (в частности, его возрастные категории) является показателем, на основании которого определяются объемы отдельных сегментов рынка, а также данные о трудоспособном населении. Количество и состав населения постоянно изменяются, воздействуя на соотношение рыночных и отраслевых сил.

Социальная структура в значительной степени связана с демографией и соотносится со способами формирования социальных слоев населения. Существует несколько способов определения структурных формирований, например, формирование социодемографических структур по возрастным, половым, географическим признакам, по показателям плотности населения в различных районах страны и т. д. Социальная структура оказывает влияние на образ жизни людей, на сферу их увлечений и ожиданий, их отношение к работе, а также на спрос на отдельные виды товаров и услуг.

12.5. Технологические воздействия

Анализ технологического окружения связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая:

- товары и услуги;
- производственные процессы;
- информацию и связь;
- транспорт и распределение;
- общество, политику и экономику.

Изменения, происходящие в области технологий, способствуют преобразованию продукции, потребляемой людьми и используемой компаниями, изменяют ее качество и функциональность. Так, благодаря разработке микропроцессора были созданы такие товары, как персональные компьютеры, автоматические стиральные машины, видеомагнитофоны с программным управлением.

Во многих отраслях промышленности производственные процессы претерпели существенные изменения, были внедрены системы автоматизированного проектирования работ и автоматизированные системы управления производством (САПР - АСУП). Это, в свою очередь, ускорило процессы научного проектирования, вызвало изменение производственных операций и способствовало повышению производительности труда.

Новые достижения в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), создание персонального компьютера, сетей связи, спутниковых, кабельных и цифровых каналов связи, включая Интернет, вместе с разработками компьютерных программ осуществили революцию в производстве, а также изменили стиль управления в организациях, занятых в самых различных областях бизнеса. Сегодня деятельность многих компаний координируется лучше и быстрее, исследования и научные разработки проводятся ускоренными темпами, что позволяет организациям быть более гибкими и быстрее реагировать на новые изменения.

Подобные изменения наблюдаются и в транспортных технологиях, которые коренным образом повлияли на облик общества и его культуру. Благодаря новейшим разработкам в автомобильном, железнодорожном, морском и воздушном видах транспорта стало возможным осуществлять перевозку сырья, оборудования и товаров по более низким тарифам и с высокой скоростью. Увеличилось количество грузовых перевозок, а также личных и деловых поездок. Например, в Великобритании значительно изменилась картина потребления продуктов питания и алкогольных напитков. На рынке алкогольных напитков увеличилась доля потребления пива, что частично вызвано совершенствованием современных транспортных систем.

Интересно, что благодаря технологическим изменениям у крупных компаний появилась возможность самим оказывать воздействие на внешнее окружение. В качестве примера следует привести компании IBM (ее роль при разработке и создании персонального компьютера), Philips (ее влияние на разработку

компактного диска), Microsoft (ее значение при создании операционных систем и программного обеспечения).

В заключение следует сказать, что отслеживание изменений в области технологий, влияющих на деятельность организаций, является важным элементом внешнего анализа. Компании должны проявлять гибкость и готовность к инновациям и внедрению новых технологий после их появления на рынке. От того, в какой степени и каким образом компания использует новейшие технологические достижения, зависит ее конкурентное преимущество.

12.6. Экономические воздействия

Центральным моментом анализа экономического окружения является исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей. Следует помнить: поскольку для экономической деятельности всех стран характерно (правда, в разной степени) вмешательство правительственных структур, многие политические факторы приобретают экономическое значение.

Вообще говоря, процесс регулирования национальной экономики осуществляется с помощью двух политических инструментов - фискальной и кредитно-денежной политики. Эти два инструмента вместе с показателями деятельности международных рынков определяют тот экономический климат, в котором организация реализует свою конкурентную стратегию. Из совокупности этих факторов вытекает ряд других жизненно важных показателей, с которыми организация может столкнуться и которые могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние.

Фискальная политика – это регулирование национальной экономики посредством управления доходами и расходами государства. В течение каждого финансового года правительство пополняет бюджет за счет доходов (налогов), чтобы покрыть расходы, необходимые для проведения программ в области здравоохранения, образования и обороны. Таким образом, изменяя правую или левую часть баланса, правительство влияет на развитие экономики страны в целом.

Кредитно-денежная политика – это регулирование национальной экономики посредством изменения денежного спроса и предложения. Денежное предложение подразумевает совокупное количество денег, занятых в экономике, а «цена» денег – это та базовая ставка, которая определяет процентную ставку банков и других кредиторов.

Фискальная и кредитно-денежная политика оказывает влияние на следующие экономические показатели:

- темпы экономического роста (показатель ежегодного роста всей экономики страны, обычно измеряемый объемом валового внутреннего продукта);
- уровень доходов в экономике;
- уровень производительности (т.е. объем выпуска на душу населения);
- уровень зарплаты и темпы ее роста;

- уровень инфляции (т.е. ежегодный рост цен);
- уровень безработицы;
- платежный баланс (соотношение международной конкурентоспособности экономики одной страны по сравнению с экономиками других стран);
- обменный курс (стоимость одной валюты относительно других валют).

Экономический рост, обменные курсы, уровень доходов, инфляция и безработица влияют на способность населения платить за товары и услуги и, следовательно, изменяют уровень и структуру спроса. Таким же образом уровень производительности, заработной платы, инфляции и обменные курсы влияют на стоимость производства и степень конкуренции. Все эти показатели должны быть в центре внимания организации, чтобы можно было сравнивать их с показателями конкурирующих экономик и предвидеть потенциальные изменения на международных рынках.

12.7. Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния

Политическая среда – это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства. Государство участвует в следующих областях:

- законодательное и нормативное регулирование. Оно разрабатывает законы о безработице, защите прав потребителей, мерах безопасности труда, контрактах и торговых отношениях, профсоюзах, монополиях, слияниях, налогах и т. д.;
- экономическая политика. Оно влияет на фискальную политику. Правительства, как правило, регулируют вопросы налогообложения и государственных расходов;
- государственная экономическая деятельность. Оно выступает в роли собственника или влияет на национализированные отрасли производства. Правительства некоторых стран контролируют ключевые стратегические отрасли, причем способы контроля могут иметь эффект «толчка», резонанса в других экономических районах страны;
- международная политика. Имеется в виду вмешательство правительства в область международной торговли, влияние на обменные курсы и т. д.

Цели, определяемые правительством в своей политике при контроле предпринимательской деятельности организаций, зависят в большей степени от политического уклона правящей партии. Однако все правительства стремятся к тому, чтобы в ключевых областях экономической деятельности осуществлять контроль, который включает:

- контроль над инфляционными процессами (чтобы следить за уровнем международной конкуренции);
- обеспечение экономического роста и роста инвестиций;
- контроль за уровнем безработицы;
- стабилизацию обменных курсов;
- контроль за платежным балансом;

- контроль за монополиями со стороны как компаний, так и профсоюзов;
- предоставление социально необходимых услуг (здравоохранение, образование, оборона страны и т. д.);
- контроль за загрязнением и защита окружающей среды;
- перераспределение доходов (в различной степени);
- защиту прав потребителей;
- регулирование условий труда;
- регулирование торговых отношений.

Все виды экономической деятельности в различной степени подвержены влиянию со стороны политических сфер. Таким образом, для менеджеров компании важно следить за политикой, проводимой правительством, чтобы обнаружить происходящие изменения на ранней стадии и отреагировать на них как можно эффективнее.

Еще одним важным аспектом политического окружения является политический риск и его последствия. Роль политического риска особенно велика в сфере международного бизнеса. Скажем, если Европа и Северная Америка в политическом смысле являются относительно стабильными регионами, то, например, страны Восточной Европы, Южной Америки и Ближнего Востока переживают периоды нестабильности. Следовательно, если организация осуществляет торговые операции в данных регионах, необходимо внимательно следить за политической ситуацией, так как уровень политического риска там очень высок. Даже в экономически стабильных странах наблюдается увеличение степени риска во времена политических кризисов или предвыборных кампаний.

ГЛАВА 13. АНАЛИЗ СРЕДЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

13.1. Задача анализа среды непосредственного окружения

К среде непосредственного окружения (внешнее микроокружение) относят ту часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие.

В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. В случае необходимости изучают также организацию торговли, деятельность посредников. Помимо этого, объектом изучения является место, положение предприятия на рынке среди конкурентов.

Задача анализа состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке и определения на конкурентных позиций предприятия на нем.

Анализ следует проводить, как правило, от общего к частному, т.е. начиная с изучения общих экономических условий, складывающихся в отрасли, увеличивая затем степень информированности и конкретизации. Объектами изучения являются все элементы отраслевого рынка и возникающие на нем ситуации.

На рис.13.1 приведена схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации.



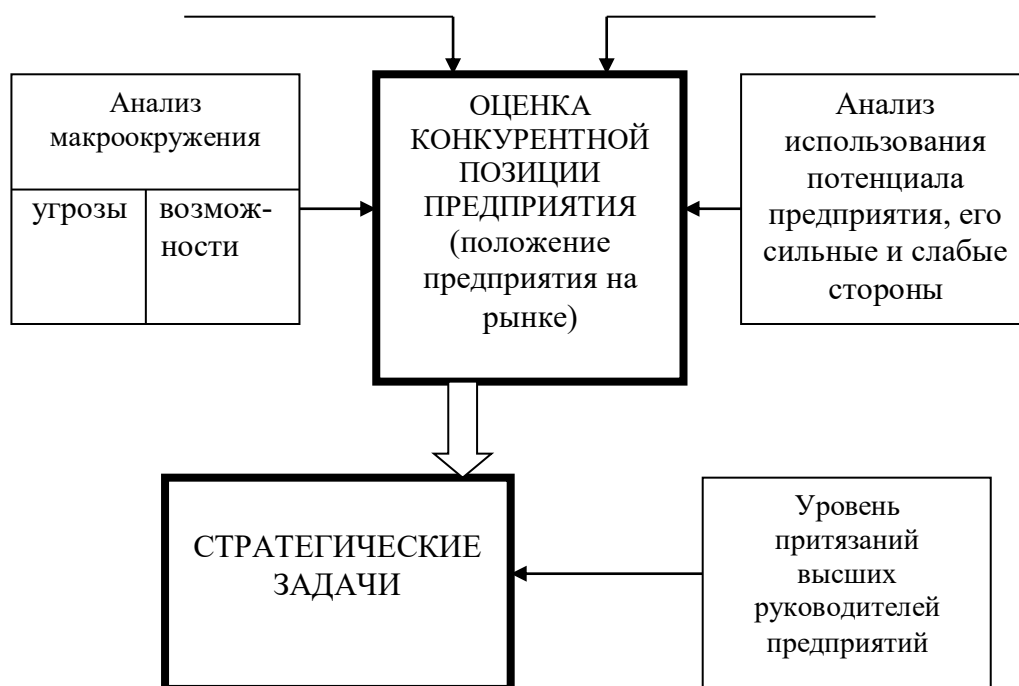


Рис. 13.1. Схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации

13.2. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли, анализ движущих сил

Отраслевые условия могут сильно отличаться. Отличия отражаются в уровне отраслевой рентабельности, разбросе рентабельности отдельных предприятий, сложившейся структуре затрат на производство продукции, интенсивности конкуренции, периодических обновлениях продукции на рынке и других характеристиках. Изучение этих характеристик, выявления тенденций их изменения создают «профиль» отрасли и дают важную информацию для определения возможных направлений развития организации.

Отрасль представляет собой группу предприятий, выпускающих однородную продукцию и конкурирующих на одном рынке. Автомобилестроение, например, - это не отрасль, а группа отраслей, так как в ней можно выделить производство легковых автомобилей, автобусов.

Состояние рыночной среды в отрасли может быть представлено значениями ряда технических и экономических характеристик, важнейшими из которых являются:

- продукты;
- размер рынка (может выражаться в количестве проданных изделий, в общей их стоимости и др.);
- темпы роста рынка;
- суммарные производственные мощности;
- уровень удовлетворения спроса;

количество конкурентов и их структура;
количество покупателей и их структура;
величина входных барьеров;
характер вертикальной интеграции;
степень дифференциации продукции;
уровень заработной платы;
численность работающих;
величина инвестиций, в том числе из централизованных источников;
продуктивность, выраженная через рентабельность.

Анализ движущих сил состоит в определении того, что способствует развитию отрасли, в каком направлении оно осуществляется, как будут меняться рыночные условия. В ходе анализа выясняются происходящие изменения в уровне технико-экономических показателей, соотношении спроса-предложения, составе покупателей, интенсивности конкурентной борьбы, продукте и способах его изготовления и др.

Анализ включает следующие работы:
выявление движущих сил, оказывающих влияние на отрасль;
определение главных движущих сил;
оценка влияния главных сил на отрасль.

Можно выделить следующие движущие силы:
Обновление продукта (один из главных факторов). Продуктовые инновации стимулируют рост спроса, увеличивают дифференциацию среди продавцов, влияют на методы изготовления продукции и эффективные масштабы выпуска, каналы распределения.

Технологические инновации, т.е. инновации в методы производства, влияют на издержки производства, минимальный эффективный размер производства, возможности вертикальной интеграции. Они могут привести к изменению количества предприятий, действующих на рынке, напряженности конкурентной борьбы, позиции организаций-конкурентов.

Инновации в маркетинге призваны возбудить спрос, снизить издержки. Поэтому они способствуют изменению ситуации на рынке.

Вход в отрасль или выход из нее крупных предприятий изменяет величину производственных мощностей в отрасли, меняет структуру рынка.

Долговременное изменение спроса привлекает новые предприятия на этот рынок и является важным фактором для определения инвестиционной политики по расширению производственных мощностей, в результате чего меняется структура рынка, интенсивность конкуренции.

Изменения в государственной политике могут сильно повлиять на конкурентные условия через предоставление льгот, дотаций одним предприятиям и лишения этого других.

Изменения в издержках и эффективности. Так, повышение производственных издержек, вызванных некоторыми обстоятельствами, вынуждает изготовителей искать более дешевое сырье, товары-заменители, что приведет к изменению структуры рынка.

Увеличение знаний об отрасли дает более точную информацию о величине спроса, товаре и т.д., что снижает уровень неопределенности и риска и будет способствовать привлечению на рынок новых предпринимателей. В итоге будет меняться структура рынка.

Анализ движущих сил проводится на основе сбора и изучения информации о характеристиках отрасли, тенденции их изменения, систематическом отслеживании текущих событий и ситуаций.

Методами сбора информации являются: наблюдение, опросы, проведение экспериментов, технология применения которых достаточно полно изложена в литературе. Оценка влияния движущих сил производится методами экономико – статистического и имитационного моделирования, «морфологического ящика» и др.

13.3. Анализ конкурентной среды в отрасли

Анализ должен установить какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы. Изучению конкуренции и определяющих ее факторов уделяется в настоящее время особое внимание. Конкуренция рассматривается как эффективное средство саморегулирования экономики, развития отраслей, поскольку позволяет координировать индивидуальные усилия субъектов рынка.

Конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов. Определенное влияние на конкурентную среду в отрасли оказывают предприятия, производящие товары – заменители, предприятия – пришельцы из других отраслей, а также поставщики и потребители продукции. При определенных условиях все они могут значительно влиять на силу, с которой ведется конкурентная борьба, на изменение позиции организаций на рынке.

Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли М.Портер считает необходимым учитывать:

соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов (центральный ринг);

конкуренция со сторон товаров, являющихся заменителями;

угрозу появления новых конкурентов;

позиции поставщиков, их экономические возможности;

позиции потребителей, их экономические возможности.

Им была предложена модель пяти сил конкуренции, представленная на рис.13.2.





Рис. 13.2. Схема модели сил конкуренции (пятифакторная модель Портера)

Эти силы действуют совместно и влияют на цены, которые могут устанавливать организации на рынке, объемы инвестирования; величину расходов, которые вынуждены нести организации. Например, появление нового сильного конкурента в отрасли приведет к снижению цен на изделия и прибыльности, так как новые производственные мощности, созданные им, изменят сложившееся ранее на рынке соотношение спроса и предложения.

В итоге эти силы определяют:

- характеристики конкурентной борьбы в отрасли;
- прибыльность отрасли;
- место организации, которое ей отводится в «табели о рангах» и ее благополучие.

13.4. Угроза появления новых конкурентов в отрасли (фактор 1)

Рассмотрим каждый фактор отраслевого анализа.

Угроза появления в отрасли новых конкурентов - сила, с которой приходится считаться. Серьезность этой угрозы зависит от величины отраслевых входных барьеров. Поскольку невозможно ожидать, чтобы новому конкуренту добровольно была бы предоставлена часть рынка товаров, ему предстоит преодолеть ряд трудностей (барьеров). Эти трудности изначально ставят его в невыгодное положение как с точки зрения цены, так и издержек по сравнению со «старожилами отрасли».

Отметим следующие источники барьеров для входа:

эффективный масштаб производства. Известно, что минимальные затраты на производство какого-либо товара достигаются при определенном объеме его выпуска. Если он не достигнут, конкурент вынужден нести дополнительные издержки, снижающие продуктивность, конкурентоспособность. Поэтому главное условие для входящего на новый рынок – это обеспечение эффективного масштаба производства. Это условие трудно выполнимо, так как эффективный масштаб производства может быть очень значительным и достигать сотен тысяч изделий, например, легковые автомобили, холодильники и др. Эффективные масштабы существуют не только в производстве, но и в банковской и финансовой деятельности, торговле,

рекламе, туристическом бизнесе, строительстве и других сферах деятельности. Предположим, что новый конкурент сумел достичь в своей деятельности эффективного масштаба, что приведет к излишкам мощностей в отрасли и серьезно затронет интересы остальных конкурентов, создаст новую ситуацию на рынке (изменяются цены, предложения товара, возникнет необходимость в осуществлении новых стратегий);

предпочтение потребителей. Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары обычных фирм. Для вновь входящих на рынок это будет означать дополнительные затраты на рекламу товара, его продвижение. Помимо этого следует учитывать и значительные временные затраты, так как предпочтения потребителей не меняются в одночасье и их требуется переориентировать. Это может потребовать улучшения сервисного обслуживания, новых гарантий, снижения цен, что снижает прибыльность; значительная потребность в капитале. Капитал нужен не только для организации деятельности, но и для текущей работы (оплаты труда работников, приобретения сырья, материалов и др.). Чем больший капитал требуется, тем меньше желающих начать новое дело, освоить новый рынок; доступ к каналам распределения. У существующих организаций сложились каналы распределения, отношения с дилерами. Поэтому новичок должен создавать все вновь или предусмотреть лучшие условия для распространителей товара, что требует повышенных затрат; трудности доступа к производственному опыту и секретам производства. Старые предприятия накопили опыт производства продукции, используют «ноу-хау». По сравнению с ними новичок попадает в невыгодные условия; отраслевые преимущества уже действующих предприятий, обеспечивающие им более низкие издержки производства. Это может быть преимущество в расположении предприятий, доступ к лучшим или более дешевым источникам ресурсов, связи с научными организациями и т.д.; государственная политика регулирования. Государственные органы могут затратить деятельность нового предприятия на рынке, вводя жесткие требования по охране окружающей среды или каким-либо другим способом. Что заставляет предприятия, несмотря на высокие барьеры, преодолевать их? Высокие цены на товары, возможность повысить норму прибыли и ее массу, создающие привлекательность отрасли.

13.5. Угроза появления новых товаров или услуг – заменителей (фактор 2)

Влияние предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что:

цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров. В тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка, потребитель в определенных ситуациях отдаст предпочтение заменителям. Таким образом, потолок цен, который был задан ценами заменителей, будет определять доходы, прибыль предприятий «центрального ринга»;

конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него; какова стоимость переориентации. Если стоимость высока (она может состоять из стоимости закупки дополнительного оснащения, измерительных приборов и т.д.), заменитель должен обладать значительными преимуществами в уровне качества, удобстве эксплуатации, цене для привлечения потребителей. Острота конкуренции не столь значительна.

При низкой стоимости переориентации производитель товара будет стремиться выделить тем или иным образом свой товар от заменителя, например, выпустить новую модель, снизить цену, т.е. в этом случае конкуренция возрастает. Можно заключить, чем ниже цена заменителя, меньше стоимость переориентации на заменитель и выше качество товара, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей.

Таким образом, при разработке своих стратегий предприятия обязаны учитывать заменители, выступающие как сила, определяющая ценовую политику предприятия, политику предприятия в области обновления продукции.

13.6. Рычаги воздействия покупателей (фактор 3)

Подобно поставщикам покупатели в большей или меньшей степени могут влиять на силу конкуренции в отрасли.

Рассмотрим основные факторы, определяющие воздействие покупателей на рынок.

Количество потребителей и объем их покупок:

Чем меньше покупателей и чем больше объемы их покупок, тем сильнее будут рычаги воздействия. Если же количество покупателей велико, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает небольшое количество товара, их воздействие на рынок слабое.

Количество и размер компаний – поставщиков товара:

Если поставщики продукции крупнее, чем покупатели, то воздействие на рынок со стороны покупателей будет иметь тенденцию к понижению. Количество поставщиков также играет большую роль: уменьшение их числа приведет к снижению воздействия власти покупателей на рынок, так как возможности выбора и покупки товаров уменьшаются.

Наличие товаров – заменителей и расходы по переходу на них:

Если расходы по переходу на товар — заменитель невелики (так как заменитель близок по характеристикам и цене), то влияние потребителей будет соответственно сильнее. Следует помнить, что не обязательно покупатели находятся в конце цепочки поставок. В каждом звене цепи поставок воздействие покупателей на рынок будет оказывать большое влияние на установление цены в отраслевой структуре.

Например, в цепи поставок пива покупателями являются потребители, оптовые покупатели, сеть супермаркетов, бары и рестораны. Усилия, прилагаемые каждым из поставщиков, могут сильно различаться. Сеть

супермаркетов, скажем, оказывает намного большее давление на пивоваров, чем частные потребители.

13.7. Рычаги воздействия поставщиков (фактор 4)

Фирмы должны получать ресурсы, необходимые для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы подразделяются на четыре категории: человеческие, финансовые, материальные и интеллектуальные.

Ресурсы приобретают на ресурсных рынках, где цены определяются взаимоотношением между фирмами – поставщиками ресурсов и фирмами отрасли, применяющими данные ресурсы. Важно отметить, что многие ресурсы используются не только в одной отрасли. Таким образом, воздействие поставщиков на рынок будет определяться взаимоотношениями не только в одной отрасли, но и с теми отраслями, которые они обслуживают.

Рассмотрим основные факторы, определяющие рычаги воздействия поставщиков.

Уникальность и дефицит поставляемого ресурса:

Если ресурсы, поставляемые в отрасль, важны для нее и не имеют прямых заменителей, тогда поставщики, скорее всего, будут обладать большой степенью влияния на отрасль. Если ресурс легко заменяется другими ресурсами, то сила влияния будет значительно меньше. Именно поэтому, например, люди с редкими или исключительными способностями получают большую заработную плату, чем менее способные.

Расходы по переходу на другой ресурс:

Если ресурс может быть легко заменен, тогда расходы по переходу на другой ресурс будут не велики. Если, скажем, существует высокое предложение рабочей силы или штрафы за перерасчет долга достаточно низкие, то влияние поставщиков этого ресурса будет уменьшаться.

Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе:

Если поставщики поставляют определенный ресурс нескольким отраслям, они будут меньше зависеть от одной отдельной отрасли. Поэтому чем больше отраслей, на которые поставляется данный ресурс, тем выше будет рыночная сила поставщиков.

Количество и размер фирм – поставщиков ресурса:

Если количество фирм, поставляющих ресурс, невелико, а покупателей много, тогда влияние поставщиков на компании в любой отрасли будет доминирующим. Если поставщиками являются небольшие по размеру фирмы, но их много, тогда влияние этих фирм будет слабее, особенно если их размеры меньше по сравнению с фирмами, покупающими у них ресурсы.

Поставщики в отрасли обладают большими возможностями, если:

- ресурс, который они поставляют, является редким;
- существует небольшое число заменителей данного ресурса;
- расходы по переходу к новому ресурсу являются высокими;
- ресурс поставляется в несколько отраслей;

- поставщики являются крупными фирмами;
 - фирмы в отрасли, покупающие ресурс, невелики по размеру.
- При условиях, противоположных данным, поставщики будут обладать меньшей силой влияния.

13.8. Уровень конкуренции в отрасли (фактор 5)

Фирмы в отрасли конкурируют друг с другом по-разному. Вообще говоря, конкуренция происходит как на ценовой, так и на неценовой основе.

Ценовая конкуренция включает компании, пытающиеся сбивать цены друг у друга, которые, в свою очередь, будут зависеть от возможности снижать собственные издержки производства. Неценовая конкуренция будет принимать форму соперничества марки, рекламы, формы продвижения товара, вида дополнительного сервиса для потребителей и усовершенствования товара. В некоторых отраслях соперничество между конкурентами очень жесткое, в других же отраслях оно может быть менее интенсивным или даже благородным.

На рис.13.2 пятый фактор находится в центре, и к нему ведут стрелки от четырех других. Таким образом, подчеркивается, что значение данного фактора во многом зависит от воздействия всех четырех факторов, которые «питают» его. Однако уровень конкуренции в отрасли будет зависеть и от других факторов. Рассмотрим их.

«Высота» входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов в отрасли:

Если конкурентов немного, но они достаточно крупные, то, вероятно, существуют жесткие входные барьеры. Наоборот, если конкурентов много и они достаточно мелкие, то это, вероятно, определит наличие нежестких входных барьеров. Соперничество между конкурентами как на ценовой, так и на неценовой основе будет сильнее в отрасли, включающей большее количество мелких конкурентов.

Зрелость отрасли:

Если продукт является зрелым и отрасль может его выбросить за свои пределы, то конкуренция будет более интенсивной.

Степень приверженности бренду со стороны потребителей:

Если потребители сохраняют верность торговой марке, тогда, вероятно, уровень конкуренции будет ниже, и такая конкуренция будет неценовой. Если потребители не идентифицируют бренд, то конкуренция будет более интенсивной.

Рычаги воздействия покупателей и наличие заменителей:

Если покупатели активны и в наличии имеются прямые товары – заменители, то степень конкурентного соперничества будет выше.

Высокая степень конкуренции обычно приводит к позитивным изменениям в отрасли. Типичным результатом конкуренции является усовершенствование товаров, которое стимулирует спрос потребителей. В последние годы многие отрасли стали более конкурентоспособными.

От того, какую позицию занимает компания по поводу пяти факторов отраслевого анализа, зависит ее потенциальная доходность. В таблице 13.1 показана взаимосвязь между пятью факторами и доходностью отрасли.

Таблица 13.1

Пять факторов модели Портера и доходность (Campbell, 1997)

Фактор	Условия, при которых доходность выше	Условия, при которых доходность ниже
Рычаги воздействия покупателей	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Рычаги воздействия поставщиков	Слабые покупатели	Сильные покупатели
Продолжение табл.13.1		
Угроза появления новых конкурентов в отрасли	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры
Угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
Уровень конкуренции	Слабое соперничество	Сильное соперничество

13.9. Анализ конкурентов и их возможных действий

Этот анализ проводится с целью выявления ближайших конкурентов. Необходимость в этом возникает потому, что даже предприятия какой-либо одной отрасли могут сильно отличаться одно от другого: модификацией изделий, их ценой, регионами, на которых они продают свою продукцию, уровнем качества продукции и др. Например, два предприятия, каждое выпускающее по одной модели пылесосов, не будут близкими конкурентами, если одно из них продает товар по 250 долларов, а другое по 1200 долларов, так как у них разный круг потребителей, разные сегменты рынка.

В отрасли, поэтому необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов.

Стратегическая группа представляет собой соперничающие предприятия с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями. Эти предприятия объединяет ряд признаков: сравнительный ассортимент продукции, ориентация на схожий тип покупателей, незначительный разброс цен на продаваемый товар и примерно одинаковый уровень качества, схожие стратегии поведения на рынке.

Как правило, в отрасли можно выделить ряд стратегических групп. Возможны крайние случаи, когда отрасль может быть представлена одной стратегической группой, а также, когда в отрасли можно выделить столько стратегических групп, сколько конкурентов.

Выделение стратегических групп происходит в ходе составления карты стратегических групп конкурентов. Последовательность построения карт следующая:

выделение параметров, по которым различаются отраслевые организации, например цена/качество (высокая, средняя, низкая), масштаб деятельности (локальный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ширина ассортиментной линии (широкая, средняя, узкая) и т.д;

нанесение на карту с осями точек, соответствующих организациям;

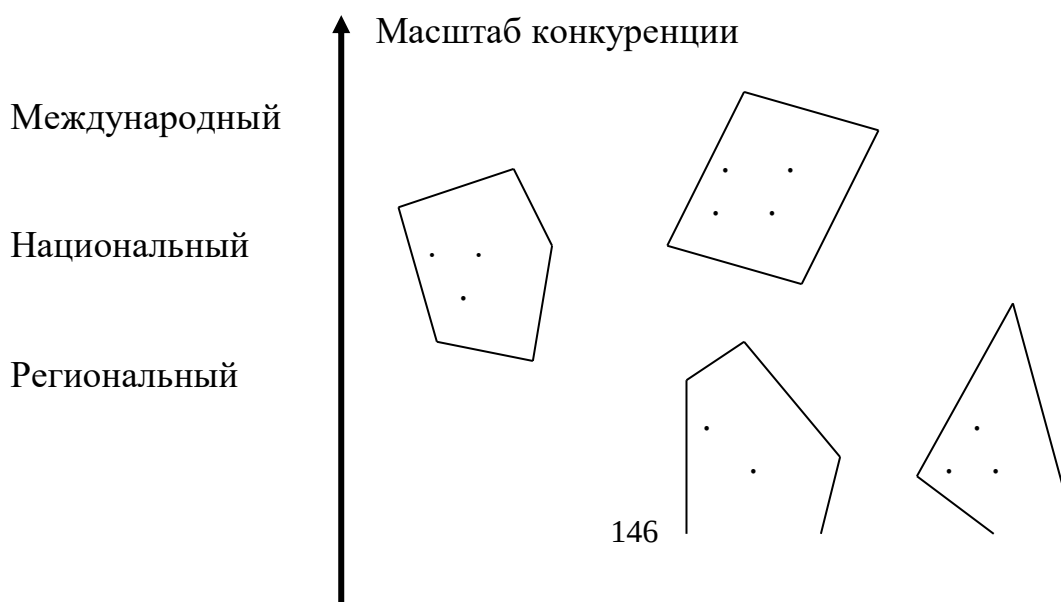
отнесение организаций, расположенных относительно близко друг к другу, к стратегическим группам и их графическое выделение.

В процессе выбора основных параметров следует учитывать, что они не должны сильно коррелировать друг другом, но быть при этом информативными, служить надежными исходными данными для анализа. В тех случаях, когда может быть выбрано несколько пар слабо коррелирующих параметров, следует построить карту для каждой пары.

Карта стратегических групп окажет помощь в прогнозе конкурентных позиций компаний, находящихся в группах, при изменении внешних условий. Для одних групп эти изменения благоприятны, для других – нейтральны, для третьих – опасны.

Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем интенсивнее отраслевая конкуренция между ними. Наиболее сильная конкуренция наблюдается между организациями, входящими в одну стратегическую группу. Меньшая конкуренция имеет место между организациями данной группы и организациями из наиболее приближенных к ней стратегических групп. В тех случаях, когда стратегические группы далеки друг от друга, конкуренция между ними может оказаться крайне малой.

На рис.13.3 приведена карта стратегических групп для гипотетической отрасли.



Локальный

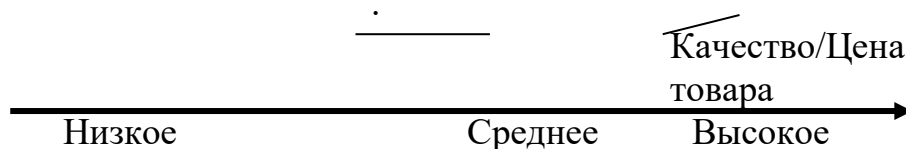


Рис. 13.3. Карта стратегических групп для организаций из гипотетической отрасли

При оценке конкуренции необходимо уметь оценивать изменения ее параметров в будущем. Особенно важно для конкурентной организации знать или предполагать, какие действия могут предпринять ее ближайшие конкуренты. Крайне недальновидно надеяться на победу, не занимаясь разведкой и не оценивая поведение и планы противника-конкурента. Прогнозирование действий конкурентов может осуществляться на основе составления их стратегических профилей. Ниже приведены некоторые параметры, по которым может составляться профиль организации.

Масштаб конкуренции: локальный, региональный, национальный, международный, глобальный.

Стратегические намерения: оставаться доминирующим лидером; обогнать отраслевого лидера; быть в числе пятерки лидеров; войти в десятку лидеров; обогнать конкретного конкурента; сохранить имеющуюся позицию; выжить.

Цели в отношении рыночной доли: расширение посредством внутреннего роста; расширение через приобретение новых организаций; сохранение рыночной доли (рост пропорционально росту рынка); потеря рыночной доли и увеличение прибыльности.

13.10. Особенности использования модели пяти сил конкуренции и построения карт стратегических групп на конкретном примере

Рассмотрим особенности использования модели пяти сил конкуренции и построения карты стратегических групп на примере фирмы «S».

Чтобы оценить конкуренцию между турфирмами данной отрасли, например по направлению Таиланд, следует предварительно выбрать основные характеристики, которые затем используются при построении карт стратегических групп. Такими характеристиками являются цена, комиссионные, гибкость предоставления услуг, в частности, по проживанию, транспорту, срокам пребывания, сервису по заказу клиента. Оценивая в баллах эти характеристики в совокупности с видами рынков, на которых работают фирмы-конкуренты (табл.13.2), можно оценить их конкурентные позиции и построить карту стратегических групп, используя разные комбинации признаков (рис.13.4.)

Анализируя табл.13.2, можно разделить фирмы по группам:

фирмы, работающие на региональном рынке и ориентированные на «смешанного» потребителя, - «Р-Т», «Б-Х»;

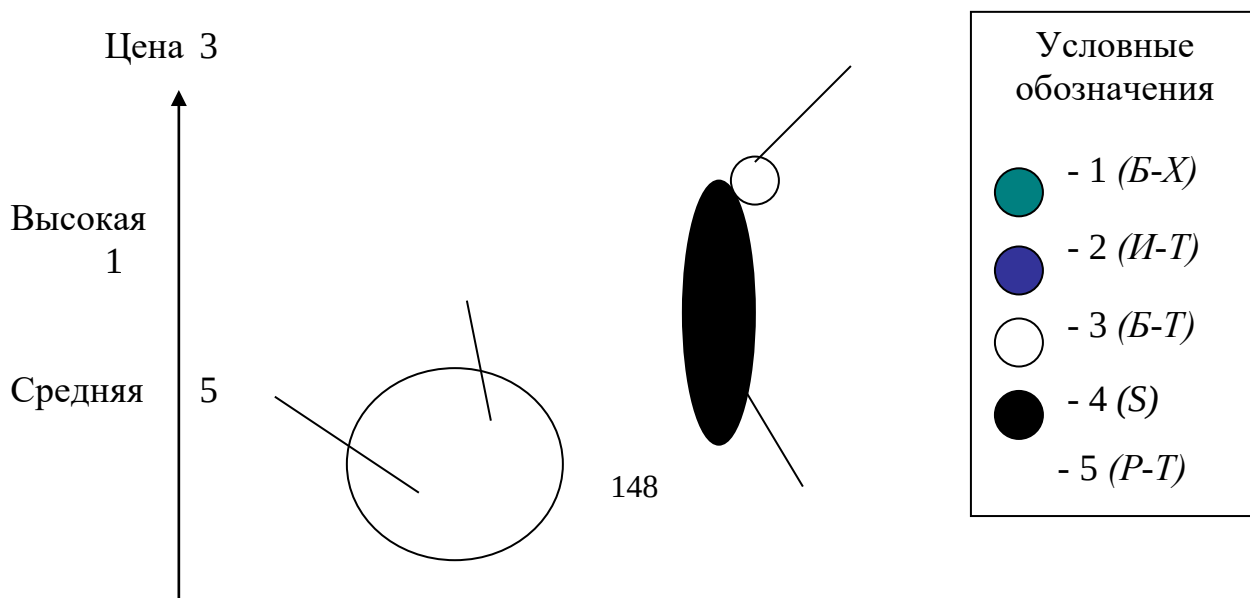
фирмы, ориентированные на потребителей со средним уровнем доходов; здесь можно выделить «И-Т»;

фирмы, ориентированные на людей с высоким и средним уровнями доходов, - «S», «Б-Т».

Таблица 13.2
Основные сравнительные характеристики фирм

Характеристика	Фирма				
	S	Р-Т	Б-Х	И-Т	Б-Т
Цена (8 дней/7 ночей), у.е.	700-800	750	810	650-780	От 950
Комиссионные	Высокие	Низкие	Высокие	Средние	Высокие
Гибкость, баллов	(П,Т,Ср,С) 4	(П,Т,Ср) 3	(П,С,Ср) 3	(П,Т) 2	(П,Т,Ср,С) 4
Рынок	Национальный	Региональный	Региональный	Локальный	Национальный

Примечание: П-проживание; Т-транспорт; С-сроки пребывания; Ср – сервис.



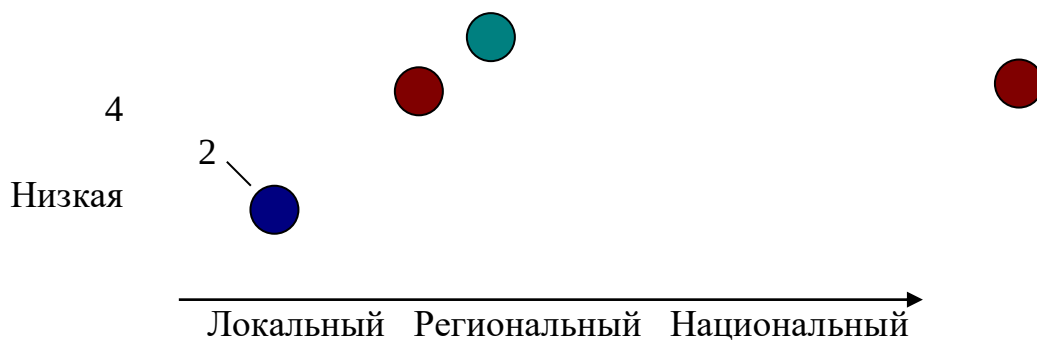


Рис.13.4. Карта стратегических групп

Отсюда следует вывод: фирма «S» занимает лидирующую позицию, так как имеет высокую степень гибкости, работает с основной массой населения – потребителями со средним уровнем дохода, предлагает высокие комиссионные турагентствам и снижает цены по мере возможного, чтобы привлечь потребителей с низкими доходами.

На базе этих данных может быть построена карта стратегических групп (рис.13.4).

Анализируя конкурентную силу потребителей на примере той же фирмы «S», можно проследить тенденцию перехода от потребителей с высоким уровнем дохода к потребителям со средним уровнем дохода. Из-за консерватизма клиентов фирма вынуждена ограничиваться их определенным кругом, а учитывая специфичность бизнеса (сезонность), - ориентироваться и на региональные рынки.

Рассматривая конкуренцию со стороны товаров-заменителей, следует обратить внимание на туры, дающие удовлетворение тех же потребностей клиентов, но может быть, другим способом. В этом случае приходится усиливать привлекательность своего товара (качество, цену, новизну, принципиальные отличия).

Конкуренция со стороны поставщиков может анализироваться с позиций необходимости обращения и возможностей замены в случае обострения отношений фирмы с поставщиком (основной поставщик транспортных услуг фирмы «S» - «Аэрофлот», который сотрудничает со многими турфирмами). Значимость товара поставщика в продукте данной турфирмы заставляет учитывать конкурентоспособность и позиции данного поставщика среди других.

Конкуренция фирм-«пришельцев» возникает со стороны тех фирм, которые работают в других отраслях. В большинстве случаев они решают заняться туристским бизнесом ради увеличения прибыли. В рассматриваемом случае они не могут представлять большую угрозу для фирмы «S», так как не имеют аналогичного опыта работы в сфере туризма.

Почти всегда можно определить, кто в настоящий момент является лидером, значительно сложнее сказать, кто им будет в перспективе, так как сегодняшние лидеры не всегда автоматически остаются ими в дальнейшем,

хотя имеют на это большие шансы по сравнению с другими отраслевыми организациями.

Чтобы оценить перспективные позиции организаций с точки зрения влияния объективных факторов, можно использовать понятие выгодного или невыгодного позиционирования, определяемого текущим расположением организации на карте стратегических групп и движущими силами отрасли.

13.11. Ключевые факторы успеха

Важный итог отраслевого анализа – определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Они зависят:

от экономической и технической характеристики отрасли;

используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами в конкуренции, т.е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т.п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т.д. (табл.13.3).

Таблица 13.3

Ключевые факторы успеха

Отрасль	Возможные КФУ
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Продолжение таблицы 13.3	
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиаперевозки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж фирмы
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, способность эффективно вести дела с относительно немногочисленными компетентными покупателями
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важны технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

ЧАСТЬ IV. ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

Глава 14. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

14.1. Особенности предприятий в зависимости от их позиций на рынке

Необходимость в выработке новой стратегии организации появляется тогда, когда возникают новые цели или выясняется невозможность достижения поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии.

Определение стратегий включает: генерацию стратегических альтернатив и их анализ, выбор стратегий, планирование стратегий и их оценку.

Многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых предприятиями стратегий.

Предприятия, располагая разными возможностями, стремятся выбирать те стратегии, которые позволяют им успешно работать на тех или иных сегментах. Происходит своеобразное размежевание позиций предприятий в зависимости от их ресурсов и экономических условий отрасли.

Можно выделить четыре основных типа позиций предприятий на рынке:

- 1 позиция - лидер, действующий в сфере массового производства товаров;
- 2 позиция - лидер, действующий в сфере специализированного производства товаров;
- 3 позиция - последователь;
- 4 позиция - первопроходец.

У каждой позиции имеются свои преимущества и недостатки, но все они дополняют друг друга, способствуя удовлетворению разнообразного спроса на товар наиболее эффективным способом. Поэтому прибыльными могут быть не только крупные предприятия, но и средние, и мелкие. При этом важно одно — работать в сегменте (сфере), в котором реализуются конкурентные преимущества.

В таблице 14.1 приведены особенности предприятий в зависимости от их позиций на рынке.

Таблица 14.1.

Особенности предприятий

в зависимости от их позиций на рынке

Позиция предприя	Особенности производства	Размер предприя	Адаптивн ость	Преимущест ва в	Относител ьная доля
---------------------	-----------------------------	--------------------	------------------	--------------------	------------------------

1	массовое, крупно-серийное	крупные	низкая	высокая производительность	высокая
2	специализированное,	крупные, средние	низкая	выгоды от дифференциации	средняя
3	универсальное	мелкие	высокая	гибкость	малая или отсутствие
4	экспериментальное	средние, мелкие	высокая	высокая инновационность	преобладающая

Примечание: Цифрами 1, 2, 3 и 4 обозначены типы позиций предприятий. В соответствии с особенностями предприятие, относящееся к тому или иному типу, имеет свое поле возможных стратегий. В литературе иногда встречаются понятия: виолентные («силовые») стратегии (т. е. относящиеся к предприятиям, занимающим позиции 1-го типа); пациентные («нишевые») стратегии (для позиций 2-го типа); коммутантные («предпринимательские») стратегии (для позиций 3-го типа) и эксплерентные («нововведенческие») стратегии (для позиций 4-го типа).

14.2. Система стратегий, используемых на различных этапах жизненного цикла отрасли

В соответствии с основными методами конкурентной борьбы различают следующие виды стратегий:

низкоценовой производитель - стратегия минимизации издержек;

дифференциация - продуктовая стратегия, основанная на изменении качества или обслуживания товара;

фокусированная ниша - стратегия фокусирования на географических рынках, функциях продукта;

стратегия инноваций.

Стратегия низкоценового производителя предполагает экономию на масштабах производства и характерна для поведения крупных компаний в устойчивых сферах деятельности. Стратегия дифференциации строится на изменении элементов товара и его сопровождения для увеличения разновидностей. Стратегию фокусированной ниши (сосредоточение на тех сегментах, где отсутствуют конкуренты) часто выбирают малые фирмы, однако возможность последующего захвата смежных сегментов рынка обуславливает привлекательность этой модели действий для средних и крупных фирм.

Названные стратегии наряду с другими (группируемые по иным признакам) занимают определенное место в системе стратегий, используемых на различных этапах жизненного цикла отрасли (рис. 14.1). Среди них:

Начало нового бизнеса.

Концентрация на единственном бизнесе.

Интеграция.

Вертикальная интеграция - слияние, поглощение предприятий, занятых поставкой ресурсов или распределением готовых продуктов, включающая: интеграцию «вперед» в направлении распределительной сферы; интеграцию «назад» в направлении сферы снабжения ресурсами.

Горизонтальная интеграция (слияние, поглощение предприятий, выпускающих аналогичные продукты).

Этапы развития стратегической сферы бизнеса				
I.Развертывание	II. Рост	III. Конкурентная турбулентность	IV. Зрелость	V. Спад



Рис. 14.1. Стратегии предприятия по этапам развития стратегической сферы бизнеса

Рыночное проникновение, углубление – увеличение доли предприятия на существующем рынке.

Рыночное развитие (освоение новых рынков).

Продуктовое развитие, включающее улучшение, усовершенствование продукта.

Диверсификация (проникновение в новую отрасль путем изменения рынков, продуктов и технологий):

Концентрическая диверсификация (относительная, т.е. основанная на некоторой общности имеющихся и новых рынков, продуктов, технологий).

Конгломератная диверсификация (безотносительная, основанная не на общности существующих и новых рынков, продуктов, технологий, а на интересах прибыльности).

Горизонтальная диверсификация - сочетание элементов диверсификации: концентрической (рынки старые) и конгломератной (осваивается новый, «безотносительный», но дополняющий, «комплектующий» старый, в том числе по цикличности продаж, продукт).

Создание венчура (рискового предприятия):

внутреннего венчура;

совместного (объединенного) венчура, в том числе с зарубежными фирмами.

Поворот (сокращение деятельности в неперспективной сфере, сопровождающееся переводом освобождающихся ресурсов в потенциально прибыльную сферу).

Уход из сферы деятельности, «не вписавшейся» в общее поле деятельности, не перспективной для предприятия, путем постепенной продажи занятого в ней имущества.

Ликвидация - быстрый выход из сферы деятельности, грозящей банкротством, путем продажи занятого в ней имущества.

14.3. Особенности некоторых стратегий, применяемых на практике

Стратегия поведения фирм зависит и от их позиции в конкурентной цепочке лидерования на рынке. Можно выделить следующие стратегии (модели поведения) фирмы:

лидер;

второй или третий «игрок» - стратегия фирм, ближайших к лидеру по размерам, способностям и рыночной доле;

«последователь» (follower) - стратегия всех остальных «игроков», включая действующих в нише;

«новый игрок» (entrant) - стратегия фирмы, входящей на рынок впервые, либо за счет формирования своих новых преимуществ, либо в результате слияния, поглощения.

По степени активности поведения фирмы во внешней среде ее стратегия может быть наступательной или оборонительной.

Наступательная стратегия направлена на расширение имеющейся доли рынка, захват новых рынков и сегментов. Это стратегия ведения агрессивной конкурентной борьбы.

Оборонительная стратегия нацелена на сохранение рыночной доли, рынков или сегментов, а также конкурентной позиции предприятия.

Большинство стратегий не может быть определено только по одному из признаков. Обычно они выбираются с учетом многих факторов.

Глава 15. БАЗОВЫЕ (ГЛОБАЛЬНЫЕ) СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

15.1. Принцип стратегических кривых в теории стратегического менеджмента

Особенности базовых стратегий конкуренции связаны с двумя показателями экономической деятельности фирмы - эффектом масштаба и эффектом освоения. Первый из них отражает зависимость удельной себестоимости произведенной продукции (издержек на единицу) от объема выпуска. До определенного значения величины объема выпуска она убывает, затем возрастает, т.е. имеет минимум. Эта зависимость называется производственным эффектом масштаба (рис. 15.1).



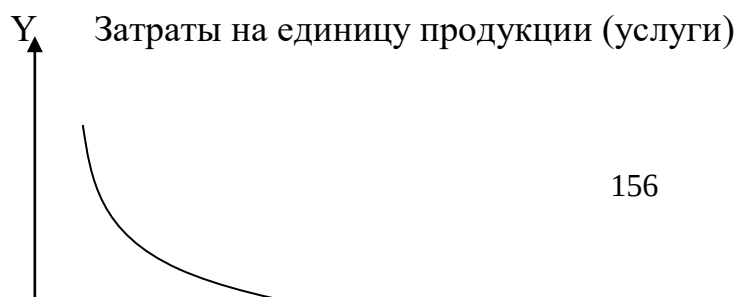
Рис.15.1 Графическая интерпретация производственного эффекта масштаба

Кроме того, удельная себестоимость может снижаться по мере увеличения объема произведенной продукции в зависимости от уровня ее освоения производителем – это так называемый производственный эффект освоения. Для его описания используют «коэффициент освоения», показывающий, насколько процентов снижается удельная себестоимость при каждом удвоении объема произведенной продукции (рис.15.2) до достижения конечной величины, после которой наступает определенный период стабилизации этой характеристики.

Данный эффект возникает вследствие обучения персонала, доработки технологических процессов и прочих факторов.

Аналогичные эффекты наблюдаются и в сфере маркетинга. Функция зависимости удельных затрат на продвижение и сбыт от объема реализации в общем случае до определенного значения величины объема реализации убывает, затем начинает возрастать. Такой вид функции определяется фактором так называемого маркетингового эффекта масштаба.

Существует также маркетинговый эффект освоения, по своей природе аналогичный производственному эффекту освоения.



Кумулятивный объем производства услуг

Рис.15.2. Графическая интерпретация производственного эффекта освоения

Совокупные удельные производственные затраты и затраты на продвижение и сбыт (как функция объема реализованной продукции) определяется посредством суммирования соответствующих статей затрат (рис.15.3).



Рис.15.3. Графическая интерпретация результирующей зависимости удельной себестоимости реализованной продукции от объема продаж

Наряду с этим необходимо учитывать тот факт, что каждый рынок товара с определенным функциональным назначением может быть сегментирован. При этом для большей части сегментов справедливо утверждение: емкость сегмента обратно пропорциональна цене товара сегмента (рис.15.4).

На границах сегмента могут иметь место так называемые «краевые эффекты», проявляющиеся в изменении знака производной емкости сегмента по цене на границах интервала. Их экономический смысл заключается в том, что существуют товары, ценность которых снижается для потребителей при возрастании их доходов или, наоборот, может резко возрасти на границах ценовых интервалов. В теории стратегического управления функция зависимости совокупных удельных затрат от объема реализации и функция зависимости емкости сегмента от цены товара сегмента (имеющие сходный вид) называются соответственно стратегическими кривыми 1-го и 2-го порядков (рис.15.5.)

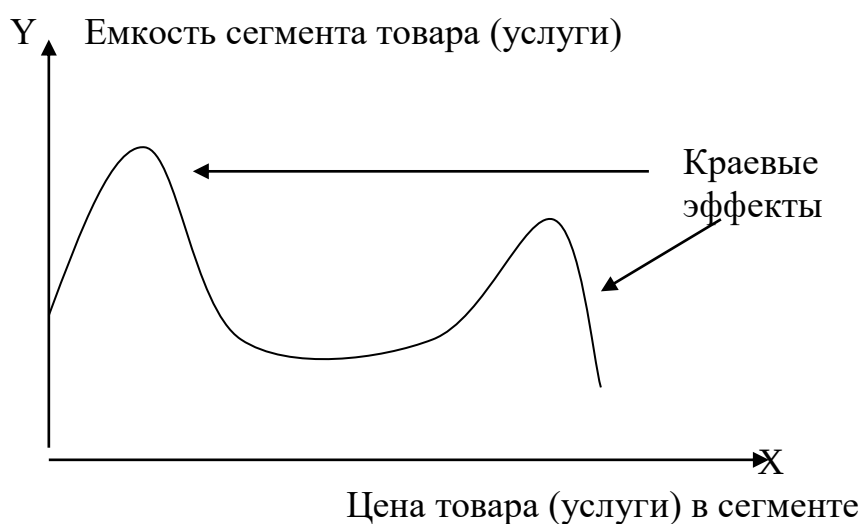


Рис.15.4. Графическая интерпретация зависимости емкости сегмента от цены товара в сегмента

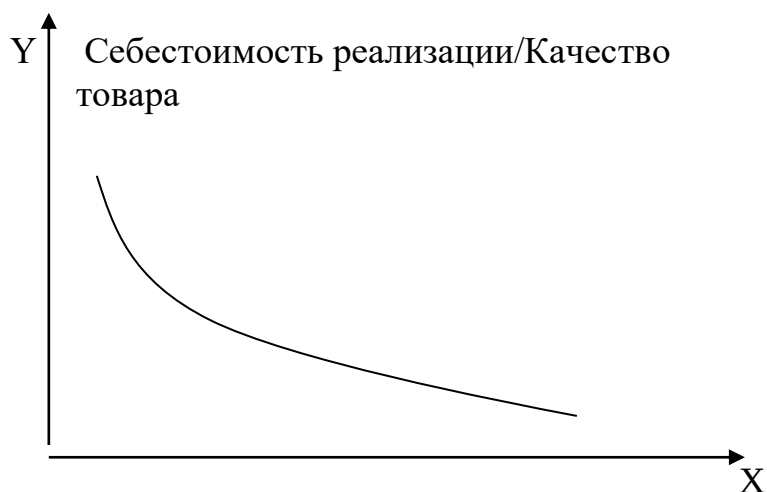


Рис.15.5. Гипотетическая стратегическая кривая

С одной стороны, их аргументы между собой не коррелируют, с другой – они обеспечивают внутреннюю логику функционирования рынков. В связи с этим, а также ввиду их исключительной важности для теории и практики стратегического управления, данные эмпирические закономерности, выражаемые кривыми 1-го и 2-го порядков, как правило, принимаются во внимание при выборе стратегии фирмы.

Стратегия минимизации издержек предполагает выбор такой «рабочей точки» на стратегической кривой 1-го порядка, в которой значение функции минимально.

Стратегия фокусирования связана с работой в такой «рабочей точке» на стратегической кривой 2-го порядка, где:

не работают другие отраслевые организации или их число мало;

емкость сегмента имеет достаточно большое значение.

Стратегия дифференциации ориентирована на выбор таких «рабочих точек», которые близко расположены друг к другу на отраслевой кривой 2-го порядка.

Стратегия инноваций предполагает изменение параметров стратегических кривых, а затем – выбор рабочих точек.

Рассмотрим преимущества и недостатки каждой из наиболее распространенных стратегий.

15.2. Стратегия минимизации издержек

Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек:

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

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

Ничего конкретного в отношении поставщиков в рамках модели сказать нельзя, так как в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с

поставщиками; с другой стороны, организация может от них сильно зависеть, так как последние осознают, что в значительной мере определяют успех выбранной организацией стратегии минимизации издержек. Однако, если доля организации значительно превосходит таковые других отраслевых организаций, она может до определенной степени диктовать поставщикам свои условия.

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

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

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

Наиболее уязвимы организации, сделавшие ставку на стратегию минимизации издержек к величине загрузки мощностей. Обычно считается, что оптимальной является 95% загрузки от максимальной. При большей загрузке непропорционально возрастает темп износа оборудования, при меньшей – резко возрастает себестоимость продукции, обусловленная фактическим омертвлением части капитала, вложенного в это оборудование, и возрастанием доли удельных постоянных эксплуатационных издержек.

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

15.3. Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большее число потребителей с различными потребностями.

На рис.15.4 изображена зависимость между ценой товара в сегменте (ось X) и емкостью сегмента (ось Y). Так называемая «потребительская ценность товара» для потребителя определяется субъективно оцениваемым соотношением между степенью его важности для потребителя и ценой. Под важностью подразумевается функция ряда аргументов: технических, эксплуатационных, эстетических и других параметров, характеризующих товар. Клиент совершает желаемое действие, например, покупку, тогда, когда оцениваемая им потребительская ценность товара превышает его рыночную цену.

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

Дифференциация может быть разделена на два вида. Первый — горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой, и средний уровень дохода потребителей одинаков.

Например, зубная щетка может иметь одинаковые характеристики, за исключением цвета. В этом случае при сохранении цены объем продаж окажется большим по сравнению с ситуацией, когда имеется зубная щетка одного цвета.

Второй — вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различен. Например, можно купить дешевые механические часы, а можно дорогие, престижные, но все же производимые одной и той же организацией. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным сегментам клиентов, что увеличивает объем реализации.

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

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

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

Примером стратегии дифференцирования могут служить стратегии фирм «Мерседес», «Сони», «Браун» и др.

Предпосылки: особый престиж предприятия:

- высокий потенциал для проведения НИОКР;
- совершенный дизайн;
- изготовление и использование материалов самого высокого качества;
- возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества потребители предпочитают продукт данного предприятия;

- стратегии:
- предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;
 - особенности продукта снижают влияние потребителей;
 - высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

- Риски
- стратегии:
- цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм;
 - возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием;
 - изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

15.4. Стратегия фокусирования

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

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

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;

- падение цен на стандартизированную продукцию и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
- усиление дифференцированных тенденций среди предприятий, действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

15.5. Стратегия инноваций

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

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

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

В развитых капиталистических странах уже давно осознали, сколь выгодно заниматься инвестициями в инновационные фирмы. Это обычно делается в виде венчурного инвестирования, идея которого заключается в том, что риск, распределяющийся между различными проектами, находящимися в инвестиционном портфеле венчурного капиталиста, полностью покрывается сверхвысокими доходами от инвестиций. Например, акции американской инновационной компании Digital Equipment, созданные на базе венчурного капитала, за десять лет подорожали более чем в 750 раз.

Основным способом снижения риска венчурного инвестирования является поэтапное финансирование по результатам предшествующих этапов. При этом, как правило, каждое следующее «вливание» больше предыдущего.

Государственная поддержка инновационного бизнеса принимает форму технологических парков, впервые появившихся в США и представляющих собой инфраструктуру, имеющую необходимое оборудование, лаборатории, помещения, источники специализированной информации, предоставляемые на льготных условиях инновационным организациям.

Одной из наибольших проблем инновационных фирм, достигнувших успеха в создании радикальной технологии или продукта, является проблема выживания. Так, из сотен малых инновационных фирм США в сфере электроники и компьютеров лишь несколько десятков достигли существенного результата, и лишь компания Apple смогла развиться в мощную международную организацию.

Достаточно примечателен тот факт, что не менее 70% исследований проводится в лабораториях крупных организаций, прочно стоящих на ногах, а наиболее радикальные инновации совершаются предпринимателями – инноваторами в малых фирмах.

У этого факта может быть несколько объяснений. Во-первых, у предпринимателя существует мощнейшая внутренняя мотивация, ибо у него имеется лишь две альтернативы – победить или проиграть. Во-вторых, он исключительно автономен и не подвержен влиянию текучки и сформировавшейся культуры крупной организации; он пребывает за рамками бюрократических процедур, что максимально способствует творчеству. В-третьих, малая фирма может позволить себе большие риски, так как ей практически нечего терять и она, как правило, не обременена заботами об акционерах, в то время как большая организация не может позволить себе такую роскошь, как риск выше «разумного» уровня.

15.6. Стратегия оперативного реагирования

Несколько обособленное место занимает стратегия оперативного реагирования.

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

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

В таблице 15.1. приведены некоторые характеристики глобальных (базовых) стратегий.

Таблица 15.1

Характеристики глобальных стратегий

Параметры/ стратегии	Минимизац ии издержек	Дифферен- циации	Фокусиро - вания	Инноваци й	Операти вного реагиров ания
основной источник конкурент- ных преимуществ	низкая стоимость продукции	действитель- ные или декларируе- мые отличия от продукции конкурентов	наличие у продукци и уникальн ых свойств с точки зрения относител ьно узкого сегмента потребите лей	создание новой продукци и или технологи и, имеющей значитель но более высокую конкурент о- способнос ть	получен ие временн ого статуса монопол ь- ного произво- дителя
величина сегмента	обширный сегмент	обширный сегмент	узкий сегмент с особыми потребнос тя- ми	любая	любая
ширина продуктовой линии	узкая	широкая	любая	любая	любая
наиболее уязвимые места	радикально е изменение технологии, высокая чувствитель - ность к степени загрузки мощности	Появление товаров- имитаторов, высокие затраты на имиджевую рекламную кампанию	исчезнове ние узкого сегмента, вхождени е в отрасль сильных конкурент ов	риск не достигнут ь основной цели	исчезнов ение предпос ылок для данной стратегии

Глава 16. КОРПОРАТИВНЫЕ (ПОРТФЕЛЬНЫЕ) СТРАТЕГИИ

16.1. Стратегия связанной диверсификации

Среди портфельных стратегий, рассматриваемых на уровне высшего руководства компании, могут быть применены следующие:

стратегия диверсификации (связанной и несвязанной, международной);
стратегия откачки капитала и ликвидации;
стратегия изменения курса и реструктуризации.

Стратегия диверсификации предполагает включение в портфель организации новых сфер бизнеса посредством:

приобретения организаций;
создания организаций «с нуля»;
создания совместных организаций.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса могут являться синергические эффекты (приводящие к росту эффективности системы за счет взаимодействия подсистем и элементов), которые проявляются в снижении интегральных корпоративных издержек и возникают в связи с многофункциональным использованием ресурсов. В стратегическом управлении синергические эффекты называют стратегическими соответствиями, которые определяются как сходные статьи затрат в структурах издержек различных организаций, принадлежащих одному портфелю сфер бизнеса, которые могут трансформироваться друг в друга. В стратегическом управлении выделяют следующие стратегические соответствия:

маркетинговые (единый клиент; единые географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики; сходные торговые марки, послепродажный сервис);
производственные (единые производственные мощности; сходные технологии, разработки);
управленческие (единые системы управления и обучения, менеджеры).

Например, маркетинговые стратегические соответствия могут иметь место в следующей ситуации. Стоимость создания торговой марки всегда составляет значительную долю в нематериальных активах организации. Так, стоимость торговых марок компаний «Coca-Cola» и «Marlboro» оценивается более чем в 30 млрд. долл. каждая. Если организация располагает признанной торговой маркой, то она может использовать ее для продвижения нового товара, причем в любом случае она затратит при этом значительно меньшие ресурсы по сравнению с другой организацией, не имеющей подходящей торговой марки и приступившей к продвижению аналогичной продукции при прочих равных условиях.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная. Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса, в него входящих (связанно диверсифицированные организации называют концернами).

Например, в портфеле компании «Gillette» присутствует ряд сфер бизнеса, имеющих стратегические соответствия (лезвия и бритвы; зубные пасты и щетки; канцелярские принадлежности; кофеварки; будильники; электрические зубные щетки и т. д.).

Компания «Johnson and Johnson» имеет стратегические соответствия в таких сферах бизнеса, как выпуск гигиенической и парфюмерной продукции для детей, лекарств, ветеринарных препаратов, перевязочных материалов и т. д. В то же время компания производит и стоматологическое оборудование.

Организации могут иметь множество сфер бизнеса. При этом стратегические соответствия между одними из них существуют, между другими - отсутствуют. Для того чтобы внести ясность в вопрос классификации корпораций, используют понятие «преобладающего типа диверсификации на данном стратегическом уровне», под которым подразумевается главенствующий тип диверсификации на уровне анализируемых подсистем одного порядка в организации.

16.2. Стратегия несвязанной диверсификации

Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

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

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

Примеры несвязанно-диверсифицированных компаний. Union Pacific Corp.: железнодорожные перевозки; добыча нефти и газа; ОВЛС- и СВЧ-оборудование; сухопутные перевозки; нефтепереработка; недвижимость; и др. Westinghouse Electric Corp.: энергораспределительное оборудование; недвижимость; коммерческие теле- и радиовещание; транспортеры; офисная мебель; электроника для нужд обороны и др.

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

16.3. Стратегия международной диверсификации

Стратегия международной диверсификации – еще одна разновидность возможной стратегии.

Стратегия международной диверсификации предполагает функционирование диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков. Широкое распространение данная стратегия получила в середине 80-х, когда стало ясно, что диверсифицированные международные компании имеют преимущество перед обычными международными компаниями.

Такие компании могут захватывать значительные рыночные доли в других странах за счет продажи товаров в течение определенного промежутка времени по ценам ниже себестоимости, покрывая разницу за счет прибылей, получаемых на уже занятых рынках. Их национальные конкуренты не могут себе этого позволить и теряют рыночные доли.

Стратегия международной диверсификации может предполагать реализацию стратегии глобализации, то есть продвижения на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. Например, компания McDonalds осуществляет стратегию глобализации, продвигая во всех странах исключительно стандартизированные услуги. Основное достоинство этой стратегии - снижение затрат на продвижение за счет создания имиджа организации, чьи товары и/или услуги одинаково хороши во всем мире. Один из путей реализации стратегии глобализации - франчайзинговая схема.

16.4. Стратегия откачки капитала

Изменения во внешней среде или внутренние перемены могут привести к тому, что ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, и единственным правильным решением становится прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Здесь возможно несколько альтернатив: первая - продать наиболее непривлекательную организацию; вторая - ликвидировать; третья - дождаться банкротства.

При рассмотрении первой альтернативы следует попытаться найти организацию, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, т. е. организацию, с которой данная сфера бизнеса имеет наибольшие стратегические соответствия.

При рассмотрении возможности реализации стратегии ликвидации, предполагающей закрытие организации и распродажу ее активов, следует иметь в виду, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости организации в целом. Это объясняется, например, тем фактом, что при ликвидации теряются нематериальные активы, составляющие в некоторых случаях львиную долю интегральных активов организации. В тех случаях, когда отсутствует

надежда на «выживание» организации, а покупатель не найден, оперативная ликвидация с финансовой точки зрения более оправдана по сравнению с банкротством, при котором может пострадать имидж всего портфеля сфер бизнеса.

16.5. Стратегия изменения курса и реструктуризации

Как правило, основным мотивом реализации стратегий изменения курса и реструктуризации является желание управленческого ядра корпорации улучшить эффективность функционирования портфеля в целом или даже сохранить его существование.

Подход к реализации стратегии изменения курса зависит от причин неудовлетворительного функционирования портфеля, или глубины кризиса, вызванного, например, высокими издержками в отдельных элементах портфеля сфер бизнеса; нахождением слишком большого числа сфер бизнеса в непривлекательных отраслях; слабостью корпоративного менеджмента; и т. д. В зависимости от причин могут иметь место следующие подходы:

- концентрирование на восстановлении прибыльности в убыточных сферах бизнеса;
- реализация стратегии "снятия урожая" в слабых сферах и направление высвобождаемых ресурсов в благополучные сферы;
- введение режима экономии во всех сферах;
- ревизия портфеля посредством продажи слабых сфер и замены их вновь приобретенными сферами, расположенными в более привлекательных отраслях;
- смена отдельных менеджеров корпоративного уровня;
- проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, то есть устранение одних сфер из портфеля и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. К данной стратегии прибегают в тех случаях, когда:

- диагностика текущей стратегии показывает, что у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за наличия в портфеле значительного количества медленно развивающихся, угасающих и неконкурентоспособных сфер бизнеса;
- для ключевых сфер бизнеса настали тяжелые времена;
- совет директоров решает изменить направление развития портфеля сфер бизнеса;
- появились новые технологии, продукты, и нужна полная переструктуризация портфеля с целью занятия позиции в новой перспективной отрасли;
- имеется необходимость совершения крупной и выгодной покупки сферы бизнеса за счет продажи нескольких находящихся в портфеле;

- основные сферы бизнеса в портфеле теряют привлекательность, что порождает необходимость изменений в портфеле для обеспечения приемлемых долгосрочных перспектив его развития.

Глава 17. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

17.1. Наступательные и оборонительные стратегии

Наиболее часто изменения в организации связаны со сменой функциональных стратегий, к которым относятся:

Наступательные и оборонительные стратегии (наступление, оборона и «партизанское» нападение).

Стратегии вертикальной интеграции (прямая и обратная).

Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции.

Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях.

Величины конкурентных преимуществ в процессе конкуренции изменяются.

Если у фирмы А имеется конкурентное преимущество перед фирмой В, то фирма В вынуждена предпринять действия по повышению своего конкурентного преимущества, либо по его снижению у фирмы А. Конкурентное преимущество определенного вида, как правило, имеет свой жизненный цикл. Для продления его стадии зрелости организация вынуждена принимать определенные действия, которые могут носить либо упреждающий характер, либо реагирующий. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категории наступательных стратегий. Оборонительными стратегиями называют мероприятия, носящие характер реакции.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

наступление на сильные стороны конкурента;

наступление на слабые стороны конкурента;

многоплановые наступления;

захват стратегических рубежей;

«партизанские» нападения;

упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;

возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Эти возможности могут быть реализовать различными способами, например, такими, как:

снижение цен;

использование сравнительной рекламы (в рамках действующего законодательства);

наделение продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

Однако адекватность тех или действий должна определяться «запасом прочности» организации. Например, снижение цены на товар может иметь смысл лишь тогда, когда при сходных ценах рентабельность продаж конкурента ниже таковой у наступающей организации.

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;

работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или которые плохо обслуживает;

концентрацию усилий на тех продуктах, по которым аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;

концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;

создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Практика показывает, что наступления на слабые стороны обычно оказываются более результативными по сравнению с наступлениями на сильные стороны.

Многоплановые наступления предполагают одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. Например, это могут быть такие одновременно предпринятые действия, как снижение цены; увеличение рекламных затрат; улучшение условий для дистрибьюторов; запуск новых туров и т.д. Подобную стратегию могут себе позволить лишь достаточно мощные отраслевые организации.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к намерстыванию упущенного.

«Партизанское» нападение – удел небольших организаций; основной принцип – «удар – отскок». Идеология стратегии состоит в нанесении внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента. При ее реализации важен фактор внезапности. Однако слишком часто использовать эту стратегию нецелесообразно, так как по своей природе она не может обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Примерами «партизанского» нападения могут быть: выдвижение против конкурента официальных обвинений в нарушении антимонопольного законодательства, патентного права, в недобросовестной рекламе.

Упреждающие действия – это те мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или не рискнут повторить.

17.2. Стратегии вертикальной интеграции

Любая организация является одновременно поставщиком и потребителем. Она интегрирована в систему трансформации сырья в конечные,

поставленные потребителям товары и услуги. Предположим, что по заданным критериям можно рассчитать длину «пути» между сырьем и поставленным потребителям товаром и что определенная доля этого «пути» принадлежит фирме. Стратегия, связанная с увеличением доли длины «пути», принадлежащей в этом процессе организации, называется стратегией вертикальной интеграции (рис.17.1) и предполагает движение назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция). Другая стратегия, опирающаяся на движение вперед, т.е. к доставке товара потребителям, получила название прямой вертикальной интеграции.

Основная мотивация для фирмы в осуществлении стратегии вертикальной интеграции – укрепление ее конкурентного потенциала за счет ослабления конкурентной силы поставщиков и потребителей. В соответствии с моделью «национального ромба» М.Портера вертикальная интеграция является способом укрепления связи «организация – поддерживающие отрасли».

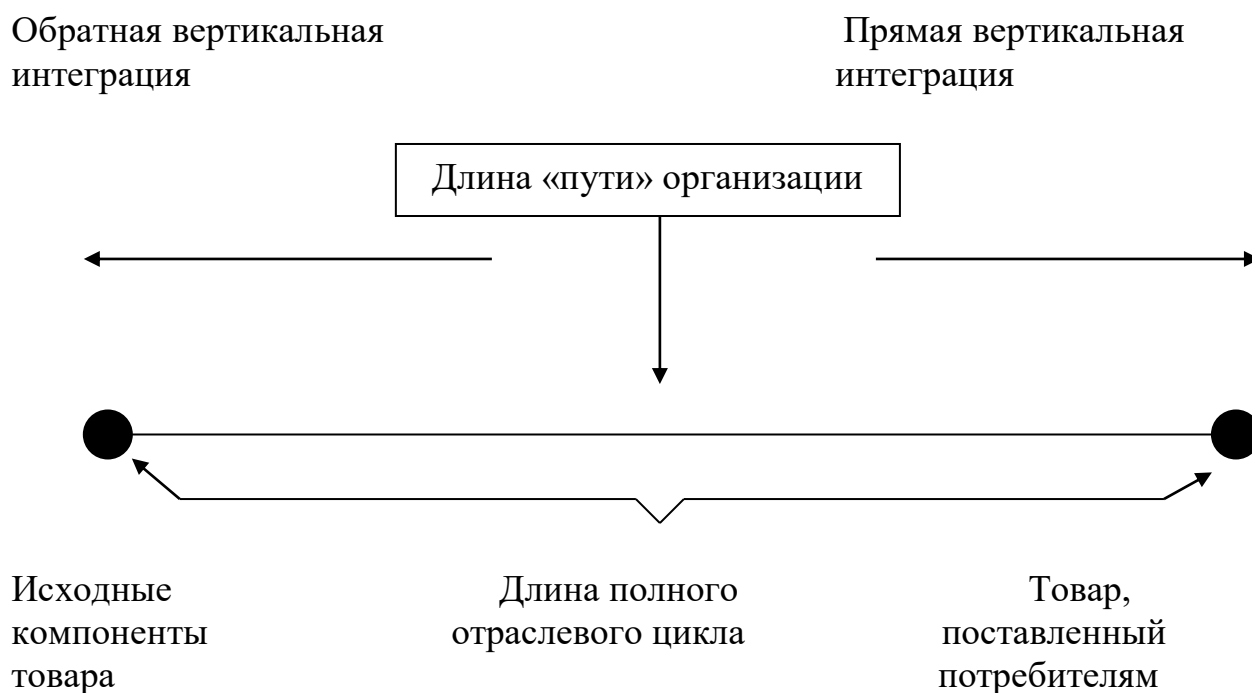


Рис. 17.1. Графическая интерпретация понятия «вертикальная интеграция»

«Почему в соперничестве стран одни побеждают, а другие оказываются в проигрыше? Из всех вопросов, связанных с экономикой, пожалуй, именно этот звучит в наше время особенно часто» - говорит известный экономист М.Портер и основательно пытается найти ответ. Свое видение этой проблемы он формирует в модели «национального ромба», призванной пролить свет на поставленный вопрос. В предложенной модели М.Портер вводит четыре основополагающих понятия, на основе анализа которых он предлагает оценивать конкурентные преимущества отраслей, закономерности их возникновения, развития и упадка (рис17.2).

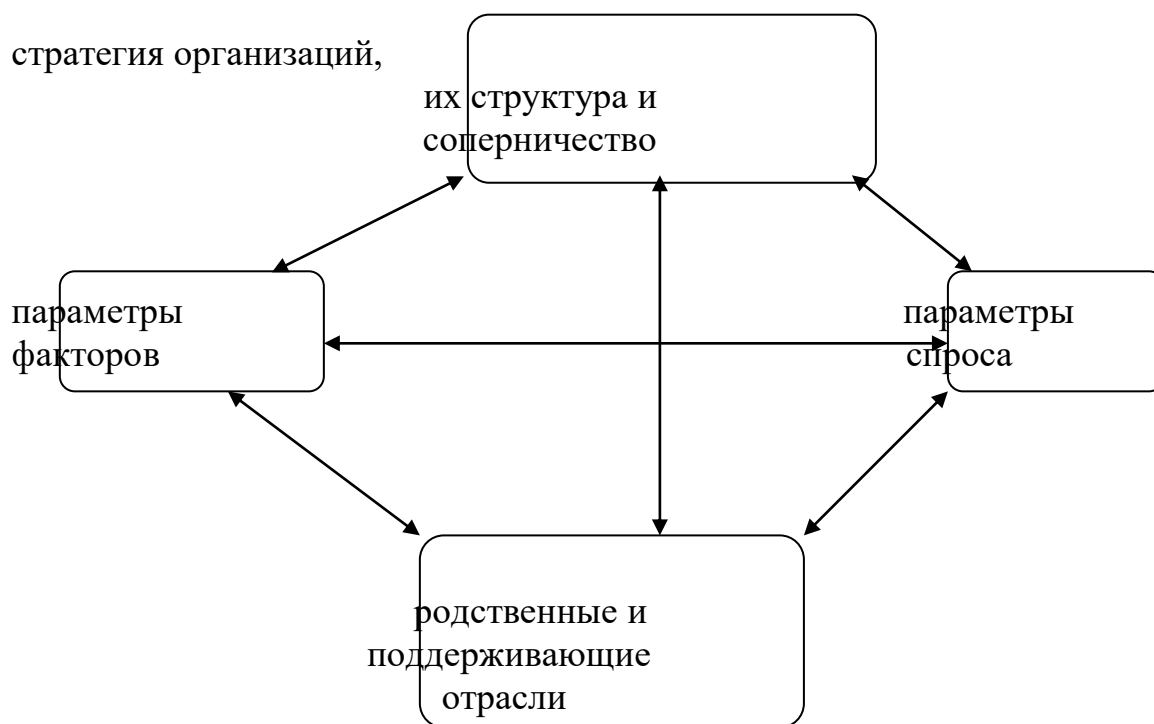


Рис. 17.2. Детерминанты конкурентного преимущества страны

Первое – «Параметры факторов», под которыми подразумеваются материальные и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в самом производственном процессе фирмы в стране ее базирования. Факторами могут выступать: рабочая сила, сельхозугодия, природные ресурсы, телекоммуникации, дороги, здравоохранение и т.д. В зависимости от параметров этих факторов они могут выступать либо как возможности, либо как угрозы для организации.

Второе – стратегия фирм, их структура и соперничество.

Третье – параметры спроса - показатели, характеризующие: требовательность потребителей к качеству товара, например, эластичность спроса по цене и уровню дохода; степень осознания социальными группами актуальности какой-либо потребности; национальные традиции; фазы жизненного цикла; структура спроса; его динамические показатели.

Четвертое – родственные и поддерживающие отрасли – отрасли, которые являются потребителями и/или поставщиками данной отрасли.

Основная идея концепции – конкурентное преимущество у отрасли в рамках государства определяется детерминантами конкурентного преимущества страны, которые значительно влияют друг на друга.

В данную модель Портер вводит еще два фактора: случайные события и действия правительства (рис 17.3.)

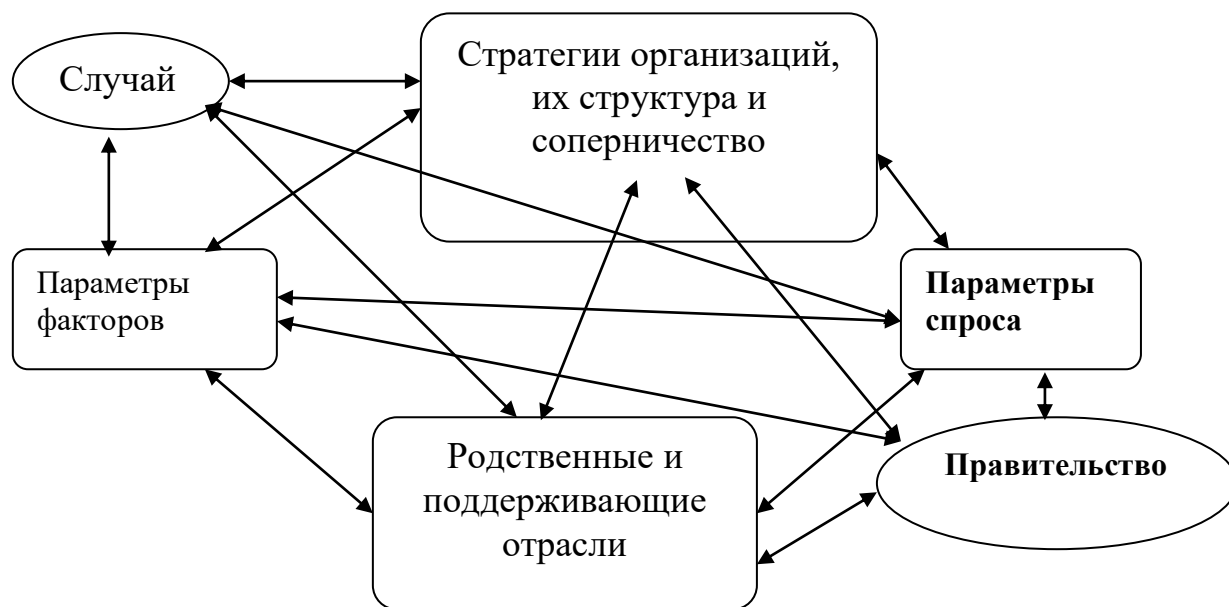


Рис. 17.3. Общая система детерминантов конкурентного преимущества

Под случайными событиями Портер подразумевает:

- изобретения;
- прорывные технологии;
- резкие изменения цен на ресурсы;
- резкие изменения на мировых финансовых рынках в обменных курсах;
- резкие изменения локального и международного спроса;
- политические решения местных и зарубежных правительств;
- войны и другие форсмажорные обстоятельства.

Под действиями правительства Портер понимает влияние исполнительной власти на кредитно-денежную, налоговую, таможенную политику в стране. Правительство также определяет нормы, стандарты, которые могут влиять как на производителей, так и на потребителей. Помимо этого правительство является крупнейшим в экономике заказчиком. Влияние правительства может быть как положительным, так и отрицательным.

Анализ особо эффективных отраслей в различных странах, проведенный Портером и его коллегами, показал, что процесс их формирования и развития подчиняется определенным закономерностям. Для того, чтобы его охарактеризовать, был введен термин «отраслевой кластер», под которым подразумевается неформальное сообщество отраслевых и смежных компаний, характеризующихся способностью взаимного усиления конкурентных преимуществ. Предположим, возникают одна или несколько организаций с высокими значениями конкурентных преимуществ. При определенных внешних условиях они способствуют росту конкурентных преимуществ компаний-поставщиков и компаний – потребителей. От поставщиков они требуют особенно качественных комплектующих,

потребителей обеспечивают особенно качественной продукцией. В данном процессе возникает положительная обратная связь, и процесс укрепления конкурентных преимуществ усиливается.

Портер делает важнейший вывод о том, что устойчивые конкурентные преимущества нации могут базироваться только на прочных конкурентных преимуществах ее отдельных отраслевых кластеров. Порождение в отрасли хотя бы одной организации — прародительницы кластера способствует укреплению конкурентоспособности и конкурентного потенциала остальных отраслевых организаций, которые, ведя борьбу за выживание, укрепляют свои конкурентные преимущества.

При изменении детерминантов конкурентного преимущества страны, в частности, при их ухудшении, происходит утрата конкурентных преимуществ, которая может сопровождаться распадом отраслевых кластеров.

Осуществляя стратегию обратной вертикальной интеграции фирма переходит к производству части комплектующих. Реализуя же стратегию прямой вертикальной интеграции, она создает собственную сбытовую сеть (например, организация, занимавшаяся добычей и продажей нефти, иницируя стратегию прямой вертикальной интеграции приступает к ее переработке и продаже бензина).

Одним из мотивов вертикальной интеграции является желание фирмы расширить фирмы связи со стабилизацией рыночной ситуации и невозможностью увеличения рыночной доли. В таких ситуациях организация уже не имеет возможности расти «вширь» и поэтому предпочитает рост «в длину».

Наряду с достоинствами стратегия вертикальной интеграции имеет недостатки. Во-первых, она требует инвестиций, во-вторых, увеличивает риск для всей организации, поскольку последняя при ее реализации вступает в новые сферы бизнеса. В-третьих, фирмы, характеризующиеся значительной вертикальной интеграцией часто бывают завязаны в единый технический цикл и при появлении прорывных технологий они имеют наибольшие трудности с перестройкой процесса. В-четвертых, оптимальные объемы производства для различных этапов «пути» могут сильно различаться, что не позволит фирме максимально использовать преимущества эффектов масштабов.

17.3. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции

Целью стратегий для лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного

лидера. Доминантный отраслевой лидер – организация, чья рыночная доля значительно превосходит рыночные доли прочих организаций и имеет минимальную вероятность значительного снижения.

Стратегии, характерные для лидеров.

Перманентная стратегия нападения, базирующаяся на принципе «лучшая защита - нападение» или «есть только два вида движения: вперед и назад». Данная стратегия подразумевает позитивное отношение организации к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при внедрении новых технологий, в том числе радикального характера, новых товаров и т.д. В случаях, когда рыночная доля не достигает критического с точки зрения антимонопольного законодательства значения, они прилагают значительные усилия чтобы развиваться быстрее рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю.

Стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю за счет лидирующей компании. При использовании данной стратегии может потребоваться:

увеличение входных барьеров для новичков посредством интенсификации рекламных усилий, повышения требований к качеству обслуживания, увеличения затрат на разработки;

вывод на рынок товаров под собственной торговой маркой сходных с конкурентными;

изыскание путей увеличения стоимости переключения клиентов организации на товары конкурентов;

расширение продуктовой линии с целью захвата рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты;

поддержание высокой конкурентоспособности продукции;

расширение производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей с целью блокирования менее мощных конкурентов;

осуществление значительных инвестиций в развитие технологий;

патентование новых смежных технологий с недостаточно определенными перспективами;

заключение эксклюзивных договоров с поставщиками и дистрибьюторами.

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

Стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа организации, не оставляющей без внимания попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии организация доводит до сведения своих конкурентов, что в случае агрессивных действий с их

стороны они будут наказаны. Такая организация оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть ее рыночной доли посредством более значительного, чем у конкурентов, снижения цены, активизации рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т.д.

Стратегии для организаций, следующих за лидером, в значительной степени определяются параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженным эффектом масштаба у организаций имеются лишь две возможности: увеличение рыночной доли и уход из отрасли. Первая возможность может реализоваться через снижение издержек или посредством дифференцированной стратегии. Относительно малым организациям практически невозможно удержаться на рынке, где эффекты масштабов являются одним из ключевых факторов успеха. Основные проблемы, с которыми они сталкиваются, - недостаточная экономия на производственном и маркетинговом эффектах масштабов, сложность завоевания признания у потребителей, проведения широкой рекламы, трудности в получении необходимых капиталов и др.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, организациями может быть использован целый ряд стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Стратегия вакантной ниши, предполагающая захват достаточно емкой свободной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также стратегически соответствующей целям организации.

Стратегия специализации, ориентированная на работу с несколькими, тщательно отработанными смежными сегментами.

Стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Стратегия спокойного следования, основанная на работе в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует. Такая стратегия обычно предполагает реагирование, а не инициирование.

Стратегия роста посредством приобретений. Организации, ее реализующие, увеличивают свою рыночную долю посредством слияния и приобретения менее сильных конкурентов.

Стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа. Это может быть имидж организации с минимальными ценами, высочайшим качеством, наилучшим послепродажным обслуживанием, оригинальным дизайном и т.д. (статистика показывает, что прибыльность организаций в отраслях с незначительными эффектами масштабов слаба коррелирует с их размерами).

Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. У организаций, имеющих слабую позицию, имеется несколько стратегических вариантов.

Оборонительная стратегия, применяемая в тех случаях, когда у организации имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференцированной схемы.

Стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции (например, интенсификацию рекламных усилий).

Стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Стратегия «снятия урожая», подразумевающая функционирование организации в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. При реализации данной стратегии организация переводит свою долю в финансовые ресурсы. Здесь проводятся достаточно стандартные процедуры: расходная часть бюджета урезается до минимально допустимого уровня, повышаются цены, уменьшаются затраты на продвижение и сбыт, снижается качество товаров и послепродажного обслуживания, прекращаются инвестиции в оборудование, сокращаются затраты на его профилактику, снижается уровень заработной платы сотрудников и т.д. Основная задача этих мероприятий – максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

17.4. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

Фрагментарными отраслями в стратегическом управлении называются такие, для которых характерно:

отсутствие единого лидера;

большое число относительно небольших конкурентов.

Примерами фрагментарных отраслей могут служить пекарни, гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники, предприятия по производству одежды, обуви и т.д.

Основные признаки фрагментарных отраслей:

отсутствие или слабая выраженность эффектов масштаба;

относительно низкие входные барьеры;

разбросанность потребителей по регионам;

высокая доля транспортных издержек в структуре затрат;

высокая степень продуктовой дифференциации, основанной на имидже;

относительно небольшое количество потребителей;

местное региональное регулирование, что делает каждый географический район уникальным.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

разработка и использование стандартных услуг;

глобальная экономия;

увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;

узкая продуктовая линия;

обслуживание узкого круга клиентов;

работа в рамках ограниченного региона.

Рассмотренные стратегии, как правило, используются в различных сочетаниях, что решается при формировании портфеля стратегий фирмы.

17.5. Формирование портфеля стратегий

Интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предназначен для разработки рабочего набора стратегий.

Алгоритм основан на концепции семи детерминант портфеля стратегий, утверждающей, что существует, по крайней мере, семь факторов, оказывающих влияние на формирование портфеля стратегий, прогнозирование которых осуществляется в процессе формирования портфеля (рис. 17.4):

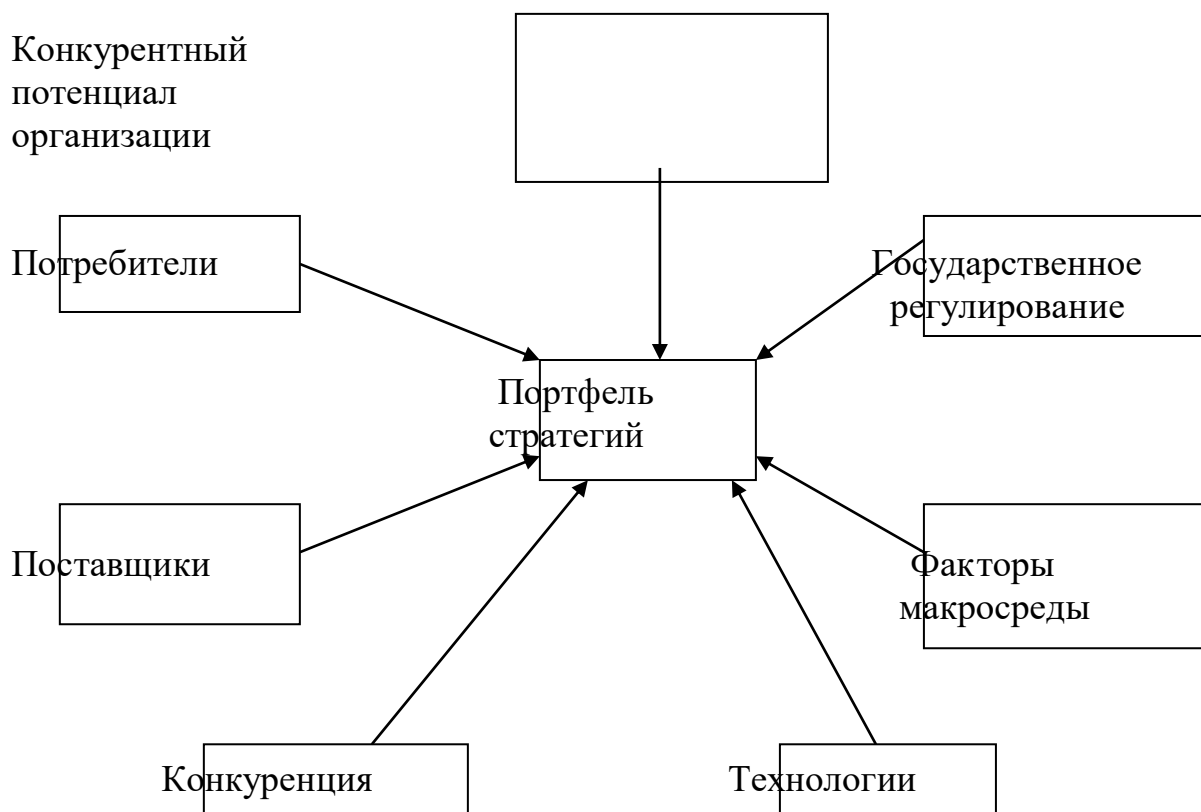


Рис. 17.4. Семь детерминант портфеля стратегий организации

конкуренция

потребители

поставщики

технологии

конкурентный потенциал организации

государственное регулирование

факторы макросреды.

В определении концепции семи детерминант особенно важно то, что основной задачей, решаемой в процессе формирования портфеля стратегий, является прогнозирование параметров этих детерминант, которое может осуществляться с применением подхода, основанного на «сильных» и «слабых» сигналах, использованием метода прогнозирования. Например, при рассмотрении фактора «технологии» необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых. При анализе фактора «государственное регулирование» прежде всего следует попробовать предугадать возможные действия соответствующих государственных органов и их последствия для фирмы.

Укрупненный интегральный алгоритм формирования портфеля стратегий предполагает поэтапное выполнение этих работ.

На первом этапе осуществляется прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (всех, кроме конкурентного потенциала организации, оцениваемого на момент проведения анализа).

На втором – формирование нескольких вероятных портфелей стратегий с учетом миссии и целей организации, ее корпоративного потенциала, оправдавшихся прогнозов параметров шести факторов.

Третий этап состоит в анализе эффективностей вероятных портфелей стратегий с привлечением математического моделирования и выборе наиболее близкой к оптимальной по заданным критериям.

В табл. 17.1 представлены возможные инструменты стратегического управления, привлекаемые в процессе реализации каждого этапа интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий.

Таблица 17.1

Инструменты, применяемые на различных этапах интегрального алгоритма формирования портфеля стратегий

Этап	Возможные инструменты
Прогнозирование шести из семи детерминант	Прогнозирование на основе «слабых» сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров)
Формирование нескольких вариантов портфеля стратегий	Классификация стратегий каждого вида и морфологическая карта стратегий. Анализ внешней и внутренней среды организации. Матричные методы анализа (матрицы: БКГ, «General Electric», Хоуфера, стратегических соответствий). Подходы к управлению спросом и предложением.
Анализ эффективностей вероятных портфелей и выбор наиболее близкой к оптимальной	Функционально-стоимостной анализ и его модификации. Метод финансовой оценки (чистая текущая стоимость, внутренний коэффициент отдачи, период окупаемости, прибыльность). Математические модели.

Особого внимания заслуживает рассмотрение приемов анализа сфер бизнеса, вводимых в портфель стратегий фирмы, с точки зрения стратегических соответствий (частный случай синергических эффектов или снижение затрат (увеличение дохода), возникающие в результате появления синергических эффектов в рамках портфеля). К стратегическим соответствиям не относятся экономии на эффектах масштаба, освоений, выгоды от кооперации, концентрации.

По источникам или статьям затрат стратегические соответствия делятся на:

производственные;

маркетинговые;

по направлению: донорные; акцепторные;

по масштабу: параметрические; интегральные;

Производственные соответствия возникают при использовании элементов одних и тех же производственных мощностей, включая информационно-управленческие системы и НИОКР различными сферами бизнеса.

Маркетинговые соответствия возникают при использовании перекрытия (частичного совпадения):

торговых марок

клиентов

географических территорий

торговых площадей и т.д.

Донорные стратегические соответствия порождают экономию, даваемую одной сферой бизнеса другой. Акцепторные – экономию, получаемую от другой или других сфер бизнеса.

Под параметрическими понимаются соответствия между двумя статьями затрат двух сфер бизнеса. Под интегральными соответствиями между сферами бизнеса 1 и 2 понимается сумма параметрических соответствий, а под интегральными – сумма интегрального донорного и интегрального акцепторного стратегического соответствия сфер бизнеса.

Интегральное донорное соответствие определяется суммарной экономией, даваемой одной СБ (сферой бизнеса) всем СБ в портфеле, а интегральное акцепторное соответствие – суммарной экономией, получаемой одной СБ (сферой бизнеса) от всех СБ в портфеле. В итоге интегральное стратегическое соответствие портфеля характеризуется суммарной экономией в нем за счет наличия соответствий между сферами бизнеса.

Соответственно можно говорить о донорных или акцепторных, производственных и маркетинговых, интегральных производственных и маркетинговых стратегических соответствиях.

Параметрические стратегические соответствия между сферами бизнеса 1 и 2 по какой – либо статье затрат в соответствии с определением можно рассчитать по основной формуле: затраты по статье «Х» 1 сферы бизнеса + затраты по статье «Х» 2 сферы бизнеса (при независимой работе обеих сфер в рамках диверсифицированных систем).

Стратегические соответствия могут выражаться как в денежных единицах, так и в процентах. Процентное выражение определяется как частное от деления денежного выражения стратегических соответствий и суммарных затрат по статье по двум или всем сферам бизнеса и умноженное на 100%. Как правило, процентное выражение более предпочтительно, так как в общем случае значительно информативнее.

Анализ стратегических соответствий в портфеле может быть осуществлен в наиболее общем виде с помощью матрицы стратегических соответствий (СС-матрица), по осям которой расположены сферы бизнеса связанно диверсифицированных систем, в соответствующих квадратах отражается факт наличия стратегических соответствий в дискретном выражении (или отсутствие или средние, или высокие их значения). В общем случае в квадратах матрицы могут находиться численные значения соответствий – экономия в денежном выражении, приносимая сферой бизнеса (СС-матрица

несимметрична, так как донорные стратегические соответствия в общем случае не равны акцепторным). В общем виде алгоритм анализа стратегических соответствий связанно диверсифицированных систем представлен на рис. 17.5.



Рис. 17. 5. Блок-схема алгоритма анализа стратегических соответствий двух сфер бизнеса

Для адекватного управления портфелем корпоративных стратегий необходимо уметь моделировать и рассчитывать численные значения стратегических соответствий. Представлять результаты их расчетов можно в виде ряда матриц, например, с помощью матрицы параметрических стратегических соответствий, где по осям расположены сферы бизнеса, а в квадратах – значения соответствий для одной из статей затрат (или статьи затрат для двух сфер бизнеса из корпоративного портфеля). Представленная с помощью матриц информация о стратегических соответствиях позволяет сделать вывод об их доминирующем типе, а также о максимальных соответствиях в портфеле.

Глава 18. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ

18.1. Анализ факторов, учитываемых при выборе стратегий

Задача этапа «выбор стратегий» состоит в том, чтобы из возможных стратегий произвести отбор приемлемых стратегий. Главным вопросом при этом является: какая стратегия лучше и почему? Как правило, у организации имеется несколько вариантов решения какой-либо стратегической задачи. Например, задача (цель) «увеличить доход предприятия» может быть достигнута разными путями:

- снизить издержки производства;
- увеличить объемы продаж;
- выйти на рынок с новым продуктом;
- объединиться с другими предприятиями, чтобы уменьшить конкуренцию и др.

Каждый из путей открывает разные возможности, требует разных затрат и связан с разным риском. Так, увеличение объемов продаж потребует расширения производственных мощностей, увеличения закупок сырья и производства товара и тд. Эти действия легко копируются конкурентами. Если же будет выбран другой путь решения задачи через снижение издержек производства, это потребует новой технологии, обучения персонала, использования новых методов управления и т.п., что потребует от предприятия больших усилий, но будет сложнее эту стратегию скопировать конкурентами.

Выбор стратегии ограничивают внешние и внутренние условия и зависит от ресурсов предприятия и риска, на который готовы идти руководители предприятия. Если, например, предприятие имеет значительные ресурсы, но не желает рисковать, эффективной может быть стратегия развития продукта. Если же ресурсов недостаточно, может быть выбрана стратегия развития рынка.

Поэтому при выборе стратегии целесообразно составить таблицу, в которой содержалась бы оценка факторов, которые влияют на выбор стратегии.

Ниже приводится фрагмент подобной таблицы, см. табл. 18.1.

Таблица 18.1

Состав факторов, учитываемых при выборе стратегий

Фактор	Влияние фактора
Риск	Степень риска не должна превышать 25%
Величина финансовых средств	Располагаемые финансовые средства - не более 25 млн. у.е.
Отношение персонала предприятия к возможным изменениям	Сопротивления со стороны персонала не ожидается, так как сложившаяся ситуация может привести к ухудшению экономического положения предприятия
Предполагаемые результаты деятельности после осуществления стратегии	Увеличение прибыли на 10% в год; укрепление конкурентных позиций на рынке

Анализ факторов позволяет сократить количество возможных стратегий до минимума и оценить возможности обеспечения предприятием выбранных стратегий необходимым объемом трудовых, финансовых, интеллектуальных и других ресурсов. Выбор может осуществляться также на основе установления критериев, выполнение которых является обязательным.

Например, прогнозируются период окупаемости затрат, увеличение доли рынка и т.д. Каждому критерию придается определенный вес (от 0 до 1) и по каждому из вариантов стратегий экспертным методом (например, по пятибалльной системе) определяется степень соответствия этим критериям. Суммирование произведений этих величин на веса критериев даст обобщенную оценку по каждому варианту. Наиболее приемлемая стратегия соответствует максимуму этой величины.

18.2. Матрица Томпсона и Стрикленда

Выбор стратегии можно производить также, используя матрицу, предложенную А.Томпсоном и А.Стриклендом, на осях которой представлены динамика роста рынка продукции и конкурентная позиция предприятия (рис. 18.1).

Быстрый рост рынка



Рис.18.1. Матрица А.Томпсона и А.Стрикленда

18.3. Разработка стратегических планов

При разработке стратегических планов определяется «начинка» стратегий, т.е. устанавливаются необходимые условия и характер действий по выполнению стратегий. К ним относятся определение приоритетности стратегий, их соотношений, определение истоков и объемов инвестиций, распределение ресурсов, разработка сценариев, оценка эффективности стратегий и др.

В общем виде структура стратегического плана может быть следующей:

1. Предположения о характере и путях развития макросистемы. Тенденции развития отрасли и их влияние на состояние предприятия. Перспективы и трудности развития предприятия.
2. Миссия и цели предприятия. Ранжирование целей.
3. Корпоративная стратегия.
4. Направления и меры по созданию конкурентных преимуществ.
5. Содержание функциональных стратегий (НИОКР, производство, маркетинг и сбыт, финансы, персонал и др.).
6. Оценка эффективности.

18.4. Оценка выбранной стратегии

Оценка является завершающим этапом разработки стратегий. Она основывается на достаточно полной информации, содержащейся в стратегическом плане и состоит в определении последствий от выбранной стратегии.

Главным критерием оценки является достижение целей предприятия. Наряду с этой оценкой, поскольку стратегии реализуются в условиях риска, необходимо определять его уровень. Для этого можно воспользоваться формулой Z- фактора Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 0,012X_1 + 0,0144X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$$

где: X_1 – стоимость оборотных фондов, деленная на итогов активы (оборотные + основные фонды – амортизация);

X_2 – нераспределенная прибыль, деленная на итогов активы;

X_3 – прибыль до уплаты налогов и процентов, деленная на итогов активы;

X_4 – рыночная стоимость уставного капитала (число акций, умноженное на текущую котировку), деленная на бухгалтерскую стоимость всех пассивов;

X_5 – объем продаж, деленный на итогов активы;

Если Z – фактор $\geq 2,99$ – риск провала минимален.

Если Z – фактор $\leq 1,81$ – риск провала высок.

18.5. Финансовая оценка стратегического плана

Финансовая оценка стратегического плана основывается на сравнении ожидаемых будущих доходов от его реализации с предполагаемыми затратами. В центре внимания находятся маргинальные потоки денежных средств, прогнозируемые в связи с анализируемым планом. При этом принято ограничиваться анализом только тех потоков денежных средств, которые непосредственно связаны с конкретным планом и в которых должен быть учтен как приток, так и отток денежных средств.

Для упрощения расчетов предполагается, что все поступления денежных средств и выплаты происходят одновременно в конце отчетного периода, например года.

Большинство методов основано на понятии приведенной стоимости.

Будущие поступления денежных средств должны быть дисконтированы, т.е. приведены к их настоящему эквиваленту по соответствующей процентной ставке. Настоящая текущая стоимость будущих поступлений денежных средств вычисляется с помощью формулы сложных процентов

$$1/(1 + i)^n ,$$

где i – ставка процента;

n – количество лет.

Цель дисконтирования денежных поступлений заключается в учете двух факторов: изменения реальной стоимости денег с течением времени и компенсации риска возможных потерь в процессе реализации плана.

Высокий коэффициент дисконтирования уменьшает прогнозируемый приток наличных средств быстрее, чем меньший коэффициент. В силу этого фирма может компенсировать рискованность стратегического плана, используя более высокий коэффициент дисконтирования.

Ставка дисконтирования должна быть сориентирована на перспективу, поскольку используется для оценки будущих денежных поступлений; ее выбор зависит от конкретных условий реализации стратегического плана и его характеристик. В качестве критерия сравнения эффективности использования капитала можно выбрать стоимость привлечения капитала или прибыльность альтернативных стратегических планов (вмененные издержки).

Обе величины характеризуют среднюю прибыльность на инвестиции в активы компании. Определение альтернативных издержек зависит от предположений, сделанных самой компанией, а затраты на привлечение капитала определяются внешними факторами и представляют собой рыночную оценку уровня риска по операциям фирмы.

В основе определения стоимости привлеченного капитала лежит анализ соотношения долга и акционерного капитала в структуре баланса фирмы. Это наиболее доступный индикатор уровня риска по операциям фирмы, однако он может быть использован в основном для акционерных обществ и фирм, имеющих достаточно долгую кредитную историю. За основу определения стоимости капитала C можно взять средневзвешенную величину долга (заемного капитала) и акционерного капитала:

$$C = dD + eE,$$

где D , E – стоимость соответственно заемного и акционерного капитала, %;

d , e – их доля в структуре пассива.

Прибыльность альтернативных стратегических планов может также служить основой для выбора коэффициента дисконтирования. Этот критерий показывает, какую прибыльность организации могли бы обеспечить инвестиции в альтернативные варианты. В качестве последних могут выступать: реализация других стратегических планов, вложения в ценные бумаги, кредиты и т.д.

Выбор дисконта для оценки денежных поступлений от реализации стратегических планов связан со среднесрочным (долгосрочным) прогнозированием макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка. В быстро изменяющихся условиях такие прогнозы могут содержать большую погрешность, поэтому для выбора коэффициента дисконтирования может быть использовано несколько подходов.

18.6. Метод расчета чистого приведенного эффекта

Метод расчета чистого приведенного эффекта основан на сопоставлении величины исходной инвестиции в реализацию стратегического плана с общей суммой дисконтированных чистых денежных потоков, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента r , устанавливаемого аналитиком самостоятельно, исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может получить на инвестируемый капитал.

Допустим, что инвестиция IC будет генерировать в течение n лет годовые доходы в размере $P_1, P_2, \dots, P_n$. Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) и чистый приведенный эффект (NPV) соответственно рассчитывается по формулам:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k};$$
$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC.$$

Очевидно следующее:

При $NPV > 0$ план следует принять;

При $NPV < 0$ план следует отвергнуть;

При $NPV = 0$ план ни прибыльный, ни убыточный.

Преимущество этого метода (по чистой текущей стоимости NPV) заключается в том, что в соответствии с ним окончательная оценка эффективности реализации стратегического плана выражается денежной суммой, благодаря чему облегчается его сравнение с другими взаимоисключающими планами. Поскольку, согласно теории, целью стратегического плана является максимизация чистой текущей стоимости будущего дохода фирмы (стоимости бизнеса), метод NPV может быть непосредственно использован для принятия решений об эффективности того или иного стратегического плана.

18.7. Метод внутреннего коэффициента отдачи

Метод внутреннего коэффициента отдачи (Internal Rate Of Return – IRR) предполагает расчет такой ставки дисконтирования, при которой дисконтированные поступления денежных средств стали бы равны начальным инвестициям в реализацию стратегического плана (т.е. чистая текущая стоимость проекта обращается в ноль):

$$0 = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

Такая ставка дисконтирования представляет собой процентную ставку, при которой начальные вложения будут полностью возвращены за время реализации плана. В противоположность методу NPV метод IRR основывается на неявном предположении о том, что все промежуточные поступления денежных средств могут быть реинвестированы и обеспечат отдачу, равную внутреннему коэффициенту отдачи оцениваемого проекта.

Метод IRR позволяет определить присущую проекту прибыльность. Вычисленный внутренний коэффициент отдачи сравнивается с требуемым коэффициентом отдачи, и на основании этого сравнения принимается решение о приемлемости стратегического плана.

Расчет IRR требует итераций. Задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю. Соответствующее выполнению условия $NPV = 0$ значение ставки дисконтирования и есть внутренний коэффициент отдачи проекта (плана).

Сравнивая методы NPV и IRR, сложно выбрать приоритетный. В одних случаях более целесообразно использовать метод IRR, тогда как в других – метод NPV (например, когда речь идет о долговременных проектах). Поскольку метод NPV обеспечивает сопоставление суммы маржинальных поступлений денежных средств со стоимостью инвестируемого в реализацию плана капитала, то он учитывает как размер, так и характер инвестиций.

18.8. Использование периода окупаемости и индекса прибыльности для оценки стратегического плана

Для оценки стратегического плана может быть использован и период окупаемости. Если прибыль распределена во времени неравномерно, то период окупаемости определяется прямым подсчетом числа лет (PP), в течение которых инвестиция в реализацию стратегического плана будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула расчета показателя PP имеет вид

$$PP = n,$$

при котором

$$IC - \sum_k^{\pi} \frac{P_k}{(1+r)^k} > 0$$

Период окупаемости – это интервал времени, в течение которого компенсируются первоначальные затраты на реализацию плана. Ясно, что чем он короче, тем привлекательнее стратегический план. Период окупаемости характеризует степень риска реализации плана в зависимости от

времени, требуемого для возвращения вложенных средств (чем меньше срок возврата, тем меньше риск).

Другим показателем, используемым при оценке стратегических решений, может служить индекс прибыльности (PI), рассчитываемый по формуле

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} : IC$$

Очевидно следующее:

При $PI > 1$ план следует принять

при $PI < 1$ план следует отвергнуть

при $PI = 1$ план будет ни прибыльным, ни убыточным.

Поскольку этот метод учитывает изменение стоимости наличных денег во времени, его следует признать наиболее точным для выражения общего дохода от инвестирования в реализацию стратегического плана.

ЧАСТЬ V. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Глава 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

19.1. Выполнение стратегии как сложный и трудоемкий процесс

Под реализацией стратегии понимается внедрение стратегии с учетом всех факторов, необходимых для ее успеха. В стратегическом процессе реализацию стратегии можно проводить только после того, как компания собрала достаточно информации по внутреннему и внешнему окружению (что и является целью стратегического анализа), затем происходит процесс стратегической оценки и отбора.

Чтобы успешно реализовать стратегию, компания должна учесть несколько ключевых моментов. Во-первых, необходимо определить, как стратегия будет обеспечена ресурсами. Во-вторых, компания должна проанализировать, насколько успешно ее культура, структура и внутренние системы справятся со сложными стратегическими задачами. Возможно, необходимы изменения на каком-то участке или на всех сразу. Наконец, большинство стратегий определяют необходимость изменений внутри компании в той или иной степени, и этим процессом нужно управлять.

Поскольку разработка стратегии в основном связана с рыночно-предпринимательской деятельностью, то ее реализация проходит главным образом через управление людьми и деловыми процессами. Тогда как успешное создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли предпринимательского искусства, успешное выполнение стратегии определяется лидерством, мотивацией, работой с

каждым, чтобы то, как организация выполняет свою основную деятельность, соответствовало требованиям хорошего исполнения стратегии. Выполнение стратегии - это ориентированная на действия, подчиняющая себе все остальное задача, которая проверяет способность менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Опытные менеджеры, которые разбираются в разработке и исполнении стратегии, уверены, что гораздо легче развить стратегический план на словах, чем его осуществить. По словам одного из руководителей: «Для нас было довольно просто решить, куда мы хотели идти. Сложной задачей оказалось переориентировать организацию на новые приоритеты». Что делает внедрение стратегии более сложным, трудоемким управленческим процессом, чем ее разработка? Это прежде всего больший круг управленческих обязанностей, которые требуют внимания; множество путей, по которым может идти менеджер; требование наличия необходимых навыков управления людьми; настойчивость, необходимая для реализации начатых инициатив; опережающее разрешение спорных вопросов, которые могут возникнуть; сопротивление переменам, которые надо преодолеть. Ведь если менеджеры объявляют новую стратегию, это не значит, что подчиненные согласны с ней и будут способствовать ее выполнению.

19.2. Управленческие задачи, возникающие в процессе выполнения стратегии

В то время как подходы менеджеров к реализации стратегии должны соответствовать каждой конкретной ситуации, существуют определенные базовые требования, которые выполняются независимо от особенностей организации. Они включают в себя:

Создание организации, способной успешно выполнять стратегию.

Пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности в цепочке ценностей, которые определяют стратегический успех.

Установление соответствующих стратегии курсов и процедур.

Введение наилучшей практики и техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования.

Инсталляция поддерживающих систем, которые создают возможность персоналу компании успешно осуществлять свою стратегическую роль изо дня в день.

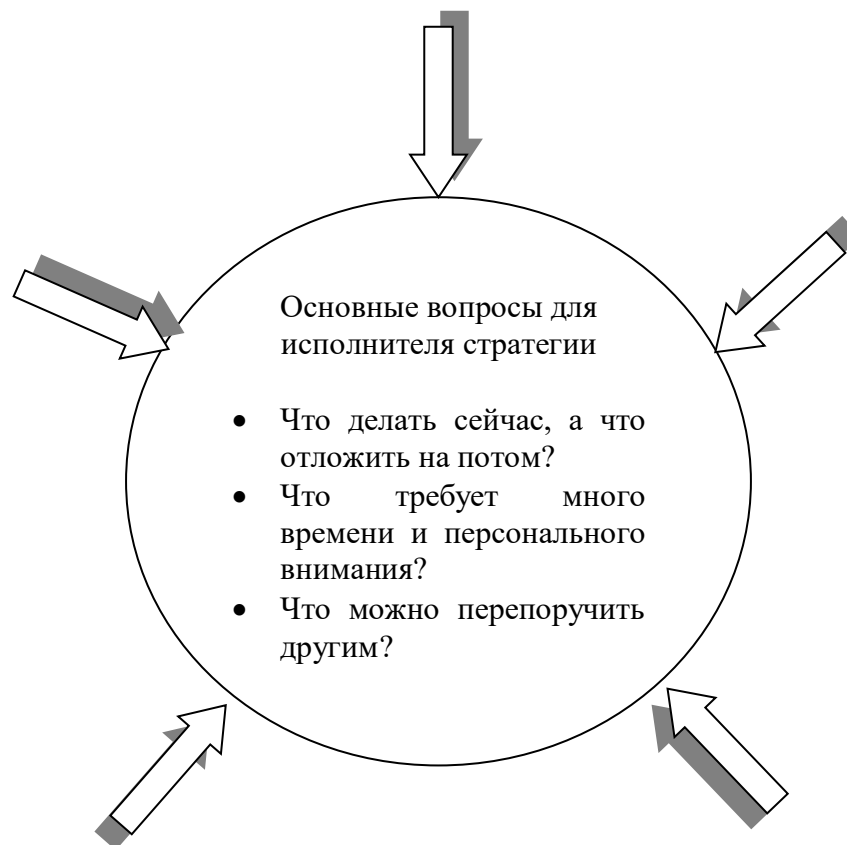
Увязывание системы вознаграждений и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей.

Создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию.

Обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации.

Эти управленческие задачи неоднократно возникают в процессе выполнения стратегии независимо от специфики конкретной ситуации и определяют приоритеты в повестке дня исполнителя стратегии (рис.19.1).





Одна или две из этих задач обычно не выполняются, будучи менее критичными для компании или требующими больше времени для решения, что зависит от финансовых и конкурентных возможностей организации, от природы и степени проводимых стратегических изменений, от условий создания соответствующего конкурентного преимущества, от прочности устоявшихся моделей поведения, которые необходимо изменить, от того, есть ли у компании слабости, от которых следует избавиться, или необходимо поднять уровень компетенции в каких-либо областях, от исторически сложившихся личных и организационных связей на фирме, от возможного давления на исполнителей с целью получения быстрых результатов и от многих других факторов.

Разрабатывая план действий, исполнитель стратегии должен начать с

Рис.19.1. Восемь основных управленческих составляющих процесса выполнения стратегии

определения того, что организации необходимо делать иначе и лучше, чтобы успешно реализовать стратегию, а затем продумать, как осуществить требуемые внутренние изменения настолько быстро, насколько это необходимо (практически возможно). В первую очередь действия исполнителя стратегии должны быть направлены на приведения в соответствие того, как организация осуществляет виды деятельности, составляющие цепочку ценностей, и внутреннее руководство бизнесом с тем, что представляется первоклассным выполнением стратегии. Необходимо обеспечить ряд таких «соответствий». Потенциальные возможности и навыки, которыми располагает организация, должны точно

соответствовать требованиям стратегии, особенно в том случае, если избранная стратегия базируется на создании конкурентного преимущества за счет уровня компетенции. Ресурсы должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить подразделения людьми и текущими бюджетами, необходимыми для эффективного исполнения их стратегической роли.

Необходимо, чтобы существующая в компании система поощрений, ее политика, информационные системы, производственная практика способствовали реализации стратегии, а не играли пассивную роль или, что еще хуже, не были помехой. Так же важно, чтобы стиль и манера работы менеджеров создавали и развивали рабочую обстановку и корпоративную культуру, поддерживающие стратегию. Чем сильнее такие соответствия, тем выше шансы для успешного исполнения стратегии. Систематические усилия менеджеров по обеспечению соответствия того, как организация осуществляет свой бизнес, с тем, что требуется для хорошего выполнения стратегии, помогают объединить организацию в единую команду, прилагающую усилия для достижения запланированных результатов. Преуспевающие исполнители стратегии профессионально ставят диагноз: что нужно их организации для четкого выполнения избранной стратегии. Они творчески подходят к выбору вариантов эффективного осуществления видов деятельности, являющихся ключевыми в цепочке ценностей.

19.3. Руководство процессом выполнения стратегии

Одним из созидających или разрушающих детерминантов успешного выполнения стратегии является уровень руководства процессом, т.е. то, насколько хорошо осуществляется руководство. Менеджеры могут осуществлять руководство разными способами. Они могут играть активную, заметную роль или ключевую роль, роль за сценой. Они могут принимать решения авторитарно или на основе консенсуса, делегировать полномочия в большей или меньшей степени, быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или стоять в стороне и инструктировать других, действовать быстро (внедрять инициативы сразу на многих направлениях) или осторожно (ориентироваться на постепенный прогресс в течение длительного времени). То, как менеджеры руководят процессом выполнения стратегии, зависит от разных факторов, среди которых можно выделить: 1) их опыт и знание бизнеса; 2) являются ли они новичками или ветеранами в данной области; 3) личные взаимоотношения с другими сотрудниками компании; 4) их навыки по диагностированию и разрешению проблем, а также навыки администрирования и межличностных отношений; 5) власть, которой они будут обладать; 6) предпочитаемый ими стиль руководства; 7) их видение той роли, которую они должны играть, чтобы обеспечить выполнение намеченного.

Хотя руководство реализацией корпоративной и деловой стратегии обычно возлагается на исполнительного директора и старших менеджеров, тем не менее высшее руководство должно опираться на активную поддержку

менеджеров среднего и низшего уровня и сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в функциональных и производственных подразделениях и эффективное исполнение стратегии на постоянной основе. Менеджеры среднего и низшего уровней не только отвечают за то, чтобы начать процесс реализации стратегии и осуществлять контроль за ним в рамках своих полномочий, но также способствуют тому, чтобы были достигнуты поставленные цели, и обеспечивают тесный контакт с рабочими и служащими, улучшая исполнение стратегии на передовой: в ключевых видах деятельности цепочки ценностей.

План действий исполнителя стратегии, находящегося на высшем уровне руководства (особенно это касается крупных компаний с географически разбросанными хозяйственными подразделениями), включает в себя главным образом делегирование полномочий (передачу функций по проведению изменений подчиненным); достижение согласия в действиях и выдвижение своих сильных сторонников на позиции, которые обеспечат им возможность двигать вперед процесс исполнения стратегии в ключевых подразделениях организации; развитие побудительных мотивов у сотрудников и создание возможностей для выполнения стратегии; разработку системы оценок масштабов прогресса и его границ; признание заслуг и награждение тех, кто достиг определенных результатов; перераспределение ресурсов; личное руководство процессом стратегических изменений. Таким образом, чем больше компания, тем в большей степени успех главного исполнителя стратегии зависит от кооперации и мастерства менеджеров подразделений, которые могут передать осуществление необходимых изменений на низшие организационные уровни. В небольших компаниях у руководителя, обеспечивающего выполнение стратегии, нет необходимости действовать через среднее звено управления. В этом случае он может иметь дело непосредственно с менеджерами низшего звена и с сотрудниками, лично управляя конкретными действиями и последовательностью выполнения стратегии, наблюдая за этим процессом и принимая решение в отношении того, как быстро и интенсивно его развивать. Независимо от размера компании и от того, какие требуются перемены (радикальные и незначительные), самая важная отличительная черта лидерства (руководства процессом выполнения стратегии) - это твердая уверенность в том, что нужно делать для того, чтобы достичь желаемых результатов. Знание того, что нужно делать, вытекает из глубокого знания бизнеса и понимания окружения, в котором функционирует организация.

Глава 20. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: СОЗДАНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ПЕРВАЯ ЗАДАЧА) И УВЯЗКА БЮДЖЕТОВ СО СТРАТЕГИЕЙ (ВТОРАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

20.1. Отбор людей на ключевые позиции

Можно выделить три типа первоочередных действий при построении организации.

- 1) Отбор талантливых людей на ключевые позиции.
- 2) Проверка соответствия опыта, главных достоинств, управленческого таланта, технических ноу-хау, конкурентных возможностей существующим потребностям.
- 3) Организация бизнеса и процесса принятия решений таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Подбор дееспособной управленческой команды — одна из первых краеугольных задач построения организации. Исполнители стратегии должны очертить ядро управленческой команды, которое нужно для успешного выполнения стратегии, а затем найти соответствующих людей на каждое направление деятельности.

Для того чтобы подобрать дееспособную управленческую команду, нужно обладать определенным талантом и суметь правильно определить, каким уровнем подготовки, опытом, знаниями, ноу-хау должны обладать члены управленческой команды, какой стиль руководства должен быть присущ каждому из них, каковы должны быть их ценности, убеждения, личные свойства, чтобы все это способствовало успешному выполнению стратегии. Как и всегда при создании команды, в данном случае важно собрать вместе совместимую группу менеджеров, обладающих опытом и навыками для выполнения поставленных задач. Члены команды должны быть индивидуально совместимы друг с другом и уровень их мастерства должен соответствовать избранной стратегии. Создание сплоченной управленческой команды — основная задача построения организации. Часто это первый шаг на пути реализации стратегии. Пока ключевые посты не займут талантливые, знающие люди, сложно говорить о том, что реализация стратегии осуществляется в полную силу.

Не менее важной задачей построения организации является обеспечение функциональных и производственных подразделений персоналом, обладающим навыками, техническими знаниями, способностями, необходимыми для обеспечения фирме конкурентного преимущества над соперниками при осуществлении одного или более видов деятельности, играющих важную роль в цепочке ценностей. Когда трудно или невозможно превзойти конкурентов по стратегии (победить их за счет лучшей стратегии), то путь к лидерству в отрасли лежит через превосходство в реализации стратегии. Превосходство в реализации стратегии необходимо в тех случаях, когда конкуренты имеют очень схожие стратегии и готовы копировать стратегические маневры друг друга. Создание главных достоинств и организационных возможностей, которым конкурент не сможет ничего противопоставить, — один из самых лучших путей превзойти его.

20.2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

Исследования подтверждают необходимость приведения организационной структуры фирмы в соответствие с конкретными требованиями стратегии. Альфред Чэндлер установил, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, которые в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии. Результаты изучения Чэндлером 70 крупных корпораций наглядно подтвердили, что структура фирмы развивается вместе с развитием стратегии, но только с того момента, когда неэффективность деятельности и внутренние проблемы уже приводят к необходимости изменения структуры. По мере того как фирмы превращаются из компаний, осуществляющих один вид деятельности, в комплексные предприятия, ориентирующиеся • на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегии диверсификации, их организационные структуры развиваются, начиная с единоличного управления одним менеджером и далее переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес - единиц. Компании, осуществляющие один вид деятельности, обычно тяготеют к организации вокруг функциональных отделов. Фирмы с вертикальной интеграцией в качестве основных блоков при построении своей структуры управления используют производственные подразделения, каждое из которых осуществляет одну (или более) из основных операций цепочки ценностей (производство сырья, компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля); каждое подразделение, представленное в цепочке ценностей, может выступать в качестве 'центра прибыли. Компании с широкой географией деятельности обычно ориентируются на региональные подразделения, каждое из которых несет ответственность за прибыли и убытки на определенной территории. Типичными блоками структуры диверсифицированной компании являются отдельные бизнес – единицы, при этом право принятия решений на уровне этих бизнес – единиц делегируется их менеджерам. Каждое хозяйственное подразделение функционирует как независимый центр прибыли, при этом штаб-квартира корпорации обеспечивает выполнение поддерживающих (вспомогательных) операций для всех бизнес - единиц.

Существуют пять формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией. Эти подходы рассматривают: 1) функциональную специализацию; 2) организацию по географическому принципу; 3) децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления); 4) стратегические бизнес - единицы (дивизиональная структура управления); 5) матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов. Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий для того, чтобы лучше координировать работу в целом.

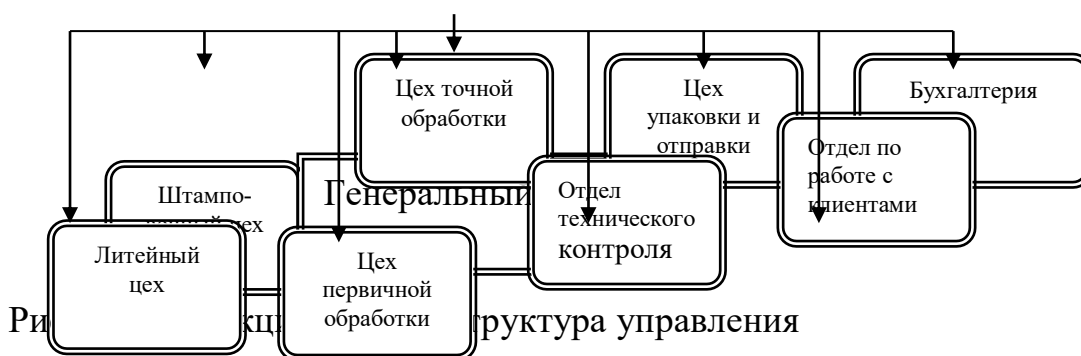
20.3. Организационная структура управления по функциональному признаку

Организационная структура, построенная на основе, функционально специализированных отделов, является наиболее популярным подходом для предприятий с одним видом деятельности, чтобы привести в соответствие стратегию и структуру. Однако конкретный вид функциональной структуры управления находится в прямой зависимости от таких факторов, как потребитель, товар, технология. Например, производитель инструментов выделяет такие функции, как НИОКР, инжиниринг, производство, техническое обслуживание, контроль качества, маркетинг, персонал, финансы и бухгалтерия. Отель может иметь структуру, в которой выделены функции регистрации, уборки, ремонта, питания, проведения конференций и презентаций, обслуживания клиентов, подготовки персонала и проведения расчетов. Предприятие комиссионной торговли может выделить следующие подразделения: отдел закупки, складирование и распределение, складское хозяйство, отдел рекламы, торговли и продвижения, отдел дополнительных административных услуг. Два типа функциональных структур управления изображены на рис. 20.1.

А. Основные блоки типичной функциональной структуры управления



Б. Основные блоки функциональной структуры, ориентированной на производство



Достоинства функциональной структуры:

- Эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- Наибольшая пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- Высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса;
- Эффективное достижение эффектов масштабов и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки:

- Сложность координации различных функциональных подразделений;
- Достаточно велика вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;
- Способствует излишней специализации и узости управленческого мышления;
- Возлагает основную ответственность за эффективность на главу исполнительной власти;

- Узкофункциональная близорукость, свойственная данной структуре, препятствует инновационной деятельности.

20.4. Организационная структура управления по географическому признаку (региональная структура)

Организация компании на основе выделения географических районов или территорий является общепринятой структурной формой для предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширные территории. Как показано на рис. 20.2, организация компании по географическому признаку имеет свои достоинства и недостатки, но главной причиной её популярности является то, что она обеспечивает хорошее выполнение работы.

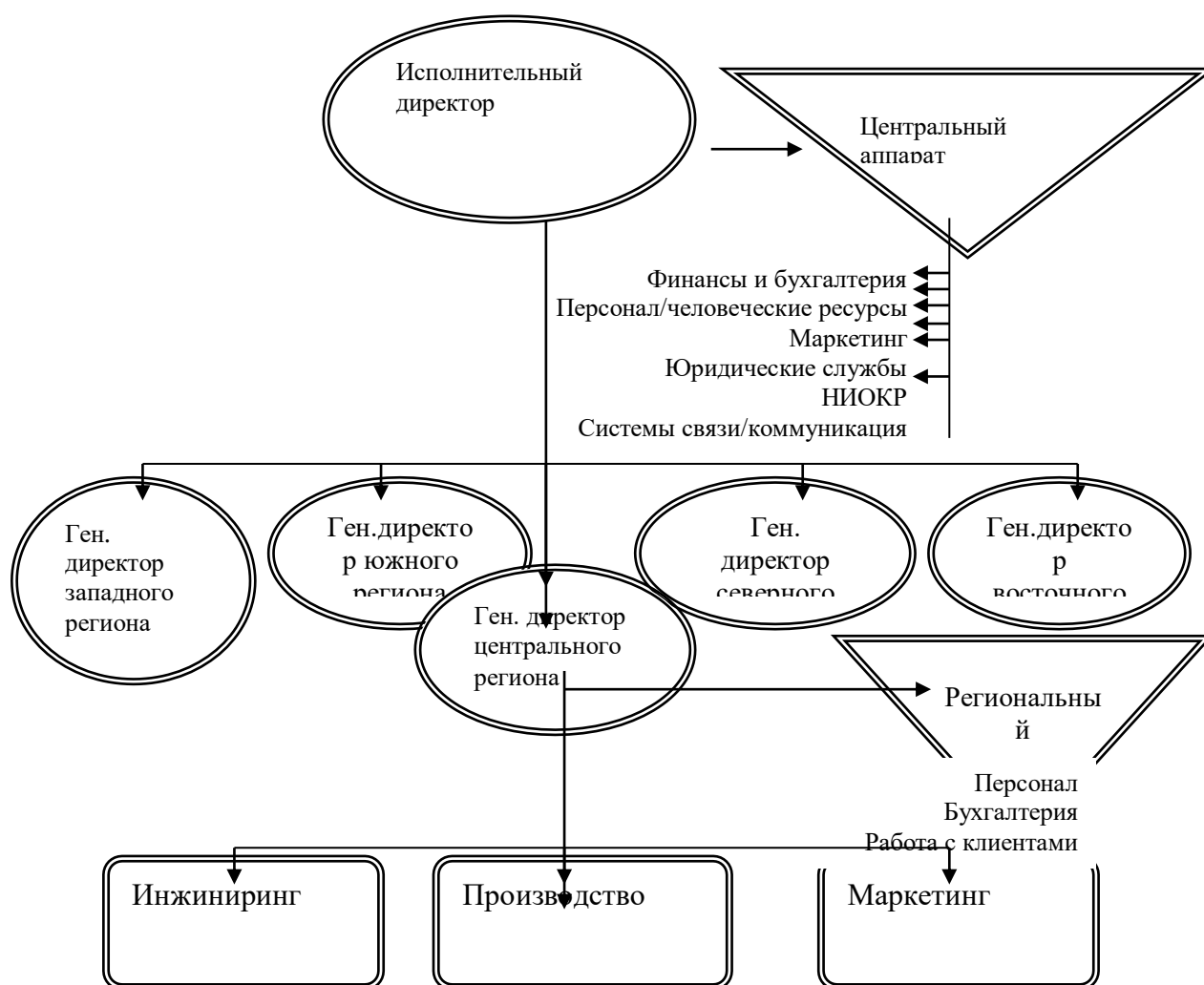


Рис. 20.2. Организационная структура управления по географическому признаку

В частном секторе территориальные структуры обычно используются компаниями, торгующими по сниженным ценам, энергетическими компаниями, производителями цемента, ресторанным бизнесом, производителями молочных продуктов. В общественном секторе такие организации, как

государственная налоговая служба, организация социальной защиты населения, федеральные суды, почтовая служба США, полиция, Красный Крест, имеют хорошо адаптированные территориальные структуры, чтобы непосредственно обслуживать географически разбросанных клиентов. Многонациональные компании используют географические структуры, чтобы управлять своими диверсифицированными предприятиями, минуя государственные границы.

Достоинства структуры:

Позволяет увязать стратегию со спецификой каждого географического рынка.

Передаёт ответственность за прибыли/ потери на более низкий уровень.

Позволяет использовать преимущества региона.

Региональные подразделения являются хорошей школой для подготовки менеджеров высшего звена.

Недостатки:

Возникает проблема, насколько должны отличаться друг от друга региональные подразделения в зависимости от географии.

Существуют большие трудности в создании единого корпоративного имиджа/ репутации в различных регионах, так как менеджеры имеют большую стратегическую свободу.

Добавляет дополнительную службу управления географическими подразделениями.

Может привести к дублированию функций в центральном аппарате и на местах, что создаёт дополнительные издержки.

20.5. Децентрализованные хозяйственные подразделения

В разнопрофильном предприятии практическое организационное построение идёт от общего бизнеса к функциональным сферам в рамках одного вида деятельности, а не наоборот, от общих функциональных сфер, агрегированных для всех видов деятельности.

Итак, хотя функциональные отделы и региональные подразделения являются стандартными элементами организационных схем для однопрофильных предприятий, в многопрофильной корпорации основными структурными блоками являются обособленные виды деятельности. Власть над каждым хозяйственным подразделением обычно передаётся менеджерам производственной бизнес - единицы. При таком подходе генеральные директора выполняют свои функции в каждом хозяйственном подразделении; они имеют право формулировать и реализовывать деловую стратегию, инициировать действия по улучшению работы, полностью отвечают за конечные результаты. Каждая обособленная бизнес-единица действует как самостоятельный центр прибыли и организована вокруг различных функциональных и географических единиц, отвечающих требованиям деловой стратегии, ключевых процедур и производства.

Полностью независимые хозяйственные подразделения, однако, создают организационные препятствия для компаний, проводящих профильную диверсификацию: не существует механизма координации однотипных действий через бизнес - единицы. Может оказаться довольно затруднительным поручить автономно действующим менеджерам бизнес - единиц координировать и планировать совместные действия. Они выдвигают много аргументов против тех функций, которые находятся за пределами их контроля. Чтобы использовать преимущества стратегического соответствия в диверсифицированных компаниях, корпоративное руководство должно провести ряд организационных мероприятий для достижения стратегической координации между одинаковыми действиями хозяйственных подразделений. Одним подходом к решению этой задачи может быть централизация однотипных действий на корпоративном уровне. Например, создание единого отдела НИОКР, если существует технологическое соответствие между бизнес - единицами при разработке новых товаров, организация специальной корпоративной службы сбыта для клиентов, покупающих продукцию различных предприятий компании, развитие единой дилерской и сбытовой сети для предприятий, выпускающих однотипную продукцию, создание службы обработки заказов и отгрузки продукции для предприятий, имеющих общих клиентов, объединение производителей однотипных компонентов и товаров в единые бизнес - единицы (меньше по количеству, но более эффективные предприятия).

Альтернативно этому подходу корпоративные руководители могут развивать систему поощрений для менеджеров бизнес - единиц, заставляющую их работать вместе, полностью используя выгоды стратегического соответствия. Если отношения стратегического соответствия предусматривают передачу опыта или технологии от одного хозяйственного подразделения другому, то корпоративное руководство может организовать перевод людей, обладающих необходимыми знаниями и ноу-хау, с одного предприятия на другое и может организовать единые команды из сотрудников разных бизнес - единиц, чтобы открыть дорогу передовым технологиям, управленческим ноу-хау и профильным навыкам между различными предприятиями.

Типичная децентрализованная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы, изображена на рис.20.3.

Достоинства структуры:

Предполагает логичную и работоспособную схему передачи ответственности и делегирования полномочий в диверсифицированных организациях.

Ответственность за разработку деловой стратегии тесно увязана с окружением каждого хозяйственного подразделения.

Разрешает каждой бизнес-единице создавать собственные цепочки ценностей, ключевые виды деятельности и функциональные требования.

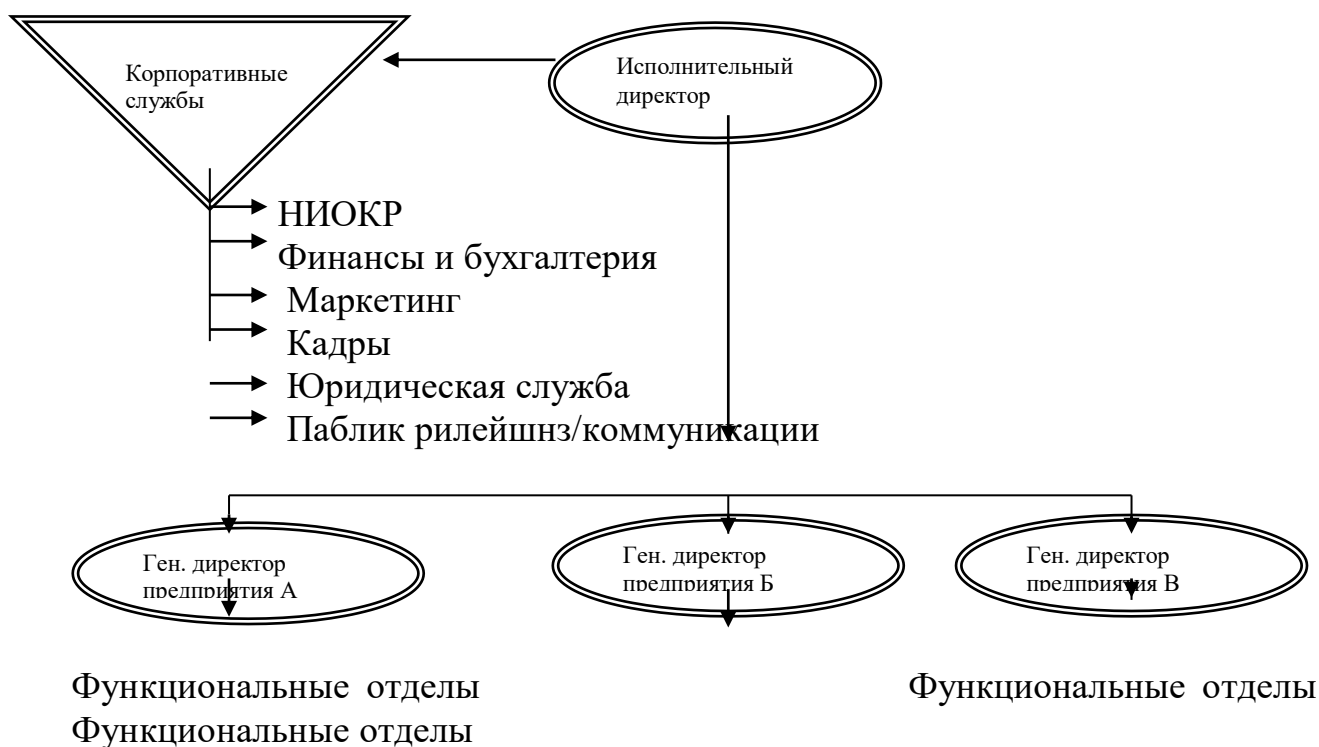


Рис. 20.3 Децентрализованная линейная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы

Освобождает исполнительного директора от рутинной работы, позволяя ему заниматься стратегией компании.

Переносит ответственность за доходы/потери компании на менеджеров бизнес - единиц.

Недостатки:

Может привести к дублированию управленческих функций на корпоративном уровне и на уровне бизнес – единиц, что повысит административные управленческие расходы.

Создает проблему выбора, какое решение принимать на корпоративном уровне, а какое — на уровне предприятия (менеджеры предприятий имеют право самостоятельно выполнять порученную работу, но не настолько изолированно, чтобы корпоративное руководство потеряло контроль за ключевыми решениями на бизнес - уровне).

Может привести к излишней конкуренции предприятий в борьбе за корпоративные ресурсы и внимание.

Автономия предприятий работает против достижения координации профильных действий различных бизнес - единиц, что блокирует возможности извлечения выгод из стратегического соответствия.

Корпоративное руководство становится в значительной степени зависимым от менеджеров бизнес - единиц.

Корпоративные менеджеры могут потерять контакт с ситуацией в бизнес – единице и могут быть немало удивлены возникшими проблемами и своим незнанием, как их решить.

20.6. Организационная структура управления по признаку стратегических бизнес – групп (дивизиональная структура управления)

В широко диверсифицированных компаниях количество децентрализованных бизнес-единиц может быть так велико, что сфера контроля будет слишком большой для одного исполнительного директора. В этом случае может быть полезно объединить родственные предприятия в бизнес-группу и передать функции управления ею одному лицу, которое непосредственно отвечает за работу бизнес-группы и отчитывается перед исполнительным директором. Такой подход хотя и приводит к созданию промежуточного уровня управления между управляющими производством и исполнительным директором компании, тем не менее может улучшить стратегическое планирование и координацию разнообразных интересов компании на высшем уровне руководства. Это объясняет как популярность концепции групп вице-президентов среди многопрофильных компаний, так и создание стратегических бизнес-групп (СБГ).

СБГ — это объединение субъектов бизнеса, основанное на единстве некоторых важных стратегических элементов для всех членов группы. Такими элементами могут быть: совпадающий набор конкурентов, близкие по содержанию цепочки ценностей, наличие потребности в глобальной конкуренции, ярко выраженные некоторые виды конкурентного преимущества (низкие издержки или дифференциация), общие ключевые факторы успеха, единые возможности технологического роста. В General Electric, пионере концепции СБГ, 190 бизнес-единиц были объединены в 43 СБГ, а затем агрегированы в 6 секторов. В компании Union Carbide 15 групп и подразделений были декомпозированы в 150 стратегических плановых единиц, а затем перегруппированы и объединены в 9 новых агрегированных стратегических единиц. В компании General Foods СБГ первоначально были определены по товарному признаку, но позднее были перегруппированы в соответствии с сегментами меню (продукты для завтрака, напитки, основные продукты питания, десерты, корма для животных). Организационная структура, основанная на СБГ, снижает важность корпоративных обзоров стратегий более низких уровней (практически для исполнительного директора нет возможности познакомиться пусть и с короткими обзорами стратегий сотен или более хозяйственных подразделений). Однако исполнительный директор может эффективно рассмотреть стратегические планы меньшего количества СБГ, оставив детализацию бизнес-стратегии и контроль за ее исполнением на уровне руководителя СБГ. Рис. 20.4 иллюстрирует форму организации по признаку СБГ.

Достоинства структуры:

Обеспечивает стратегически правильный путь организации портфеля деловой активности бизнес-единиц в широко диверсифицированной компании.

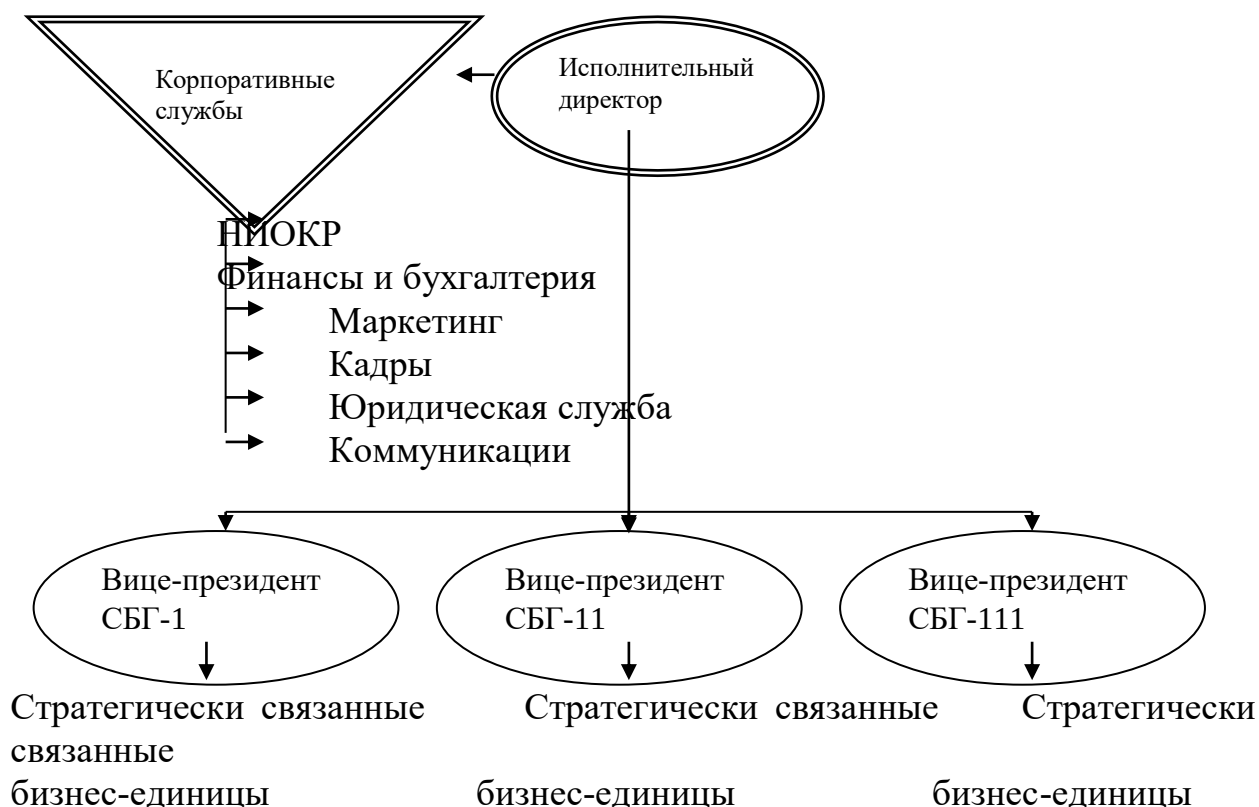


Рис. 20.4. Организационная структура управления по признаку СБГ

Позволяет осуществлять координацию профильных действий в рамках СБГ, что в свою очередь приводит к использованию выгод стратегического соответствия.

Обеспечивает большую связанность среди новых инициатив отдельных, но родственных хозяйственных подразделений.

Делает задачу определения стратегических перспектив для высшего руководства более значимой и первоочередной.

Помогает распределять корпоративные ресурсы по территориям с максимальными возможностями роста.

Недостатки:

Очень просто определить и объединить бизнес-единицы в СБГ, если преследовать только цель администрирования. Если критерий определения СБГ

связан с рационализацией и мало что предусматривает для стратегической координации, тогда объединение теряет реальный стратегический смысл.

СБГ могут быть недальновидны в определении будущих направлений развития.

Роли и полномочия исполнительного директора, вице-президента СБГ и менеджера бизнес-единицы должны быть скрупулезно определены, в противном случае вице-президент СБГ попадет в ловушку из-за плохо определенных полномочий.

Пути выполнения задач становятся нечеткими; кредит для успешно работающих бизнес-единиц направляется исполнительному директору, затем менеджеру бизнес-единицы и в последнюю очередь вице-президенту СБГ.

Концепция СБГ позволяет широко диверсифицированным компаниям рационально построить свою структуру; состоящую из большого числа хозяйственных подразделений, и разработать мероприятия по использованию преимуществ стратегического соответствия и совершенствованию процессов стратегического планирования и бюджетирования.

20.7. Матричная форма организационной структуры управления

Матричная" форма организационной структуры предполагает наличие двух (или более) ветвей власти, двух каналов управления бюджетом, двух источников обеспечения деятельности и вознаграждения. Отличительной чертой матричной структуры является то, что руководство бизнесом/товаром/проектом/венчурным предприятием и руководство функцией или процессом пересекаются (образуя при этом матрицу), и ответственность за принятие решений в каждом элементе (клетке) матрицы делится между менеджерами бизнеса/проектов/венчурных команд и менеджерами функциональных подразделений и процессов, как это показано на рис. 20.5

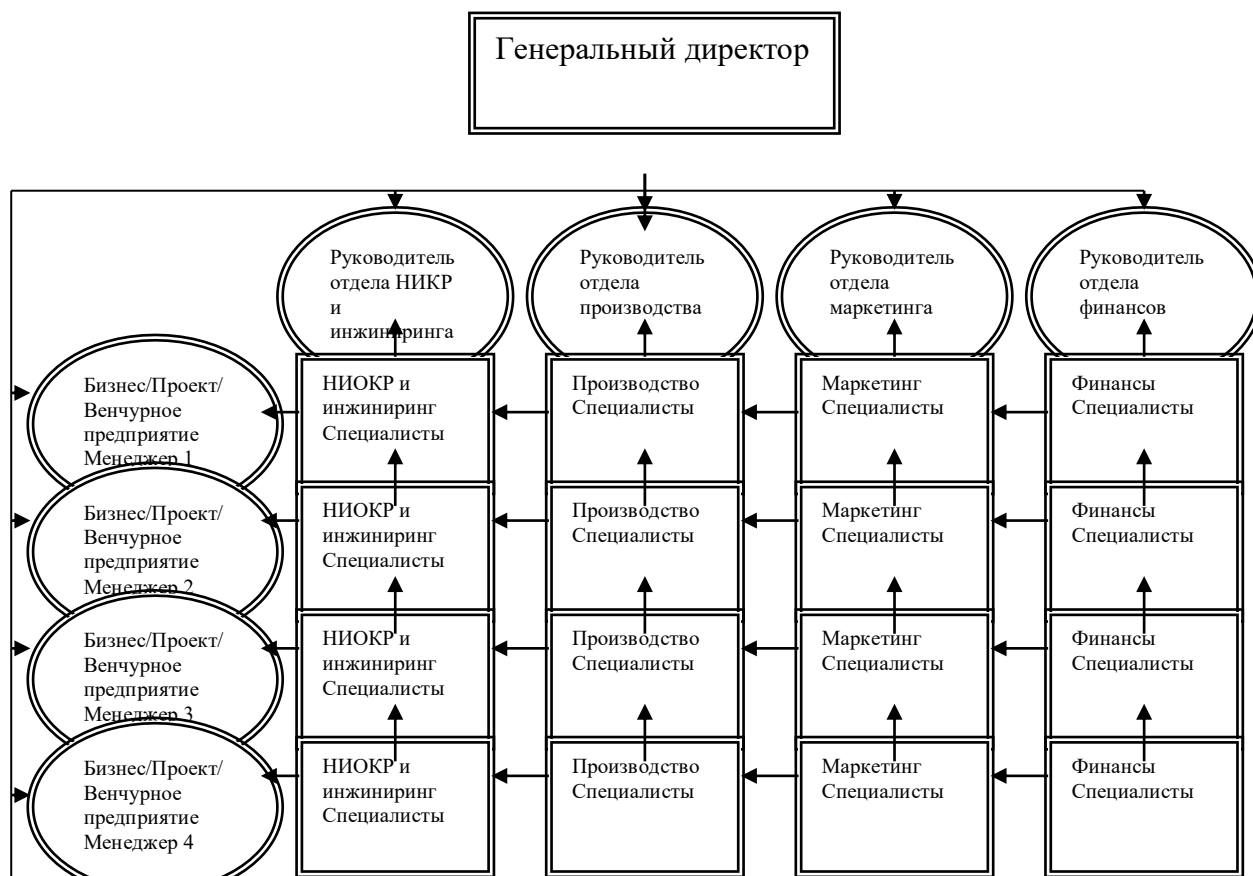


Рис. 26.5 Матричная организационная структура

В матричной структуре система подчинения носит двойственный характер: с одной стороны, подразделения, курирующие бизнес/проект/процесс/венчурное предприятие, а с другой — подразделения компании, выполняющие определенные функции. Результатом этого является компромисс между функциональной специализацией (проектирование, научные исследования и разработки, производство, маркетинг, финансы) и ориентацией на определенный вид продукции или деятельности, проект, процесс или особые венчурные подразделения (когда высокопрофессиональные разнопрофильные специалисты, необходимые для обеспечения производства конкретного вида продукции, осуществления проекта или бизнеса, функционирования венчурного предприятия, объединяются в одном подразделении или отделе).

Достоинства структуры:

Позволяет уделять внимание каждому направлению стратегического развития.

Обеспечивает реализацию принципа взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими точками зрения.

Позволяет развивать в диверсифицированных компаниях стратегическое соответствие на функциональной основе.

Позволяет принимать решение на основе принципа: «лучше для организации в целом».

Обеспечивает кооперацию, нахождение консенсуса в разрешении конфликтов и координацию родственных действий.

Недостатки:

Очень сложно управлять.

Трудно обеспечить «баланс» между двумя линиями ответственности.

Сильно разделенная ответственность может затруднить работу и привести к нерациональным затратам времени.

Трудно продвигаться вперед быстро и уверенно, не получая одобрения других людей.

Способствует развитию бюрократии в организации и подрезает крылья созидательному предпринимательству.

Организационная структура матричного типа действительно представляет собой «новый образ жизни». Она ломает принцип единства руководства; наличие двух каналов отчетности, двух боссов и разделение ответственности создают новый тип организационного климата. Кроме того, матричная структура представляет собой конфликто разрешающую систему, с помощью которой согласуются стратегические и текущие приоритеты, осуществляется разделение полномочий и ресурсы распределяются внутри компании на основе принципа «лучше для всех». Толчком к развитию матричных структур послужил рост интереса со стороны фирм к стратегиям, реализация которых требует наличия групп по реализации процесса, менеджеров по продукту, менеджеров функциональных подразделений, региональных менеджеров, менеджеров по специальным проектам, менеджеров вновь создаваемых венчурных предприятий, менеджеров по видам деятельности, причем все они отвечают за стратегически важные направления. Когда хотя бы две из нескольких переменных (товар, потребитель, технология, регион, функция, процесс, сегмент рынка) имеют примерно одинаковые стратегические приоритеты, матричная структура может стать эффективной. Матричная структура способствует реализации принципа взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими взглядами и перспективами внутри компании, предполагая назначение менеджера на каждое из направлений стратегического развития. Матричная структура, таким образом, позволяет обеспечить непосредственное руководство каждым из стратегически важных направлений и их включение в общую организационную схему управления. В этом смысле она помогает менеджерам среднего уровня управления принимать решения, учитывая интересы компании в целом. Другим существенным преимуществом, матричной организационной структуры является то, что она может служить механизмом достижения стратегического соответствия. Когда стратегические соответствия в диверсифицированной компании связаны с функциональной сферой (НИОКР, технология, маркетинг) или с пересекающимися функциями, такая структура обеспечит координацию действий по разделению обязанностей и передаче опыта и навыков.

Однако во многих компаниях использование матричной структуры ограничивается ее применением в каких-то определенных областях (для определенных важных функций), а не распространяется на построения схемы управления компанией в целом.

Многие компании и менеджеры остерегаются использовать матричные структуры организации из-за слабого руководства. Это сложная для управления структура; людям трудно понять, перед кем и за что отчитываться. Более того, поскольку матричная структура требует коммуникации и консенсуса, это может привести к перебоям в работе компании и даже остановке. Люди, работающие в одной сфере, вынуждены вести дела с людьми, работающими в другой сфере, и устанавливать связи и контакты, пробираясь через существующую внутри фирмы бюрократию. Действия могут быть парализованы, так как из-за разделения ответственности трудно действовать решительно, не обсудив предварительно предпринимаемые шаги с другими людьми и не получив одобрения. Много времени и энергии уходит на контакты и различные согласования. Ощутимый рост затрат на ведение деловых операций и удлинение сроков принятия решений может привести к тому, что доходы от деятельности будут очень невелики. Но несмотря на это, в некоторых случаях выигрыш от разрешения конфликтов, нахождения консенсуса и координации перевешивает указанные недостатки

20.8. Современные направления развития организационных структур

Многие современные компании сегодня перестраивают свою традиционную иерархическую структуру, основанную на функциональной специализации и централизованной системе вертикального подчинения. Такая структура пригодна, когда: 1) все виды деятельности можно разделить на простые, повторяемые операции, которым можно легко и быстро обучить, а затем эффективно производить их в массовом порядке; 2) существенные выгоды обеспечивают функциональная специализация менеджеров и повышение их профессионализма своей области; 3) нужды потребителей в достаточной степени стандартны, что позволяет легко найти способы и разработать пути их удовлетворения. Но традиционная структура становится своего рода тормозом в развитии тех видов деятельности, где предпочтения потребителей концентрируются не на стандартизованных товарах, а на товарах, сделанных на заказ и имеющих особые свойства, где сокращается продолжительность жизненного цикла товаров, где более гибкие производственные методы сменяют массовое производство, где потребители предпочитают индивидуальный подход, где высоки темпы технологических изменений, где рыночные условия изменчивы. В этих условиях многоуровневые иерархические управленческие структуры и функциональные бюрократии, заставляющие сотрудников все время ждать решения сверху, увязают в болоте. Они не могут адекватно отвечать потребностям потребителей и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка. Смещение

функций, выполнение строго конкретных заданий, раздробленность производственного процесса, многоуровневая структура управления, централизованная система принятия решений, растущая бюрократизация среднего управленческого звена, раздутая система проверки и контроля, замедленная реакция — все это может свести на нет конкурентное преимущество в условиях быстроизменяющейся рыночной ситуации. В таких условиях успех компании зависит от стратегий, отличающихся существенными организационными возможностями, позволяющими фирме быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений и внешней конкурентной среды, сокращать продолжительность периода от разработки товара до его выведения на рынок, обеспечивать качество "с первого раза", производить несколько модификаций товара и товары на заказ, сокращать сроки доставки, четко выполнять заказы, использовать индивидуальный подход к обслуживанию потребителей, быстро внедрять новые технологии и развивать творчество и инновационный процесс, быстро реагировать на развитие конкуренции.

Все эти новые компоненты деловой стратегии совершают революцию в корпоративной организации. Тенденция к уменьшению размеров компаний во многом объясняется стремлением сократить властные полномочия функциональной и управленческой бюрократии среднего уровня и вместо авторитарных пирамидальных структур создать более «плоские», децентрализованные организационные структуры. Современные типы структур обладают следующими характеристиками: меньшее количество уровней управления; создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий, а также проектных групп; небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений, изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности из-за распределения между разными функциональными отделами; небольшой штат сотрудников, выполняющих поддерживающие (обеспечивающие) функции; партнерские отношения с основными поставщиками, наделение руководителей нижнего уровня и рядовых сотрудников полномочиями; свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали; оснащенность компьютерами и системами телекоммуникаций, что обеспечивает доступ к информации и возможность ее быстрой передачи; акцент не на деятельность как таковую, а на ее результаты. Новые организационные структуры компактны, имеют меньше уровней управления, быстрее реагируют на изменение, открыты для нововведений. Новой движущей силой в такой структуре стали сотрудники, уполномоченные действовать по своему усмотрению, измененные рабочие процессы, а также самоуправляемые рабочие группы.

Директивно-контрольный подход в условиях вертикальной многоуровневой организационной структуры предполагает, что у сотрудников, непосредственно выполняющих определенную работу, нет ни времени, ни желания осуществлять контроль, а кроме того, уровень их профессиональных знаний недостаточен для принятия грамотных решений. Следовательно, необходимы инструкции, жесткое руководство и контроль за принятием ре-

шений. В децентрализованных структурах такой подход оказывается несостоятельным. Сферы компетенции отдельных сотрудников имеют менее жесткие рамки, они имеют доступ ко всей необходимой информации и работают с большей самостоятельностью. Нет необходимости в большом количестве менеджеров, так как принятие решений становится задачей каждого конкретного сотрудника или рабочей группы.

20.9. Роль реинжиниринга бизнес – процессов в усовершенствовании стратегии

Перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также с целью снижения бюрократических накладных расходов доказала свою состоятельность в качестве действенного механизма построения организации. Это не просто фантазия руководства. Организация процесса имеет столь же большое значение, как и функциональная специализация. Проведение в жизнь выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, когда работа отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, должным образом скоординирована и интегрирована.

Компании, которые перестроили некоторые из своих бизнес-процессов, в результате пришли к объединению ранее независимых операций (шагов) и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, и к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей. Затем следует реорганизация — естественный результат объединения задач и пересмотра содержания заданий. Опыт компаний, успешно осуществивших перестройку и реструктуризацию своего бизнеса в соответствии с выбранной стратегией, рекомендует бороться с раздробленностью и излишними накладными расходами следующим образом:

- Составить общую схему бизнес-процесса, включая связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей.
- Попытаться упростить процесс, по возможности исключая из него определенные участки и анализируя возможность модернизации оставшихся.
- Определить, какие участки процесса могут быть автоматизированы (обычно это простые, повторяемые операции, которые не требуют размышлений и принятия решений); рассмотреть вопрос о внедрении передовых технологий, которые могут обеспечить новые возможности и выигрыш от высокой производительности в будущем.
- Оценить каждый участок процесса (каждый вид деятельности) на предмет его важности в отношении стратегии; стратегически важные участки должны быть оценены с точки зрения возможности стать лучшими в отрасли или в мире.
- Взвесить все "за" и "против" относительно выведения за пределы компаний тех видов деятельности, которые не являются основными и не вносят

существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств.

- Разработать новую структуру для выполнения оставшихся видов деятельности; реорганизовать персонал (отдельных сотрудников и группы) в соответствии с новой организационной структурой.

Перестройка, если она грамотно осуществлена, может дать огромный выигрыш в производительности и организационных возможностях. Подразделение фирмы General Electric, занимающееся обслуживанием заказов, сократило время от момента получения заказа до момента доставки с трех недель до трех дней, объединив шесть своих производственных отделов в один, сократив число операций по инвентаризации и обработке грузов, заменив ручную систему учета потребителей на автоматизированную и сократив число уровней управления с трех до одного. Производительность возросла на 20% за год, и расходы подразделения сократились на 30%.

Нельзя обойти вниманием тот факт, что перестройка в совокупности с передовыми офисными технологиями, наделением сотрудников полномочиями, использованием самоуправляемых рабочих команд обеспечивает менеджеров компании новыми возможностями в области разработки организационных структур. Организационную иерархическую структуру можно сделать более плоской, сократив число уровней среднего звена управления. Ответственность за исполнение и право принятия решений можно передать на более низкие уровни и за пределы компании тем подразделениям, которые непосредственно контактируют с потребителями. Стратегически важные операции могут быть унифицированы, а время и затраты на их выполнение сокращены, при этом они должны соответствовать изменяющимся требованиям и ожиданиям потребителей. При правильном использовании эти новые подходы к разработке структуры фирмы обеспечивают огромный выигрыш в производительности и в развитии созидательного потенциала фирмы.

20.10. Увязка бюджетов со стратегией

Выполнение стратегии приводит менеджера к необходимости составления бюджета. Исполнитель стратегии не только должен предвидеть, кто сколько получит, но бюджет должен также быть составлен с целью получения максимума с каждого доллара.

Очевидно, организационные единицы нуждаются в достаточном количестве ресурсов для выполнения их части стратегического плана. Это подразумевает наличие у каждой такой единицы квалифицированного персонала и достаточного объема текущих фондов, позволяющих успешно выполнять работу. Кроме того, организационные единицы должны подготовить детальные, поэтапные программы действия для того, чтобы каждая часть стратегии заняла свое определенное место, установить графики и крайние сроки выполнения и определить, кто и за что является ответственным.

То, насколько хорошо исполнители стратегии связывают распределение бюджета с потребностями стратегии, может также способствовать или препятствовать процессу ее реализации. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнять свою часть стратегического плана надлежащим образом. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает финансовую эффективность. Оба результата являются сигналом для исполнителя стратегии, чтобы серьезно включиться в процесс составления бюджета, детальное рассмотрение программы и предложений по бюджетам стратегически важных структурных единиц. Исполнители должны также быть готовы к передаче ресурсов из одной сферы в другую для поддержки новых стратегических инициатив и приоритетов. Изменения в стратегии почти всегда приводят к перераспределению бюджета. Структурные единицы, важные в рамках старой стратегии, могут теперь оказаться слишком большого размера и соответственно требовать неразумно большого финансирования. Структуры, гарантирующие в настоящий момент значительную и более важную стратегическую роль, могут нуждаться в большем количестве персонала, нового оборудования, дополнительных средств и в установлении в их сметах текущих затрат на уровне выше среднего. Исполнители стратегии должны действовать смело и решительно при перераспределении ресурсов, снижая долю одних областей, расширяя другие и регулируя поступление достаточного количества фондов в наиболее важные сферы деятельности.

Они должны направить свою энергию на размещение средств в соответствии со сложившейся ситуацией и предпринять необходимые действия по закрытию проектов и направлений, которые больше не удовлетворяют компанию. Необходимое условие состоит в том, что требования финансирования новой стратегии должны определять распределение капитальных ресурсов и размеры текущих бюджетов для каждого структурного подразделения.

Недостаточное финансирование структур, играющих существенную роль в стратегическом успехе, может повредить всему процессу выполнения стратегии.

Квалифицированные исполнители стратегии хорошо знакомы с проблемой перераспределения ресурсов и очень успешно с ней справляются.

Глава 21. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: КУЛЬТУРА (ТРЕТЬЯ ЗАДАЧА) И РУКОВОДСТВО (ЧЕТВЕРТАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

21.1. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании

Рассмотрим еще две задачи выполнения стратегии: создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию, и осуществление внутреннего

руководства, необходимого для продвижения вперед по пути выполнения стратегии.

Каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой фирмы существуют своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации.

Рис. 21.1. Система «культуры организации»

Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия



компании, определяющая, как ей вести дела, с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе. Корпоративная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, профсоюзам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в четких установках и кредо компании, отношении к работникам компании и в особой внутренней среде фирмы. Все это социальные силы, действие некоторых из них совсем незаметно, но, тем не менее, они объединяют в себе и определяют понятие «культура организации».

Культура определяется преобладающими постулатами веры и этическими стандартами, доминирующими в организации (рис. 21.1).

Формирование постулатов веры и этических стандартов происходит в организации в процессе ее существования. В тех случаях, когда высшие руководители не занимаются напрямую формированием постулатов веры и стандартов этики и оно происходит стихийно, последние называются естественными. Однако руководство может формировать их целенаправленно. Их называют в таких случаях искусственными. Этот процесс осуществляется с помощью письменно сформулированных

принципов. Ниже приведены области, относительно которых могут быть сформулированы постулаты веры:

- важность потребителей и качества их обслуживания;
- отношение к качеству товаров;
- отношение к инновациям;
- отношение к сотрудникам и обязанности организации по отношению к сотрудникам;
- отношение к ответственности перед акционерами;
- отношение к ответственности перед поставщиками;
- отношение к ответственности перед обществом;
- отношение к охране окружающей среды.

Ниже перечислены области, для которых могут быть сформулированы этические стандарты:

- честность и соблюдение законодательства;
- поведение при конфликтах интересов;
- честность при продаже товара и честность используемых маркетинговых приемов;
- отношение к конфиденциальности внутрифирменной информации;
- получение и использование информации о других организациях;
- политическая деятельность внутри организации;
- использование ресурсов организации;
- управление ценами, контрактами, счетами;
- отношения с поставщиками.

После того, как постулаты веры и этические стандарты сформулированы, их следует перевести в письменную форму и довести до сведения сотрудников организации. Этого, естественно, недостаточно. Необходимо осуществлять мероприятия по реализации сформулированных принципов:

- вводить философию, базирующуюся на постулатах веры и этических стандартах, в тренинговые программы для персонала;
- постоянно демонстрировать реализацию сформулированных принципов при подборе персонала;
- проводить «агитационную работу» среди сотрудников;
- официально продвигать принципы во внешнюю среду;
- установить контроль со стороны первых исполнительных руководителей за практическим воплощением принципов;
- тщательно следить за следованием принципам перспективными сотрудниками, планирующимися для продвижения по службе;
- устанавливать процедуры поощрения тех сотрудников, которые достигли наибольших успехов в реализации принципов.

При внедрении принципов необходимо соблюдение символического соответствия: символы в организации должны соответствовать официально декларируемым принципам. Например, если в организации провозглашен принцип экономии, ему должны соответствовать символы: личный автомобиль главы исполнительной власти не должен быть слишком дорогим, интерьер его офиса не должен быть слишком претенциозен; сотрудники

организации должны видеть, что организация очень аккуратно относится к закупкам с точки зрения цен и т.д.

Изменения культуры не могут происходить быстро, поэтому инерционность культуры должна быть учтена при составлении излишне оптимистичных бюджетов.

Наиболее важными факторами, влияющими на производственную стратегию компании, являются те, которые связаны с потребителями. Целью любой производственной деятельности внутри компании является управление процессом добавления ценности продукта (в ценностной цепочке) таким образом, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителя.

Конечно, то, что важно для одного потребителя, может быть не так важно для другого. Таким образом, только тщательный анализ нужд и запросов потребителей относительно товара или услуги даст желаемый результат.

Наиболее успешными организациями являются те, которые смогли эффективно организовать свою производственную деятельность в целях удовлетворения запросов потребителя. Поэтому среди постулатов веры особое место занимает следующий: «Главная задача организации - высочайшее качество ее товаров и услуг, остальное - приложится». На практике данный постулат веры трансформировался в так называемую «систему тотального управления качеством».

21.2. Тотальный контроль качества (TQM)

На сегодняшний день под TQM понимают целостный подход, когда четко осознается связь между потребителем и поставщиком и необходимость постоянных улучшений во всех отделах и на всех этапах. О проблеме TQM много написано, и эта философия имеет разные толкования.

Одни исследователи сосредотачивают внимание на потребителе и его запросах и устранении некачественных товаров и услуг. Другие акцентируют внимание на инструментах качества, к которым относятся методы «мозгового штурма», статистические методы, контрольные графики. Многие из них используют работу целых команд и расширяют полномочия работников в целях развития культуры качества, усиления мотивации работников и обеспечения непрерывного процесса улучшения качества.

Сколько есть консультантов, продающих собственные формулы успеха, столько же существует и подходов к TQM. Но как бы эти подходы не отличались друг от друга, есть общие черты между ними. Они заключаются в том, что TQM:

- осуществляется под непосредственным руководством топ-менеджеров;
- ориентирован на потребителя;
- делит потребителей на внутренних и внешних в ценностной цепочке;

демонстрирует отказ от выявления низкокачественной продукции на стадии готовности и переход к предупреждающим мерам, не допускающим появления низкокачественной продукции;
 поощряет такой подход к каждой операции, чтобы обеспечивалось качество с первого предъявления;
 делит каждого ответственным за качество;
 фокусируется на философии кайдзен;
 обучает инструментам качества, обеспечивающим постоянный режим качества;
 поощряет работников к поиску способов улучшения качества на своих участках (например, за счет сокращения времени на операцию);
 вводит различные статистические методы для определения эффективности.

21.3. Модель TQM Оукленда

Профессор Джон Оукленд разработал сравнительно простую модель которая описывает основные характеристики TQM (рис.21.2). По Оукленду (Oakland, 1993), TQM - это подход, обеспечивающий повышение конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации.

В центре модели Оукленда находятся производственные операции и цепочка “потребитель-поставщик”. Термин “потребитель” означает не только конечного потребителя, он также относится к так называемым цепочка внутренних потребителей и поставщиков. Например, на заводе сырьё поступает на склады от поставщиков и затем запускается в начальную стадию производственного процесса. После некоторой обработки оно

Рис. 21.2 Модель TQM Оукленда

поступает в другой отдел (который в данном случае является внутренним потребителем), где снова проходит очередную стадию обработки. На каждой



стадии добавляется ценность вплоть до момента, когда конечный продукт продается внешнему потребителю.

Каждый оператор в этой цепочке является одновременно потребителем и поставщиком, каждый ответственен за удовлетворение запросов своего потребителя. Если этой ответственности нет, на каком-то этапе результатом может стать плохое качество, и тогда необходимо переделывать то, что было уже сделано. Строго следуя рабочему процессу и применяя свою квалификацию, на каждом этапе оператор должен обеспечить выполнение работы в соответствии с предписанными характеристиками.

21.4. Системы качества

Чтобы достичь согласованности в производственном процессе, в компании должна быть организована такая структура, которая доводила бы необходимые стандарты качества до всех работников. Для этого создаются управленческие системы, которые планируют, осуществляют мониторинг и контролируют все этапы деятельности. Благодаря использованию таких систем качества, как ISO 9000, обеспечивается постоянный уровень качества. Таким образом, потребитель уверен в качестве товара. Подобные системы к тому же помогают организациям управлять внутренними и внешними процессами малозатратным и эффективным способом.

С помощью системы качества можно не только определить проблемы, но и решить их. Недостаточно просто перекладывать ответственность за качество на плечи подчиненных. Чтобы работники могли определить и грамотно решить проблему, связанную с качеством, они должны быть обучены этому. Многие организации специально обучают своих работников определенным техникам и способам и поощряют их быть активными в процессе борьбы за качество. Достичь соответствующего качества (качества с первого предъявления) можно только при наличии преданных делу, мотивированных и лояльных работников, которые хорошо подготовлены и достаточно образованы, чтобы выполнять требуемую работу. Для этого необходимо соответствующее руководство, определение политики компании, тщательное планирование и обеспечение соответствующими ресурсами на каждом уровне. Менеджеры высшего звена должны продемонстрировать свою готовность решать проблемы качества. На развитие культуры TQM обычно уходят годы, и все уровни менеджмента начиная с высшего должны продемонстрировать эту культуру.

21.5. Осуществление стратегического лидерства

Менеджер по стратегии должен уметь играть множество разных ролей лидера: предприниматель и стратег, администратор и исполнитель стратегии, помощник, наставник, оратор, распределитель ресурсов, советчик, политик, ментор и любимый руководитель. Иногда ему нужно быть авторитарным и твердолобым, иногда уметь прислушаться к мнению других и пойти на компромисс, а в ряде случаев лучше всего срабатывает совещательный, коллегиальный подход. Во многих случаях требуется его постоянное

присутствие, в то время как в других - только краткое церемониальное появление, а детали могут быть поручены подчиненным.

В общем проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе одного из нескольких путей ее решения. Шесть ролей, которые должен исполнять лидер, стоят на повестке дня при реализации стратегии:

Быть в курсе всего, что роисходит.

Поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии.

Поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытым для новых возможностей, внедряющем инновации.

Обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии.

Поддерживать на высоком уровне этические нормы.

Проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Глава 22. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: ПОЛИТИКА (ПЯТАЯ ЗАДАЧА), НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА (ШЕСТАЯ ЗАДАЧА), СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ (СЕДЬМАЯ ЗАДАЧА) И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (ВОСЬМАЯ ЗАДАЧА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ)

22.1. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур

Рассмотрим последние четыре дополнительных задач по реализации стратегии:

Определение политик, поддерживающих стратегию.

Использование совершенных методов и приемов работы для постоянного улучшения результатов.

Инсталляция поддерживающих систем, которые позволяют персоналу компании профессионально выполнять свои стратегические роли изо дня в день.

Разработка систем и методов мотивации и стимулирования персонала, которые повышают ответственность за хорошее выполнение стратегии.

Изменение в стратегии, как правило, приводят к некоторым изменениям в приемах и методах работы и управлении внутренними процессами. Процесс смены старого курса развития на новый должен быть разработан и управляем.

Изменение отработанных процедур и поведения всегда влечет за собой изменение внутреннего распорядка вещей. Совершенно нормально в этом случае возникновение определенного сопротивления развитию и появление

некоторой доли сомнений и вопросов, связанных с тем, как эти изменения могут повлиять на сотрудников, особенно когда все это связано с сокращением рабочих мест. Вопросы также возникают и в отношении того, что необходимо сделать и каким образом, где возможно отключение от курса при осуществлении независимых действий.

Рассмотренные ниже политики и процедуры позволяют реализовать стратегию несколькими способами:

Новые или только что проверенные политики и процедуры обеспечивают необходимые директивы сверху вниз менеджерам подразделений, контролирующему персоналу, всем работникам относительно того, как и каким образом необходимо выполнить в данных условиях определенные действия. Также устанавливается некоторая степень регулирования, стабильности и зависимости от того, как руководство решило выполнить стратегию и управлять бизнесом на основе ежедневных планов.

Политика компании и процедуры помогают соединить действия и поведение со стратегией по всей организации, наложить ограничения на независимые действия и направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия. Политики и процедуры противодействуют усилиям некоторых людей сопротивляться и отвергать общие подходы. Большинство людей воздерживается от нарушения или игнорирования установленных правил и практики компании без соответствующих причин.

Политики и стандартизированные процедуры помогают влиять на то, как отдельные стратегически важные действия должны выполняться в географически разбросанных структурных подразделениях (различные заводы, региональные бюро по продажам, центры обслуживания клиентов или индивидуальные магазинчики, связанные в единую сеть). Устраняя значительные различия в деловой практике и процедурах организационных единиц при выполнении общих функций, необходимо избегать рассылки противоречивых сообщений внутреннему персоналу и клиентам, которые работают с компанией в различных регионах.

Поскольку демонтаж старых политик и процедур и установление новых неизбежно влияет на изменение характера работы компании и внутреннего производственного климата, лица, реализующие стратегию, могут использовать процесс изменения политики в качестве силового рычага для изменения корпоративной культуры таким образом, чтобы она в большей степени соответствовала новой стратегии.

С точки зрения перспектив выполнения стратегии менеджерам компании необходимо быть изобретательными в установлении политики и практики, которые могут обеспечить жизненно важную поддержку эффективному выполнению стратегии.

Мудро построенные политика и процедуры помогают выполнению стратегии, увязывая действия, поведение, решения и существующую практику в единое целое, что к конечному итоге способствует улучшению выполнения стратегии. Если политика и практика не поддерживают стратегию, они превращаются в барьер, препятствующий осуществлению

изменений в отношении к работе и поведению персонала, которые менеджеры, реализующие стратегию, пытаются осуществить. Часто противники определенных элементов стратегии или подходов к ее выполнению скрываются за давно установленными политиками и текущими процедурами и энергично их защищают, пытаясь затормозить или изменить подход к выполнению стратегии. Каждый раз, когда компания меняет свою стратегию, менеджеры должны пересматривать существующие политики и процедуры, целенаправленно изменять или отбрасывать те из них, которые не адаптируются к ситуации, и формулировать новые варианты реализации стратегических инициатив.

22.2. Введение наилучшей практики и обязательства дальнейшего совершенствования стратегии

Высокая ответственность за поиск и принятие лучших методов выполнения работы – неотъемлемая часть эффективной реализации стратегии, особенно если это касается стратегически важных и крупных денежных операций, при которых лучшее качество исполнения или снижение издержек может быть трансформировано в целенаправленный импульс к совершенствованию работы.

Деятельность по выявлению, изучению и осуществлению лучших методов работы послужила началом интенсивного реинжиниринга, разработки программ постоянного совершенствования и общего менеджмента качества (ОМК).

Наилучшая практика, общий менеджмент качества, реинжиниринг – все это необходимо рассматривать и использовать как часть широкомасштабных усилий по профессиональной реализации стратегии. Только стратегия может указать, какие действия необходимо предпринять и какие задачи имеют наибольшее значение сегодня. Руководителям, у которых нет стратегической базы, не хватит одной лишь интуиции, чтобы определить, что действительно важно для деятельности хозяйственных подразделений и достижения ими конкурентного успеха.

Чтобы извлечь максимум преимуществ из применения современной практики работы, управления качеством, реинжиниринга и связанных с ними инструментов для усиления организационных возможностей при исполнении стратегии, руководители должны с самого начала зафиксировать по пунктам основные пути успешного выполнения стратегии – бездефектное производство, своевременная доставка, низкие общие издержки, предвидение ожиданий покупателей, ускоренный цикл производства, разработка новой продукции или другие специфические меры. Определение уровня работы как «лучшие в отрасли» или «лучшие в мире» в большинстве или во всех звеньях

цепочки ценностей обеспечивает реальную основу для установления вех для внутреннего планирования и долгосрочных целей.

Затем следует управленческая задача создания общей культуры качества и установления необходимых обязательств по достижению целей и показателей работы, которых требует стратегия.

Основные действия руководителей могут быть следующими:

Видимые, определенные и твердые обязательства достижения общего качества и его постоянного совершенствования, включая качественное видение и специфические, измеримые качественные цели.

Легкое подталкивание людей к поддержанию общего качества путем ведения таких организационных программ, как:

тщательный отбор всех кандидатов на работу и выбор тех, чье отношение к работе и способности подходят для основанной на постоянном улучшении качества стратегии, тренировка служащих по вопросам качества, использование команд и их образование для укрепления и развития индивидуальных способностей (расширение культуры общего качества происходит, когда команды работают с большим самоуправлением, выполняют многофункциональные, пересекающиеся между собой операции), систематическое и регулярное признание и поощрение индивидуальных и командных усилий, усиление работы по предупреждению ошибок (контроль за выполнением работы в первый раз), а не на инспекции (изучение путей исправления ошибок).

Наделение служащих такими полномочиями, чтобы ответственность за выполнение основных услуг или совершенствование товаров находилась в руках исполнителей, а не контролеров.

Обеспечение исполнителей оперативной электронной информацией для достижения более эффективных решений, обратной связи и постоянного улучшения выполнения действий в цепочке ценностей.

Проповедование того, что исполнение заданий может и должно быть совершенным, так как конкуренты не почивают на лаврах прошлого успеха, а покупатели всегда ищут чего-то лучшего.

Если эти меры приемлемы для вашей стратегии и если все члены организации (высшие руководители, менеджеры среднего звена, профессиональный штат и рабочие на конвейере) поддержат программу постоянного совершенствования, то рабочий настрой будет способствовать профессиональному исполнению стратегии и достижению хорошо обоснованных результатов

22.3. Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем

Стратегия компании не может быть выполнена или осуществлена на высоком уровне без определенного количества поддерживающих (обеспечивающих) деловые операции систем. American United, Delta и другие ведущие авиакомпании не смогут обслуживать пассажиров на высшем уровне без компьютеризированной предварительной системы заказа билетов,

системы погрузки и обработки багажа и серьезной программы обеспечения авиаперевозок. У компании Federal Express существует компьютеризированная система контроля воздушных маршрутов и перемещения грузов, которая может постоянно сообщать о местонахождении любого груза во время процесса транзитной доставки; там имеются системы обмена информацией, которые позволяют следить за 21000 багажных мест в масштабе всей страны, контролировать в среднем до 720000 остановок ежедневно для того, чтобы пассажиры могли забрать багаж. Также имеются системы контроля за полетами, позволяющие следить одновременно за 200 лайнерами FedEx, сообщая им главным образом климатические и другие условия, влияющие на безопасность полета.

Компания Procter & Gamble ежегодно шифрует более 900000 телефонных звонков (бесплатных для абонентов), полученных по 800 номерам с целью раннего выявления тревожных симптомов, связанных с продукцией компании, и постоянного контроля за изменением вкуса покупателей.

Domino's Pizza имеет компьютерные системы в каждой из своих точек сбыта, которые облегчают выполнение заказов, инвентаризацию, учет персонала, анализ движения наличных денег, выполнение контрольных функций таким образом, чтобы дать возможность менеджерам тратить больше времени на общее руководство, обслуживание покупателей и операции по развитию бизнеса. Большинство телефонных, энергетических, коммунальных и телерадиовещательных компаний имеет системы постоянного мониторинга и контроля, чтобы в случае необходимости за секунды успеть разрешить все возникающие проблемы и увеличить надежность и эффективность работы своих служб.

В компании Mrs. Fields' Cookies такие системы могут вести контроль продаж с интервалом в 15 минут и предлагать новые разновидности и наборы продукции, могут предложить тактику стимулирования продаж или меры, необходимые для большей заинтересованности покупателей.

Хорошо обоснованные и умело воплощенные в жизнь обеспечивающие системы не только улучшают механизм реализации стратегии, но и могут усилить организационные возможности компании, способствуя достижения ею конкурентного превосходства над соперниками. Например, компании со стратегией дифференциации, основанной на достижении первоклассного качества, нуждаются в системах подготовки персонала по вопросам управления качеством на каждом этапе производства, чтобы быть полностью уверенными, что все отправленные товары соответствуют стандартам качества. Компаниям, стремящимся к снижению издержек производства на свои товары, необходима система, дающая возможность использовать все пути сокращения издержек. Быстрорастущим компаниям необходима такая система найма рабочей силы, которая привлекала бы квалифицированных специалистов в большом количестве.

В бизнесе, связанном с независимой аудиторской деятельностью и управленческим консультированием, большое количество профессиональных работников нуждается в знании всех технических ноу-хау. Следовательно,

этим компаниям необходимо иметь системы постоянной подготовки и переподготовки служащих и обеспечить им возможность получения современной научной информации.

22.4. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию

Важным моментом для хозяйственных подразделений и предпринимателей является выполнение стратегии и достижение намеченных показателей деятельности. Менеджеры компаний, как правило, пытаются подчеркнуть ответственность всех и каждого за выполнение стратегического плана, мотивируя персонал к работе и поощряя хорошие достигнутые результаты.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико. Это может быть предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получать большую личную удовлетворенность от результатов работы. Призывая работников творчески подходить к выполнению своих обязанностей, не останавливаясь на достигнутом, улучшать итоги деятельности, необходимо использовать весь арсенал побудительных мотивов к труду. Предоставление дополнительных наград или призов, всеобщее признание, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой и предоставление права самостоятельных решений, предложение лучших условий труда или назначение в более привлекательные регионы, большая безопасность работы, дополнительные выплаты за работу всего коллектива и обещания ощутимого материального поощрения (увеличение заработной платы, премии, участие в прибылях компании и другие виды стимулирования) – все это далеко не полный перечень механизмов мотивации персонала. Но политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно увязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

Использование системы поощрений и вознаграждений является самым главным оружием менеджера в борьбе за заинтересованность работника в исполнении стратегического плана. При неразумном и недостаточном использовании данного инструмента страдает весь процесс претворения в жизнь стратегии фирмы. Решения об увеличении заработной платы, выплате поощрений, продвижении по службе, назначении на ключевые посты, способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами политики менеджера, которые генерируют заинтересованность работников. По какому признаку менеджер систематизирует поощрения и классифицирует вознаграждения, какого поведения и каких результатов руководство ждет от сотрудников и кто, по мнению менеджеров, хорошо выполняет свою работу, – все это требует тщательного анализа и осмысления. При решении подобных вопросов

невозможно обойтись без тщательного анализа действий каждого работника. Здесь система поощрений и вознаграждений превращается в механизм, посредством которого исполнение стратегии получает эмоциональную окраску, выраженную в форме личной заинтересованности работника. Поощрения стимулируют работника делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

Глава 23. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

23.1 Система интегрированного внутрифирменного планирования

В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур. В зависимости от направленности и характера решаемых задач обычно выделяют три вида планирования: стратегическое, или перспективное (горизонт планирования – более 5 лет); среднесрочное (горизонт планирования от 3 до 5 лет); тактическое, или текущее (горизонт планирования – 1 год и менее, например квартал, месяц).

Анализ опыта плановой деятельности эффективно функционирующих предприятий показывает, что для успешной реализации стратегии необходимо создать систему интегрированного внутрифирменного планирования, которая предполагает координацию стратегических, среднесрочных и текущих планов на всех уровнях управления предприятием, а также между основными разделами планов. Таким образом, планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы (бизнес-единицами, дочерними компаниями) по всем видам деятельности и технологическим цепочкам – маркетингу, НИОКР, снабжению, производству, сбыту.

Система среднесрочного планирования предусматривает определение последовательности достижения стратегических целей (этапов реализации стратегического плана) с учетом перспектив развития рыночной конъюнктуры, прогнозируемой динамики потребительского спроса, имеющегося ресурсного потенциала. На основе конкретизации стратегических целей формулируются хозяйственные задачи как общefирменного характера, так и отдельных бизнес-единиц, а также выявляются ресурсы, необходимые для их решения. В системах внутрифирменного планирования среднесрочные планы часто разрабатываются в форме программ.

Во внутрифирменном планировании мы определили программу как последовательность мероприятий, направленных на достижение конкретной стратегической цели. Программы (по новой продукции, капитальному строительству, развитию производственных мощностей, обучению персонала, НИОКР, развитию системы сбыта и т.д.) вытекают из общей стратегии фирмы, но конкретная хронология их выполнения определяется

объемом и структурой необходимых ресурсов с учетом специфики предприятия.

Программы обязательно содержат количественные показатели, в том числе данные о времени вовлечения и объеме необходимых капиталовложений и источниках их финансирования. Таким образом, программы предусматривают разработку мероприятий, взаимоувязанных по времени, ресурсам и исполнителям и направленных на достижение стратегических целей развития предприятия. Финансовые сметы (бюджеты) стратегических программ корпорации можно рассматривать как окончательную проверку реализуемости стратегического плана.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов по производству, маркетингу, сбыту, исследованиям и разработкам, снабжению для предприятия в целом и его отдельных бизнес-единиц на основе детализации целей и задач, поставленных в стратегических и среднесрочных планах.

23.2. Процесс бюджетирования

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов. По определению, бюджет фирмы – это финансовый план, охватывающий все аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем. Бюджеты составляются на год или более короткий срок по каждому отдельному подразделению, а также основным функциональным областям деятельности фирмы (производству, отдельным проектам капиталовложений и маркетингу), а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Основой формирования (отправной точкой) бюджета предприятия является прогноз продаж продукции, сделанный службой маркетинга и отраженный в маркетинговом плане. Бюджет продаж обязательно должен быть дополнен графиком ожидаемых поступлений денежных средств за проданную продукцию (доля продукции, оплаченной в течении первого, второго, третьего месяца). Кроме того, при составлении бюджетов должны учитываться такие сведения, как удельный вес поставок на условиях предоплаты и по бартеру, обеспеченность заказов материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей, что необходимо для достижения намеченных планом финансовых показателей по чистой прибыли, объему продаж и др. Обобщение такой информации позволит реально планировать поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год). Общая схема процесса бюджетирования приведена в табл. 23.1.

Бюджет предприятия (прогноз движения денежных средств) состоит из доходной и расходной части, причем в оптимальном бюджете доходная часть равна расходной. Доходы бюджета состоят из выручки от реализации продукции, внереализационных доходов, кредитов и займов, выручки от прочей реализации. Кроме того, необходимо учесть остатки на банковских счетах предприятия. Имея сводный план поступлений денежных средств,

можно формировать расходную часть бюджета на планируемый период. Расходная часть планируется на основании графиков выплат: налогов в республиканский и местный бюджет, заработной платы работникам, платежей во внебюджетные фонды, оплаты материалов и комплектующих изделий, электроэнергии, погашения банковских кредитов, прочих платежей сторонним организациям.

Таблица 23.1

Процесс бюджетирования

Отдел маркетинга	Производственный отдел	Отдел материально-технического снабжения	Отдел труда и заработной платы	Плановый отдел	Финансовый отдел
Бюджет продаж+график поступлений денежных средств.					
Бюджет коммерческих расходов	Бюджет производства	Бюджет производственных запасов и прямых затрат на материалы + график оплаты материалов	Бюджет прямых затрат на оплату труда + график оплаты труда	Бюджет общепроизводственных накладных расходов	
				Бюджет управленческих расходов	Прогноз отчета о прибылях и убытках (форма №2)
					Прогнозный баланс
					Прогноз отчета о движении денежных средств (форма №4)

Примечания:

*Формы № 2 и 4 - приложения к бухгалтерскому балансу.

** Прогноз отчета о движении денежных средств может составляться отдельно по основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

В таблице 23.2 приведена схема сводного бюджета предприятия по основным статьям.

Таблица 23.2

Схема бюджета предприятия

Доходная часть	Расходная часть
Выручка от реализации	Налоги
Доход от внереализационных операций	Заработная плата
Остатки средств на счетах на начало периода	Платежи во внебюджетные фонды
Кредиты и займы	Закупки сырья и материалов
	Оплата материалов
	Оплата электроэнергии
	Выплаты по кредитам
	Прочие расходы
	Дефицит бюджета (в случае если расходная часть превышает доходную)

Сами по себе бюджеты представляют собой простой инструмент финансового планирования. Основные сложности связаны с процессом бюджетирования, обеспечивающим сбор и обработку информации, а также использование бюджетов в контуре управления. Внедрение бюджетирования на отечественных предприятиях требует решения ряда проблем. Во-первых, применению стандартных технологий бюджетирования в отечественных условиях препятствует отсутствие необходимой, прежде всего маркетинговой, информации. Во-вторых, в настоящее время бухгалтерский учет мало приспособлен к принятию оперативных решений по управлению финансами. Необходимо развитие на предприятиях управленческого учета (managerial accounting) как нового вида деятельности в системе управления. Его целью является обеспечение менеджмента финансовой и оперативной информацией, необходимой для анализа результатов функционирования, принятия управленческих решений и контроля за их исполнением.

23.3. Финансовая структура

Финансовая структура – это центры финансового учета и центры финансовой ответственности, и их связи между собой. Центр финансового учета (ЦФУ) – подразделение или группа, с которой связано ведение финансового учета. ЦФУ используется для того, чтобы выделить какое либо хозяйственное

подразделение или группу подразделений и оценить отдельно результаты ее функционирования (например, три отдела, занимающиеся покупкой сырья). ЦФУ начали возникать в 1950-е годы. Постепенно они получали некоторую самостоятельность, часть их превращалась в центры финансовой ответственности (ЦФО), которые предполагают полную ответственность за получение прибыли. Каждый центр ответственности имеет свой бюджет, который позволяет осуществлять планирование и контроль его деятельности. Существуют несколько типов центров финансовой ответственности. Центр прибыли (профит-центр) – подразделение или группа бизнес-единиц, результаты функционирования которых оцениваются с точки зрения их прибыльности. Менеджеры центра прибыли контролируют объем реализации и ресурсы и отвечают за получение прибыли. Центры прибыли обычно используются в компаниях с вертикальной интеграцией. Венчурный центр – подразделение, связанное с реализацией новых проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. Центры затрат – подразделения, которые обеспечивают функционирование центров прибыли и венчурных центров и непосредственно не приносят прибыли. Типичные центры затрат – административные подразделения НИОКР и маркетинга.

Целесообразность выделения центров финансовой ответственности порождается не только удобством решения учетных задач, их структура определяется самой стратегией бизнеса, т.е. финансовая структура определяется стратегическим планом предприятия. Придание ЦФУ статуса ЦФО позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, при которых эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. При максимальной степени децентрализации ЦФО выводится из структуры компании и получает статус дочерней фирмы, т.е. происходит переход от дивизиональной структуры управления к холдинговой. Напомним, что холдинг – это организация с филиальной структурой, в которой некоторые бизнес - единицы являются юридическими лицами, а управление осуществляется через систему участия в капитале этих бизнес-единиц.

В заключении отметим, что как инструмент финансового планирования бюджет может выполнять три основные функции: планирования, координации и контроля. Причем если долгосрочные планы «написаны широкими мазками» и слабо координируют действия, направленные на осуществление той или иной функции, то чем короче планируемый период, тем большей интеграции требуют планы по различным функциям. Таким образом, можно сказать, что бюджет является связующим звеном между стратегическим, среднесрочным и текущим планированием.

23.4. Процедуры (регламенты)

Текущие планы и бюджет ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности,

тогда как стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности. Это плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Отличительной чертой проектов является ориентация на достижение стратегических целей, а не на работу подразделений фирмы. Проекты создаются на временной, а не на постоянной основе, в управлении проектами разбивка по шагам отлична от годового периода. Выделение целевым порядком средств для стратегической деятельности (отдельные бюджеты стратегических программ) является действенным рычагом управления развитием фирмы. Таким образом, общая проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия, между текущими и будущими проблемами, а для этого рекомендуется организовать систему двойного управления: текущими задачами и стратегическими задачами. В этой связи следует отметить, что существует еще один полезный инструмент, широко используемый в процессе реализации планов. Это процедуры, или регламенты.

Процедуры определяются как система последовательных шагов или приемов, которые подробно описывают процесс выполнения отдельных задач или работ. Можно сказать, что процедуры типизируют действия, которые должны быть выполнены для реализации программ.

В примере с магазинами процедуры должны устанавливать:

Как заказывать товар;

Как устанавливать цены;

Как работать с покупателями;

Как поступать в случае жалоб.

Процедуры гарантируют, что ежедневные операции будут согласованы во времени, т.е. характер деятельности не будет меняться от месяца к месяцу. Именно процедуры обеспечивают то, что все подразделения и сотрудники предприятия на аналогичных местах (возможно, в разных странах) будут придерживаться одинакового стиля деловой активности.

23.5. Контроль как заключительная часть модели стратегического менеджмента

Заключительной частью модели стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для обнаружения проблем раньше, чем они примут угрожающий характер.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения данной функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов.

Эффективно поставленный контроль призван иметь стратегическую направленность, ориентированную на результаты, быть своевременным и достаточно несложным.

Работа любой фирмы всегда направлена на достижение конкретных целей. Но для того, чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим постоянный контроль за тем, как реализуются намеченные программы. Значительные изменения происходят в содержании, формах и методах контроля в нашей стране по мере углубления и расширения экономических реформ, перехода к развитой рыночной экономике, упразднения запретов на негосударственные формы собственности, изменения порядка владения производимыми материальными благами и услугами, их потребления, распределения и использования. Ключевое значение здесь имеет организация многопланового, последовательного и тщательного внутреннего контроля, без которого трудно выстоять на рынке в борьбе с конкурентами.

Контроль выступает как неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности фирмы, в задачу которого входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращения их, а также, в случае их совершения, обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения. В рыночной экономике проблема рационализации контроля решается, прежде всего, в интересах бизнеса. Основное внимание уделяется ликвидации дублирующих функций, сокращению накладных расходов, рационализации документации и учета, внедрению технических средств и повышению профессионализма работников.

Контроль как способ обратной связи может быть эффективным только в случае получения и эффективного использования достоверной и своевременной информации о состоянии всей управляемой системы, определения того, все ли в этой системе осуществляется в соответствии с намеченными целями и принципами, полученными распоряжениями и указаниями руководства, имеющимися законами. Контроль дает возможность не только выявить отклонения от принятых и утвержденных правил, процедур, законоположений, но дать оценку причин этих отклонений, конкретизировать их по степени участия в них должностных лиц, деятельность которых подвержена проверке.

Приоритетное значение имеет организация постоянного контроля со стороны руководства за качеством достижения намеченных в плане показателей (прежде всего по прибыли), за обеспечением запланированного уровня рентабельности в целом по компании и по работе ее отдельных подразделений. Развернутый анализ рентабельности фирмы, выявление резервов и неиспользуемых возможностей производится на основе анализа рентабельности отдельных сегментов рынка, различных товаров и услуг, конкретных деловых акций предприятия. Повседневный, последовательный, глубокий контроль за работой каждого сотрудника фирмы и всей ее «команды» в целом является важным элементом стратегического менеджмента. Без налаживания подобного контроля невозможно добиться

слаженных действий коллектива в реализации миссии компании, ее перспективной программы, организации четко взаимодействия всех работников, что обеспечивает большой дополнительный эффект.

Контрольная функция руководства наиболее результативно осуществляется менеджером путем совместного с сотрудником анализа результатов его работы, поиска причин неудач, после чего необходимо обучение подчиненного менеджером, передача опыта, подробный инструктаж. Вместо замечаний по работе и претензий к сотруднику руководитель помогает ему устранить пробелы в знаниях, сноровке. Это способствует обеспечению более высокого качества и результатов трудовой деятельности. При этом индивидуальный контроль со стороны менеджера должен дополняться коллективным контролем работников фирмы.

Подобный контроль позволяет систематически уточнять, корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности каждого работника. Контроль, в результате которого не наказывают человека, а советуются с ним, всегда встречается с пониманием. При этом человека не унижают, а помогают ему возвыситься, в том числе и в собственных глазах. Если работник и подвергается критике, то на справедливых основаниях, хорошо понятных виновному, и при совместном с руководителем устранении недочетов. Особенно эффективно, если контролирующий не прямо высказывает свое мнение о просчетах в работе, а подводит к этому самого виноватого сотрудника. В этом случае упущения устраняются быстрее и, значит, такой контроль выступает важным фактором развития.

23.6. Система контроллинга

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных результатов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких новаций относится практика внедрения контроллинга. В настоящее время система контроля все чаще дополняется системой контроллинга, обеспечивающего более эффективное управление фирмой в целях долговременного существования ее на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы.

Если сравнивать контроллинг и контроль, то в принципе контроллинг ближе к предварительному контролю. Как известно, основными целями любого предприятия является успешное развитие и высокая прибыль. На правильном ли пути оно находится? Если нет, то не ведет ли избранная стратегия к

кризису? Куда движется фирма? В каких сегментах рынка она успешнее работает? Или этот рынок сокращается? В порядке ли денежные потоки фирмы? Достаточно ли избранная альтернатива экономична? Можно ли с высоким результатом профинансировать новые проекты? Что произойдет, если реальность окажется не такой, как было запланировано? Из кучи подобных вопросов вырисовывается обширная проблема – дальнейшее развитие предприятия. Если оно намерено процветать в будущем, то необходимо заблаговременно готовить соответствующую основу. В этом – одна из ключевых задач контроллинга.

Контроллинг силен тем, что позволяет установить контроль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы. Если управление достижением стратегических целей – задача стратегического контроллинга, то тактических – оперативного контроллинга. Главная цель стратегического контроллинга – создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Для этого фиксируются качественные и количественные цели предприятия, причем определение стратегических целей начинается с анализа информации о внешних и внутренних условиях его функционирования.

При определении количественной цели разрабатывается не только система плановых показателей, но определяется их величина и приоритеты. Если качественная цель – предотвращение кризисной ситуации, то перечень показателей, характеризующих количественные цели фирмы, при проведении антикризисного управления может быть представлен следующим образом: объем и структура оборота, структура и величина расходов, отношение прибыли к капиталу, отношение прибыли к нетто активам, дивиденды, структура и объем программы инвестиций и финансирования, объем и структура активов, объем и структура заемных средств, обеспечивающих ликвидность, отношение собственных средств к чистым активам, соотношение сроков активов и пассивов, платежеспособность, конкурентоспособность товаров и услуг фирмы, структура товарного ассортимента, доля каждого товара в общем обороте, численность персонала, количество филиалов, число партнеров.

В настоящее время контроллинг, как система экономического управления деятельностью фирмы, широко применяется в хозяйственно – развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней компании, где его использование в той или мере не служило бы залогом успеха на рынке. Все чаще он практикуется и в мелких фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, представляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе.

23.7. Основная концепция контроллинга

Основная концепция контроллинга включает:

Определение целей. В основе контроллинга лежит стратегическое планирование, предвидение реального положения предприятия на рынке на перспективу, согласование оперативного и стратегического менеджмента. Менеджер обязан:

- определить философию фирмы, ее имидж, миссию;
- установить конкретные цели, качественные показатели (доходы на инвестированный капитал, наличные деньги, источники покрытия).

Конкретизация целей контроллинга позволяет уточнить всю деятельность предприятия на перспективу, установить будущие изменения его обязательств перед партнерами, сотрудниками, инвесторами, обеспечить ликвидность, добиться выполнения запланированных показателей.

Управление целями – это:

- поиск «узких мест» в работе фирмы;
- анализ отклонений от намеченной стратегической программы;
- своевременная корректировка целей в соответствии с изменениями на рынке. Это делает контроллер (его служба) на основе анализа плановых и фактических показателей, достигнутых результатов в оперативном и стратегическом плане.

Достижение целей обеспечивается эффективным оперативным менеджментом, хорошей мотивацией труда работников, разработкой и внедрением инноваций, планированием, ориентированным на будущее.

В задачи оперативного контроллинга входит учет, анализ, планирование и управление результатами деятельности фирмы, осуществление контроля, выявление и устранение текущих трудностей, совершенствование мотивации коллектива для повышения результатов деятельности. В его рамках осуществляется один из основных принципов рационального ведения дела – проверка работы каждого подразделения по соотношению «прибыль – затраты». Стратегический контроллинг включает в себя формулировку целей, управление ими и достижение поставленных целей.

23.8. Трудности реализации стратегии предприятия

Зарубежный опыт показывает, что реализация корпоративной стратегии терпит неудачу по следующим причинам.

1. Игнорирование на стадии разработки возможных трудностей реализации стратегии.
2. Неконтролируемые внешние воздействия и изменения в окружении предприятия.
3. Неясная постановка целей, низкая подготовленность, недостаточная ответственность и компетентность линейных менеджеров.

Слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий.

Отсутствие увязки стратегических и оперативных планов.

Ошибки в выборе ответственных руководителей.

Недостаток знаний и способностей сотрудников.

Неправильное понимание со стороны оперативного руководящего персонала общей стратегии предприятия, ограниченность кругозора управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции (конфликты целей на оперативном уровне).

Отсутствие поддержки и/или открытое противодействие заинтересованных лиц намеченным изменениям (саботаж).

Слабая информированность относительно конечных целей и последствий стратегии, недостаточный авторитет руководителей, причастных к ее проведению.

Низкий уровень контроля над стратегически важными показателями для оценки успешности реализации стратегии или неадекватная увязка систем планирования и контроля.

Заниженная оценка необходимых ресурсов, неправильное их использование или противоречивое распределение.

Несоответствие организационной структуры и управленческого инструментария (например, систем менеджмента) требованиям новой стратегии.

Несовместимость культурно-ценностных, нормативных и познавательных структур.

Многообразие отмеченных проблем объясняет, сколько сложен процесс реализации стратегии предприятия.

Глава 24. Стратегическое развитие

24.1. Внутренний рост

Решение о том, какой метод стратегического развития должен быть применён, чрезвычайно важно для успеха конкурентной стратегии.

Внутренний рост – самый простой механизм роста компании. Большинство компаний используют внутренний рост как основной метод роста и популярность его очевидна. Главной характеристикой внутреннего роста является реинвестирование доходов предыдущих лет в существующий бизнес. В связи с увеличением производственных мощностей (скажем, за счёт расширения своих территорий или увеличения числа машин) компания вынуждена нанимать больше работников, чтобы справиться с возросшим спросом. Действуя таким образом, компания увеличивает товарооборот и балансовую стоимость своего бизнеса.

Внутренний рост типичен для ранних стадий корпоративного развития, когда компании развивают рынки и новые товары. Однако крупные компании могут использовать внутренний рост наряду с внешним для усиления своей позиции на рынке. Примером внутреннего роста может быть открытие новой торговой точки в супермаркете. Доходы предыдущих лет направляются на развитие, и компания выигрывает как от увеличения доли рынка, так и от повышения торгового оборота. Преимуществом внутреннего развития

является более низкая степень риска, чем при внешнем развитии. В связи с тем, что увеличение производственных мощностей находится под контролем менеджеров, устраняются риски, связанные с ведением дел с другими компаниями. Максимально используются знания и опыт внутри компании. В то же время внутренний рост является более медленным механизмом по сравнению с внешним. Развитие новой компании происходит быстрее посредством внешнего роста, чем при использовании внутренних механизмов, когда рост компании происходит постепенно.

24.2. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение

При добровольном слиянии акционеры компании объединяются на добровольной основе и делят ресурсы образованной укрупнённой компании, становясь акционерами новой организации.

Поглощение - это «неравный брак», когда одна компания приобретает другую. При такой сделке акционеры поглощаемой компании не являются владельцами укрупнённой организации. Акции малой компании скупаются более крупной компанией.

Присоединение - ещё один способ приобретения одной компанией другой с той лишь разницей, что приобретающая компания выступает в роли захватчика. В этом случае используется термин «принудительное поглощение». Поглощающая фирма становится юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав первой всё имущество, обязательства, долги.

Независимо от того, какой тип укрупнения компании выбран, в результате появляется более крупная и финансово более мощная компания. Для описания этого механизма роста используется термин «интеграция», или «объединение».

Несмотря на то, что слияния или поглощения - достаточно часто применяемый механизм стратегического развития, существует всё же определённая закономерность. Так, компании, расположенные в Великобритании, используют его чаще, чем компании, расположенные в Европе.

Широко используется этот механизм и в США. Последние статистические данные свидетельствуют о том, что число слияний и поглощений в мировой экономике увеличивается, так как компании понимают необходимость укрупнения для обеспечения своей конкурентоспособности на мировом рынке.

Вкратце мотивы слияний и поглощений можно свести к следующему. Они осуществляются, чтобы:

- увеличить рыночную долю для усиления влияния на ценовую политику в отрасли;
- выйти на новый рынок, скорее всего, для того, чтобы сбалансировать последствия упадка на рынках или расширить рыночный портфель;
- снизить конкуренцию, возможно, купив конкурента;

- получить контроль над данными брендами или частью интеллектуальной собственности (например, патентами);
- получить предпочтительный доступ к каналам распределения путём покупки поставщика;
- расширить ассортимент товаров для использования как можно больше рыночных возможностей и уменьшения риска;
- создать новый продукт для рынка быстрее, чем это могут сделать исследовательские отделы в самой фирме;
- получить доступ к новому производству или информационным технологиям с целью снизить затраты, увеличить количество товаров или повысить их дифференциацию;
- достичь эффекта от масштаба, выраженного, например, в увеличении покупательной способности за счёт низкой стоимости ресурсов;
- эффективно использовать свободные ресурсы, такие, например, как деньги на депозитных банковских счетах;
- «раздробить» активы поглощаемой компании и получить больше, чем можно было бы получить в случае продажи компании целиком;
- улучшить корпоративную репутацию (используется в том случае, если имя компании как-то ассоциируется с предполагаемой недобросовестностью).

Метод интеграции, который выберет компания, будет зависеть от ее целей. Если, например, главной целью компании является увеличение рыночной доли, то весьма вероятно, что компания будет использовать горизонтальную интеграцию. В то же время вертикальная интеграция будет более подходящей, если в центре внимания компании лежат вопросы поставки и распределения.

Внешний рост обычно является достаточно затратным и требует значительных финансовых ресурсов, не говоря о серьезной юридической поддержке. К внешнему росту фирма прибегает для осуществления особых стратегических целей, которые не могут быть достигнуты путём развития компании изнутри.

Главной целью интеграции является достижение синергизма. Синергизм - это получение преимущества от выгоды объединения двух или большего числа предприятий. Можно говорить, что интеграция синергична, если результат больше суммы составляющих. Более популярно эту идею можно выразить формулой $2+2=5$. Если задачей интеграции является получение эффекта синергизма, это означает, что работа вновь созданной компании должна быть более эффективной, чем суммарная работа отдельно работающих компаний.

Явление синергизма легко объяснить на примере работы людей. Два человека, поднимающих тяжёлое бревно или грузовик вместе, достигают лучших результатов, чем суммарная их работа, выполненная по отдельности. Команда из водителя и штурмана, участвующая в гонках, добивается выигрыша, если каждый выполняет свою работу. Если бы они работали отдельно, то каждому одновременно пришлось бы выполнять и роль водителя и роль штурмана.

Синергизм выражается в понятии «увеличенная добавленная стоимость».

Кэй (Kay, 1993) отмечает, что стоимость добавляется при интеграции только в том случае, если отличительные способности и стратегические активы используются максимально эффективно. Слияния могут не дать никакой добавленной стоимости, если всё, что приобретено в качестве отличительных характеристик компании, уже полностью использовано. Интеграция, которая не стимулирует вновь созданную организацию на получение большей прибыли или на консолидацию рыночных позиций, вряд ли будет достаточно успешной.

24.3. Возможные неудачи при слияниях и поглощениях, их причины

Несмотря на то, что слияния и поглощения достаточно часто используются как средства развития компаний, они не всегда успешны.

Существует несколько причин того, почему объединение не даёт положительного эффекта. Эти факторы сводятся к следующим:

- 1) отсутствие исследований, связанных с деятельностью приобретаемой компании (отсюда неполная информация). Причиной неудачи в этом случае может стать какой-либо неожиданный сюрприз уже после объединения;
- 2) несовпадение корпоративных культур объединяющихся компаний;
- 3) отсутствие коммуникации как внутри объединённой компании, так и между объединяющимися компаниями;
- 4) потеря ключевых штатных сотрудников в приобретаемой компании после интеграции;
- 5) слишком большая стоимость приобретаемой компании, что подвергает поглощающую компанию финансовому риску;
- 6) предположение, что рынок, где действует приобретаемая компания, будет расти бесконечно. Рынок может как расти, так и уменьшаться.

На некоторые неудачи при слиянии иногда влияет государственная политика. Корпоративный рост может быть ограничен правительственным запретом (например, в Великобритании это осуществляет Комиссия по монополиям и слияниям), поскольку компаниям разрешено контролировать определённую рыночную долю. В Великобритании слияние, в результате которого образуется организация, контролирующая более 25% её рынка, скорее всего, попадёт под государственный запрет и будет заблокировано. Не имея возможности расширяться в пределах родственной среды, компании вынуждены иногда выбирать более рискованные пути диверсификации (например, приобретая компанию, производящую неродственный продукт и действующую на неродственном рынке).

24.4. Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений

Практика слияний и поглощений показывает, что они проходят весьма удачно, если компания-инициатор выполняет ряд очевидных правил. Они нужны для сбалансирования причин неудач, описанных выше.

Во-первых, успех зависит от того, насколько верно выбрана подходящая компания для слияния или поглощения. Чуть ниже мы остановимся на том, что понимается под словом «подходящая».

Во-вторых, подготовке к объединению должна предшествовать детальная оценка конкурентоспособности предполагаемой для слияния или поглощения компании. Обычно анализируются прибыльность компании, её рыночная доля, портфель товаров, конкурентоспособность на рынке ресурсов и т.д.

В-третьих, особое внимание должно быть уделено сочетаемости менеджерских стилей и культур. Поскольку объединение часто предполагает слияние двух советов директоров, очень важно, чтобы в дальнейшем они смогли работать вместе. Важно также, чтобы культуры, если они достаточно разные в организациях, затем смогли успешно сосуществовать.

В-четвёртых, должна быть реальная возможность успешного объединения двух корпоративных структур. Если одна из них, например, «высокая» и централизованная, а другая «короче» и децентрализована, то могут возникнуть проблемы при их объединении.

В-пятых, если приобретаемая компания обладает высоким менеджерским потенциалом, необходимо сделать всё возможное, чтобы сохранить его после объединения. Этого можно добиться путём заключения контрактов с менеджерами до того, как произойдёт объединение.

И наконец, компания, инициирующая объединение с другой компанией, должна знать, что цена последней (стоимость её акций) реальная.

При любом инвестировании ключевым элементом является определение доходности (прибыли), которая выражается соотношением прибыли до уплаты процентов и налогов и цены, заплаченной за приобретаемую компанию. Оценка стоимости приобретаемой компании – сложная бухгалтерская процедура, основанная на балансовом отчёте компании, оценке её планов, результатов деятельности и стоимости неосязаемых активов (таких, как бренды, патенты и т.д.).

Таким образом, тщательный сбор информации о компании до момента интеграции с ней трудно переоценить.

24.5. Стратегические альянсы

Под термином «стратегические альянсы» понимают различные формы сотрудничества между двумя или несколькими организациями. Эти формы могут варьировать от достаточно формальных объединений, представляющих собой новые совместные акционерные компании, до неформальных объединений, которые создаются для какого-то краткосрочного проекта.

Участие партнёров в совместных предприятиях можно определить как сфокусированное (простое) или комплексное (сложное) сотрудничество.

Простые альянсы - это объединения, которые фокусируются на сотрудничестве на одном или, возможно, двух этапах ценностной цепочки. Например, они покупают что-то вместе, в результате чего увеличивается их

покупательная способность. Некоторые компании могут объединяться на стадии сбыта (распределения) продукции или при решении технологических проблем.

Сложные альянсы - это такие, в которых сотрудничество осуществляется в нескольких областях в ценностной цепочке.

Термин «консорциум» означает альянс, включающий более двух организаций. Консорциумы часто создаются для краткосрочных проектов, таких, как гражданское машиностроение или строительство. Например, туннель между Англией и Францией был построен несколькими строительными компаниями, организованными в консорциум, который назывался Trans Manche Link(TML).

После завершения строительства TML прекратил своё существование.

Форма альянса, выбранная его участниками, зависит от нескольких факторов. Сложность альянса зависит от целей, поставленных его участниками. Партнёры в альянсе предпочитают сотрудничать лишь на отдельных участках, дабы избежать риска, связанного со внезапным уходом партнёра или выдачей ему своих секретов. Выбор партнёров для участия в консорциуме будет зависеть от того, насколько компании, желающие в нём участвовать, будут соответствовать ресурсным и квалификационным требованиям, необходимым для осуществления проекта. При формировании консорциума предпочтение отдаётся тем организациям, которые уже имели опыт участия в подобных проектах.

Одним из главных стимулов для создания стратегических альянсов при развитии корпораций является развитие международного рынка. Компания ищет новые рынки для сбыта своего товара, при этом очевидно, что знаний и умений, которые нужны для работы на международных рынках, недостаточно. Необходимость расширения знания о местных рынках увеличивается, если рассматривается вопрос о возможном участии иностранного партнёра в альянсе, создаваемом для производства товаров, удовлетворяющих рыночный спрос. Знания об особенностях национального рынка можно, конечно, получить, наняв местного агента – импортёра, однако быстрее и надёжнее будет получить поддержку от уже созданной местной производственной структуры. Нельзя не учитывать и тот факт, что во многих странах закон разрешает иностранным компаниям торговать только после создания совместного предприятия с участием местной компании.

Успех деятельности альянсов обеспечивается рядом факторов, некоторые из них были рассмотрены в разделе об успешной интеграции. Фолкнер (Faulkner,1995) предложил следующую классификацию факторов, обуславливающих успех альянса:

- взаимодополняющие умения и навыки партнёров;
- минимальный «перехлест» рынков партнёров;
- высокий уровень автономности при сохранении жёсткого руководства головной организации (если необходимо);
- доверие между партнёрами, предполагающее сотрудничество не только в пределах, обусловленных контрактными договорённостями;

· признание факта, что оба партнёра имеют разные корпоративные культуры. Исследователи данного вопроса отмечают, что альянсы достигают лучшего результата в том случае, если партнёры пришли из родственных отраслей (или даже из одной и той же отрасли) или когда целью альянса является разработка нового географического региона. Успеху способствует и то, что компании – партнёры одинаковы по размеру и внесли в альянс равные доли ресурсной базы. Не следует строго придерживаться первоначально заявленных целей, так как это может негативно сказаться на результате, ведь в условиях изменяющейся бизнес-среды нередко необходимо модифицировать поставленную цель. Таким образом, нужно постоянно пересматривать параметры соглашения.

24.6. Разукрупнение компаний

Не следует считать, что бизнес - стратегии всегда направлены на укрупнение организаций. Бывают случаи, когда компании стремятся стать меньше. Как и в стратегии роста, уменьшения размеров компании можно достичь путём внутренних сокращений (снижение уровня производства в данном секторе); отделения (отторжения части компании в противоположность процессу поглощения) или путём разделения слившихся ранее компаний (противоположность процессу слияния).

Отторжение (отделение) части компании и разделение слившихся ранее компаний – это примеры разукрупнения компании как самостоятельного подразделения со своими менеджментом, структурой, работниками и т. д. В дальнейшем образовавшееся подразделение может быть продано единоличному покупателю (это будет поглощение) или оно может котироваться на фондовом рынке как компания с ограниченной ответственностью.

Существует несколько причин, по которым компания может разукрупняться. Наиболее значимыми из них являются следующие:

малая активность данного участка (например, плохая прибыльность), что приводит к негативному синергизму;

изменение стратегической цели организации, для решения которой это подразделение не нужно;

малая вероятность перспектив долгосрочного использования этой части компании;

данная часть компании является нежелательным придатком в процессе поглощения (например, в качестве дочерней компании поглощенной фирмы) или действует как самостоятельный субъект нежелательного поглощения;

необходимость получить капитал при разукрупнении, чтобы реинвестировать его в ключевые участки или увеличить ликвидность продающей компании;

уверенность в том, что отделяемая часть компании будет эффективнее, находясь вне структуры разукрупняющейся компании;

необходимость провести приём, чтобы сгладить впечатление от враждебного (принудительного) поглощения, особенно если компания-поглотитель

заинтересована главным образом в получении контроля над компанией – претендентом на отторжение;

разукрупнение является частью программы «размельчения» компании (asset stripping), т.е. процесса разделения компании на малые части и распродажи этих частей за большую сумму, нежели та, которую можно было бы получить за целую компанию.

Самым распространённым способом корпоративного разукрупнения является частная сделка между двумя компаниями, которая выгодна обеим сторонам. Продавец получает дополнительные средства и может их вложить в важные участки. Покупатель получает товар и рынок, что способствует стратегической реализации.

Разукрупнение, как и интеграция, ставит своей целью достижение синергизма для акционеров. Не следует забывать, что бизнес-организации имеют собственников-акционеров, и роль директоров компаний, действующих от лица акционеров, состоит в том, чтобы соблюдать интересы акционеров и увеличивать их богатство. Если эта цель может быть достигнута путём продажи какой-то части компании, то именно этот вариант должен быть выбран.

Глава 25. Стратегии международного развития корпораций

25.1. Причины выбора международных стратегий

Международный бизнес во многом схож с национальным, однако имеются и существенные различия, которые необходимо принимать во внимание для успешной реализации международных стратегий. Главная проблема – преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. Международный бизнес работает в разных культурах, поэтому одни и те же формальные параметры бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности и т.п.) могут в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в Казахстане и для его выхода на международный рынок, так как опыт международной деятельности здесь ограничен относительно узкими временными рамками.

Существует множество причин для разработки организацией международного варианта стратегического развития. Известный американский теоретик менеджмента П. Коттер выделил две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет.

Факторы выталкивания. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство) и часто являются причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках.

Факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса.

Г. Луффман и др. проводят разграничения между первичными и вторичными мотивами, вызывающими интерес к международной деятельности.

Первичные мотивы включают в себя ориентированные на зарубежный рынок вложения, ведущие к снижению затрат, а также вертикальные зарубежные вложения, направленные на снижение расходов на сырье или другие основные ресурсы. Решения по иностранным инвестициям редко принимаются с одной целью – чаще в их основе лежат смешанные мотивы.

Вторичные мотивы могут включать: ситуацию с возможностями инвестирования в своей компании, реакцию фирмы на внешние условия среды – такие как трудности снабжения рынка другими способами.

На первых этапах планирования международной деятельности компания будет очень внимательно относиться к риску, связанному с зарубежными вложениями, а небольшим компаниям необходимы серьезные стимулы даже для того, чтобы только начать рассматривать возможность

интернационализации собственного бизнеса. Эти стимулы могут быть как внутренними, так и внешними и обычно вызывают действия, включающие мероприятия по сбору информации в другой стране, тщательный учет всех международных факторов перед принятием решения и четкого определения целей деятельности. Таким образом, для разработки и реализации международной стратегии компания должна быть готова к столкновению с трудностями и иметь достаточное количество ресурсов, в том числе и административных, чтобы их преодолеть. Перечислим типичные трудности международных стратегий:

могут существовать проблемы в решении того, какими и насколько разными должны быть продукты (услуги), чтобы быть привлекательными для различных иностранных рынков;

всегда существует значительная сложность в управлении переводом валюты и курсами обмена валют;

могут существовать проблемы, связанные с предсказанием затрат и прибыльности, так как они должны основываться на прогнозировании движения курсов валют, а неправильное прогнозирование может стоить очень дорого;

компания будет подвергаться воздействию различных культур, что может создать значительные управленческие проблемы, особенно в случаях, если существует практика перехода управляющих из страны в страну;

обычно имеются и структурные проблемы – при выборе международных стратегий часто возникает вопрос: какую структуру лучше принять организации, действующей в международной экономической среде;

возможно, будут возникать вопросы с ценообразованием при внутрифирменном обмене полуфабрикатами и другими продуктами, произведенными в разных странах, а также в таких областях, как измерение прибыльности или убыточности различных подразделений;

могут возникнуть также проблемы с налогами: компания будет искать возможности решения проблем, связанных с переводными процедурами, чтобы уменьшить налоги и получить максимальную прибыль там, где налоги самые низкие;

должен также учитываться аспект политического риска: он связан с вероятностью того, что зарубежные вклады предприятия будут скованы политикой правительства страны – хозяина. Это тот вопрос, который должен быть проанализирован очень внимательно.

25.2. Дочернее предприятие в полной собственности

Мы уже рассмотрели стратегии внутреннего и внешнего роста. Они все могут включать в себя международные измерения. Однако существует ряд специфических стратегических альтернатив, которые могут быть полезными в международном контексте. Мы рассмотрим следующие:

дочернее предприятие в полной собственности;

совместное предприятие;

лицензирование;

договор о франшизе;
оффшорное производство;
экспорт и импорт.

Дочернее предприятие в полной собственности как тип международной стратегии определяется в виде создания зарубежного предприятия, которое полностью принадлежит и контролируется транснациональной компанией (ТНК). Это дочернее предприятие будет, как правило, частью формальной структуры организации. Оно требует прямых вложений капитала и трудовых ресурсов. В основном здесь существуют два варианта:

создание предприятия на пустом месте – образование новых предприятий в иностранном государстве;

частичное или полное поглощение зарубежных предприятий или их активов.

Можно привести ряд аргументов как в пользу создания предприятия на пустом месте, так и поглощения как международных стратегий.

Создание нового предприятия:

может быть более дешевой формой прямого проникновения, так как контроль за размерами и уровнем вовлечения более интенсивен;

может быть более подходящим для малых фирм, которые имеют ограниченные финансовые ресурсы;

целесообразно, когда нет желания унаследовать проблемы существующей национальной фирмы (фабрики, завода и пр.);

может быть разработано так, чтобы включать наиболее современные методы и технологии производства;

выбор места для внедряющейся фирмы не составляет проблемы, и может быть найден участок с минимальной стоимостью;

правительства в странах внедрения поддерживают внедрение нового предприятия, поэтому возможно предоставление субсидий или налоговых скидок.

Поглощение:

позволяет осуществить быстрое проникновение на иностранный рынок;

дает гораздо более быструю отдачу на используемый капитал;

может предупредить действия фирмы – конкурента;

можно избежать ряда кросс – культурных, юридических и управленческих проблем путем поглощения действующего предприятия;

не нарушает существующего конкурентного соотношения в стране – хозяине.

Часто такие меры предпринимаются небольшими организациями.

Мы привели два перечня аргументов, однако должны отметить ряд потенциальных недостатков поглощения. Существует трудная задача оценки стоимости активов, которые приобретаются, а это включает расходы. Имеется проблема синергии новых активов и существующих операций фирмы. Могут также возникнуть проблемы интегрирования ранее независимого подразделения в более крупную организацию.

25.3. Совместные предприятия

Совместное предприятие базируется на соглашении, согласно которому два или более партнеров владеют и управляют зарубежным предприятием, которое обычно размещается в родной стране одного из партнеров.

Существует ряд причин, по которым компания считает выгодным создание совместного предприятия:

совместное предприятие экономит финансовые вложения обоих партнеров, снижая, таким образом, затраты;

оно может помочь быстро завладеть каналами распределения, что уменьшает расходы на маркетинг;

оно сохраняет независимость двух сторон;

оно обеспечивает иностранному государству лучший доступ, а также снижает националистические опасения страны, в которой находится предприятие, боящейся захвата отрасли своей промышленности иностранными фирмами.

Структура совместных предприятий бывает двух типов:

Недолевые совместные предприятия, в которых одна группа предоставляет услуги другой. Группа, предоставляющая услуги, обычно занимает более сильные позиции в управлении совместным предприятием, чем другая, однако подобная форма не очень широко распространена.

Долевые совместные предприятия, которые предусматривают финансовые вложения, сделанные многонациональной компанией в деловое предприятие с местным партнером. В данном случае существует множество вариаций с точки зрения вложения финансов, передачи технического и другого опыта.

Совместные предприятия обеспечивают участникам бизнеса следующие преимущества:

Партнеры могут дополнять друг друга и благодаря этому снижать риск, связанный с ведением бизнеса; примером может быть маленькая компания, которая обладает технологией, но не имеет производственных мощностей. Она, наиболее вероятно, войдет в соглашение с другой компанией, которая такими мощностями располагает.

Фирма, имеющая ограниченные денежные средства, но значительный международный опыт, может составить команду с компанией, у которой много средств, но мало опыта.

Совместное предприятие может обеспечить быстрый доступ к сетям распределения.

Они очень адаптивны, поэтому их создание является часто используемым средством организации предпринимательства в странах с формируемой экономикой.

25.4. Лицензирование

Это соглашение, по которому компания получает возможность производить продукт (услугу), разработанный кем – то ещё и защищенный патентом. В типовом случае сторона, продающая лицензию, предоставляет

разрешение другой стороне использовать патент, торговую марку или патентованную информацию в обмен на лицензионные платежи. Продажа обычно ограничивается пределами конкретного географического района, а также существует ограничение соглашения по времени. Компания, которая предоставляет лицензию, называется лицензиаром, а которая приобретает её – лицензиатом.

Существует множество ситуаций, когда возможно использование лицензирования как международной стратегии.

Обычно оно используется тогда, когда продукт находится в стадии зрелости своего жизненного цикла, конкуренция сильна и норма прибыли уменьшается. Маловероятно, что компания захочет тратить деньги для проникновения на иностранные рынки с этим продуктом.

Оно может использоваться там, где иностранным правительствам требуются значительные прямые вложения в страну от относительно новых фирм. Компания может избежать этих постоянных прямых затрат, передав лицензию фирме, которая уже находится там.

Лицензиаром обычно является малая инновационная фирма, которой недостает финансовых и управленческих ресурсов.

Компании, которые расходуют значительные суммы на исследования и разработки, скорее всего будут лицензиарами, а те, которые этого не делают, будут выступать в роли лицензиатов.

Лицензирование может быть очень эффективным методом сбыта услуги в случае наличия барьеров для доступа.

Лицензирование также не лишено своих проблем. Приведенный ниже список освещает некоторые наиболее специфичные из них.

Лицензирование предполагает значительные расходы на контроль.

Существует необходимость обеспечить использование лицензиатом технологии определенным образом.

Лицензиар часто сталкивается с риском создания конкурента.

Сложным является определение преимущества, которое передается вместе с лицензией и, следовательно, стоимость лицензии.

Может не существовать местной фирмы, которая способна с выгодой использовать лицензию; это препятствие наиболее характерно для развивающихся стран.

Покупатель часто детально не знает, что он приобретает, пока не получит лицензию.

Расширенное производство лицензиата может вылиться в меньшую отдачу с патента там, где масштабы деятельности уменьшаются.

Лицензиар предоставляет лицензиату определенные территории для продаж на время действия контракта; однако, если соглашение не отвечает ожиданиям сторон, достижение новых соглашений может обойтись дорого.

Могут возникать вопросы, связанные с переводом средств, например, в случаях ограничения контроля обмена валюты, отказов в оплате и т.д.

25.5. Франчайзинг (договор о франшизе)

Франчайзинг (от фр. франшиза – льгота, привилегия) – широко распространенная в мире форма партнерских связей и делового сотрудничества. Содержание франчайзинга сводится к следующему: головная – чаще всего это крупная, авторитетная и достаточно известная рядовому потребителю – компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием (чаще всего создаваемым именно для этой цели) о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказание услуг под торговой маркой данной компании на определенном рынке. То же самое кратко можно определить как “работа по лицензии”.

Активно используют эту форму такие известные компании, как “Макдональдс”, “Кентукки фрайд чиккен” и др. Впервые эта форма была использована в 1950 – е годы американскими автомобильными и нефтяными компаниями.

При такой схеме взаимоотношений участвуют две стороны: франчайзер – головная компания, которая передает какие – то определенные права, включая право на пользование торговой маркой; оператор – мелкая компания, которая по договору получает от франчайзера какие – то определенные права, включая право на пользование торговой маркой. При этом важно отметить, что оператор выступает как самостоятельный производитель, является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет, самостоятельный баланс, т.е. ведет дело на свой собственный “страх и риск”.

Однако оператор осуществляет свой бизнес под вывеской франчайзера, т.е. пользуется его торговой маркой. Эта форма сотрудничества особенно эффективна для вновь возникающих предприятий, поскольку авторитет уже “наработан” франчайзером, на рекламу почти не нужно тратить средств, потребитель уже привык к торговой марке, а следовательно – к товару или услуге.

Франчайзер, как правило, заключает договоры не с одним, а с множеством операторов, создавая разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, находящихся от него в сильной зависимости. Зависимость операторов от франчайзера сводится к договорным обязательствам, по которым оператор обязуется соблюдать все правила торговли или производства, установившиеся на фирме – франчайзере, т.е. гарантирует фирменное обслуживание (вплоть до соблюдения мелочей, например, использования единой униформы служащих, как в сети “Макдональдс”).

Договор, заключаемый между франчайзером и оператором, содержит помимо указанных и других (обычных для любого договора) условий также положение о платежах (что весьма важно). Учитывая, что второй стороной в таких договорных связях выступает вновь создаваемое или маломощное в финансовом отношении предприятие, франчайзер обычно предусматривает ряд моментов.

Он требует от оператора выплаты первоначального единовременного вознаграждения за право выступать на рынке от его имени, но при этом устанавливает разумную величину такого взноса в зависимости от сферы производства (в США размер взноса колеблется от 2,5 тыс.долл. – компании по торговле недвижимостью – до 150 тыс.долл. – компании по прокату автомобилей). Такой взнос может вноситься частями.

Франчайзер помогает оператору решить вопрос, связанный с капиталовложениями. Он либо передает оператору оборудование, технологию и др., выдает кредит (обычно кредит предоставляется сроком на 2 - 3 года на льготных условиях), либо обращается в банк за получением кредита для оператора (или же в банк обращается сам оператор, но поручителем выступает франчайзер, что, естественно, облегчает получение кредита).

Франчайзер устанавливает норматив текущих отчислений от прибыли (обычно 2 – 3%) или текущих платежей (размер их зависит от отрасли и прибыльности предприятия, например, в США владелец химчистки платит около 100 долл. в месяц). В договоре предусматриваются и другие формы платежей (за рекламу, к примеру).

По условиям договора франчайзер обязуется оказывать весь комплекс услуг, связанных с нормальной организацией производства у оператора:

поставка оборудования;

передача технологии;

поставка сырья;

обучение персонала;

оказание услуг по бухучету и т.п.

Оператор обязуется соблюдать требования к качеству товара или услуги, их оформлению, т.е. ко всему, что связано с престижем торговой марки.

Договор, как правило, носит долгосрочный характер, но может быть расторгнут франчайзером в любое время, если оператор, по заключению франчайзера, нарушит условия договора, что ведет или может привести к падению авторитета фирмы – франчайзера или негативно скажется на престиже торговой марки, а следовательно, уменьшит число потребителей.

Особенное распространение эта форма взаимоотношений может получить в торговой сфере Республики Казахстан.

25.6. Оффшорное производство

Оффшорное производство означает, что одна стадия производственного процесса размещается за рубежом для того, чтобы уменьшить затраты. Оффшорная фирма обычно размещается в стране с невысокой стоимостью рабочей силы, а конечный продукт продается на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Это довольно распространенная стратегия в области, например, электроники и текстиля.

Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда:

продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда;
вес продукции относительно мал в сравнении с её стоимостью. Это необходимо для снижения расходов;
в стране, выбранной для производства продукции, низкие тарифы на сырье и энергию;
продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс.
Оффшорное производство обычно имеет следующие преимущества:
может являться источником значительного конкурентного преимущества;
стандартизация продукции и процесса производства существенно облегчает решение управленческих задач;
существует большое количество стран, которые могут использоваться для организации оффшорного производства;
электронная связь намного облегчает процесс управления на значительных расстояниях.

25.7. Экспортные и импортные операции

Участие в экспортно – импортных операциях часто является единственным выбором для малой фирмы, которая стремится выйти на международный рынок. Это хороший вариант и для более крупных компаний, которые хотят прорваться на международный рынок с минимальным объемом вложений. Существуют серьезные исследования в области экспорта, в которых выделяются три важных элемента, определяющих его успех:

в организации существует насущная потребность в наличии специалистов по экспортным продажам;
компания необходимо сконцентрироваться на ее важнейших иностранных рынках вместо осуществления нескоординированных продаж за границу;
необходимо тщательно выбирать, готовить и контролировать иностранных посредников и обеспечить наличие эффективной обратной связи с иностранным рынком.

Отметим основные преимущества и недостатки экспортно – импортного варианта международной стратегии.

Преимущества:

это относительно дешевый и малорисковый метод продажи за рубеж;
существует широкий спектр услуг для компании, которая ими не обладает;
бумажная работа с документацией и иностранной валютой может проводиться экспертами;
это стратегия, открытая для компании любых размеров;
банки могут быть более подготовлены для оказания финансовой помощи по этому варианту;
это всего лишь переходная стратегия, однако большее вовлечение в международный бизнес требует дополнительной подготовки.

Недостатки:

возможны значительные затраты на адаптацию производства;
постоянные затраты при продажах в небольших объемах могут быть достаточно серьезными, несмотря на преимущества в налогообложении;
если иностранный дистрибьютор работает плохо, фирма может оказаться неспособной отделаться от него, так как в некоторых странах существуют строгие законы, создающие препятствия для прекращения отношений с ним;
может существовать необходимость прямых вложений в маркетинговые структуры без пропорциональных вложений в производственные мощности;
компания может быть слабо представлена на иностранном рынке;
малые компании часто плохо справляются с подобными действиями.

25.8. Международные стратегии и финансовое планирование

Международная деятельность оказывает значительное воздействие на процесс финансового планирования в организациях, и имеется целый ряд вопросов, с которыми она может столкнуться на пути интернационализации бизнеса.

Прежде всего речь идет о финансовом планировании. Проблемы, которые могут возникнуть в финансовом планировании, включают:

наличие достаточных для международной деятельности денежных средств;
непостоянство обменных курсов валют;
переоценку валют;
национальные особенности налогообложения;
проблемы вывоза денежных средств из-за рубежа;
проблемы цен при внутрифирменной передаче;
оценку показателей иностранных дочерних фирм.

Обсудим каждую из этих проблем более подробно.

Наличие денежных средств. В прошлом, когда компании становились международными, для увеличения денежных средств на деятельность за рубежом обычно использовали местные источники. Однако появление глобального финансирования в большинстве своем положило конец этой практике. В настоящее время общепризнанно, что перевод денежных средств из одной страны в другую или же взятие денег в долг на международном валютном рынке – часто менее дорогой способ, чем опора на местные источники. Дифференцированная в мировом масштабе стоимость денег позволяет компаниям снижать цену получения капитала и сокращать масштабы использования внутренней задолженности (например, в том случае, когда дочерняя компания берет средства в долг у материнской компании, можно более гибко использовать денежные средства). Однако существует потребность в том, чтобы каждая дочерняя компания адаптировалась к местной финансовой практике и финансовым организациям. Основные трудности связаны с объединением местных дочерних компаний в общий консолидированный баланс. Существуют также проблемы с переводом денежных средств. И те, и другие могут привести к дополнительным расходам.

Колебания курсов обмена валют. Это составляет определенную проблему. Однако часто многонациональные компании покупают валютные опционы, гарантирующие конвертируемость по определенной цене. Другие компании разработали стратегии встречной торговли, при которых они получают товары в обмен на валюту или взамен валюты получают товар и продают его, получая деньги где-нибудь в другом месте.

Переоценка валют. Это воистину головная боль для международных компаний. Они подвержены ей в связи с большим объемом обменных сделок на биржах, а также из-за того, что на их чистые активы в различных валютных областях оказываются всевозможные влияния. Все это приводит к тому, что многие компании вводят практику валютного страхования, которая разработана, чтобы свести до минимума влияние колебаний обменного курса.

Проблема налогообложения. С этой проблемой приходится сталкиваться в любых процессах финансового планирования, проводимого с международными целями. Компании могут пытаться уменьшить выплаты налогов там, где это только возможно; они могут стараться обеспечить освобождение своих прибылей от налогообложения, могут заключать соглашения о двойном налогообложении и т.д. Однако все еще существует значительная степень неопределенности в связи с воздействием многих факторов.

Изъятие денежных средств. Компании стараются обойти эту единственную в своем роде проблему введением широкого набора политических средств и процедур, таких как:

выплата головной компании дивидендов с налогообложением их источника; применение лицензионных платежей и гонораров управляющим материнской компании, которые освобождаются от налогообложения в стране – хозяине; выплата займов и процентов внутри компании.

Ценообразование при внутрифирменной передаче. Данная проблема обычно включает манипулирование внутренними товарами и услугами, разработанное для того, чтобы денежные средства перемещались по всему миру. Оно может иметь несколько специфических задач, включая:

- максимизацию прибыли после налогообложения;
- перевод денежных средств в тех случаях, когда имеются изменения в паритетах валют;
- необходимость избежать правительственных ограничений;
- организацию контроля иностранных дочерних компаний;
- воздействие на заявленные показатели прибыли.

Эта непростая для реализации система предполагает значительные затраты и множество бумажной работы. При этом существует возможность ошибок, которые могут очень дорого стоить международной компании.

Оценка показателей дочерних компаний. Эта проблема связана с существованием различных режимов налогообложения и торговли. Хотя компания может решить, что каждая из дочерних компаний должна иметь одни и те же стандарты финансовых показателей, явно существует

необходимость принимать во внимание вопросы ценообразования при внутрифирменной передаче и местные условия.

ЧАСТЬ VI. Стратегический менеджмент: Современные и будущие тенденции

Глава 26. БУДУЩЕЕ НАУКИ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

26.1. Дискуссия «предписывающая стратегия – эмерджентная стратегия»

Стратегический менеджмент – сравнительно молодая дисциплина (если вообще она может быть названа дисциплиной, так как фактически это междисциплинарная область). Специалисты — стратеги, занимаясь достаточно серьёзно самыми разными дисциплинами - такими, как теория и поведение компаний, управление человеческими ресурсами, экономика, бухучёт и финансы, а также маркетинг, - пытаются сформулировать собственные теории и аналитические схемы. Будущее стратегического менеджмента, несомненно, будет гораздо продолжительнее, чем его прошлое. Поэтому теории, инструменты и методы в стратегическом менеджменте ещё далеки от точных формулировок. Этот предмет будет, безусловно, развиваться, а методы и методики – совершенствоваться.

Дискуссию по поводу развития стратегического менеджмента можно условно разделить на две большие группы:

плановая (предписывающая) и противоположная ей эмерджентная (спонтанная) стратегии;

стратегия, основанная на конкурентном позиционировании, и противоположная ей стратегия, основанная на стержневых компетенциях.

Плановая, или предписывающая, стратегия рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После анализа компании и её окружения аналитики должны чётко определить корпоративные и бизнес - цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей. Этот подход критикуют на том основании, что часто существует большая дистанция между тем, что запланировано, и тем, что достигнуто (Mintzberg, 1987). Также считают, что увеличивающиеся турбулентность и хаотичность бизнес – окружения делают чёткое планирование достаточно бессмысленным. Плановость мешает быть бизнесу подвижным, а без этого невозможно выжить в условиях постоянных изменений. Чрезмерное плановое регулирование мешает проявлению творчества, что часто подрывает успех стратегии.

В то же время следует отметить, что системное планирование позволяет организовать сложную деятельность и информацию, объединить бизнес – цели, ставить задачи по достижению определённого результата и значительно увеличить степень контроля над деятельностью компании. Плановый подход часто используют вместе с подходом, основанным на конкурентном позиционировании.

Эмерджентная стратегия зиждется на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, т.е. всё время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании – это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении.

В подобных обстоятельствах стратегия возникает как результат взаимодействия между заинтересованными лицами и между компанией и её окружением. В результате эмерджентного подхода компании быстро реагируют на изменения, становятся чрезвычайно подвижными. Этот подход может быть основой организационного обучения и обеспечить такую внутреннюю культуру, которая позволит менеджерам думать и действовать активно и творчески (что не обеспечивается жёсткими рамками плановой стратегии). Недостатком данной стратегии является отсутствие чёткой стратегической цели, что может сказаться на результатах деятельности компании (поскольку у компании нет ясно сформулированной цели, нельзя определить, достигнута ли она).

26.2. Дискуссия «конкурентное позиционирование – стержневые компетенции»

Конкурентное позиционирование был доминирующим в стратегическом менеджменте в 1980-х годах и достаточно широко использовался в 1990-х годах. Хотя в 90-х этот подход подвергался серьёзной критике, аналитические схемы, разработанные Портером в 80-х годах (Porter, 1980, 1985), до сих пор широко используются как менеджерами, так и учёными. Достоинством данного подхода является возможность быстрого использования этих схем при анализе компании и её окружения. Суть данного стратегического подхода можно сформулировать как «извне во внутрь» (McKiernan, 1991), т.е. нахождение такого конкурентного позиционирования компании среди бизнес – окружения, которое даёт ей преимущество по сравнению с конкурентами.

В 90-х годах данный подход критиковался за переоценивание роли отрасли в получении прибыли и за недооценивание роли отдельной компании (Rumelt, 1990). Портеровские схемы анализа также критиковались за их статичность, хотя Портер считал, что они должны использоваться с учётом динамики окружения. Бесспорно, однако, что без работ Портера стратегический менеджмент не имел бы большинства своих практических и аналитических средств.

В 1990-е годы получил развитие подход, который известен, как стратегия, основанная на стержневых компетенциях (Prahalad and Hamel, 1990; Heene and Sanchez, 1997; Kay 1993).

Основное её отличие от стратегии конкурентного позиционирования заключается в том, что подчёркивается роль отдельной компании, нежели отдельной отрасли, в достижении конкурентного позиционирования. Подход, таким образом, можно обозначить как «изнутри вовне». Хотя данный подход получил развитие в 1990-е годы, начало его было заложено в работах

Пенроса (Penrose, 1959), в которых подчёркивалась важная роль компании и её ресурсов в достижении результата. Интерес к этому подходу возродился с появлением работы Прахалада и Хэмела (Prahalad and Hamel, 1990) «Стержневые компетенции компании». Стержневые компетенции – это своего рода сочетание ресурсов, умений, знаний и технологий, которые отличают компанию от её конкурентов в глазах потребителей.

Самое удачное определение стержневой компетенции было дано Прахаладом и Хэмелем. Оно выглядит следующим образом:

Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Прахлад и Хэмел подчёркивают значение трёх моментов для определения и создания стержневой компетенции. Стержневая компетенция должна:

- обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Как утверждают Прахалад и Хэмел, существует большое число примеров, доказывающих, что конкурентное преимущество есть результат действия стержневой компетенции. Разработки компании Philips в области оптических волокон, включая лазерный диск, способствовали появлению новых высокотехнологичных продуктов и новых информационных технологий. Разработки компании Honda в отрасли автомобильных двигателей привели к новым достижениям в автопромышленности, производстве мотоциклов, газонокосилок и генераторов. Знания, приобретённые компанией Canon в процессе исследований оптических технологий, получение оптических изображений и микропроцессоров вызвали появление на рынке таких товаров, как копировальные машины, лазерные принтеры, видеосъёмочные камеры и сканеры.

Прахалад и Хэмел утверждают, что на практике конкурентное преимущество может иметь в своей основе не более 5-6 стержневых компетенций. Эти компетенции позволяют осуществлять менеджмент производством новой, незапланированной продукции, а также реагировать на изменения и появление новых возможностей, поскольку у компании уже имеются производственные умения и способности, необходимые для освоения новых технологий. В условиях бурно развивающегося бизнес – окружения такая приспособляемость является жизненно необходимым качеством, если организация стремится к тому, чтобы добиться конкурентного преимущества и сохранить его.

Стратегия, основанная на стержневых компетенциях, делает упор на поиске путей борьбы за конкурентное преимущество отдельной компании. Критики этого подхода считают, что ему недостаёт хорошо разработанных

аналитических схем и в нём недооценивается потенциальная роль бизнес – окружения при определении причин успеха или неудач.

26.3. Интегрированный подход к стратегии

Принято читать, что плановый подход и подход с точки зрения конкурентного позиционирования имеют много общего, так как они рассматривают стратегический менеджмент как структурно организованный процесс. Эмерджентный подход и подход с точки зрения стержневых компетенций делают упор на организационных знаниях и обучении.

В то же время плановый и эмерджентный подходы считаются диаметрально противоположными, то же самое можно сказать о конкурентном позиционировании и применении стержневых компетенций. Однако на практике подходы во многом дополняют друг друга, так как представляют различные перспективы на одни и те же ситуации.

Минцберг (Mintzberg et al., 1995) считает, что подход, основанный на стержневых компетенциях, и конкурентное позиционирование должны рассматриваться как «дополняющие друг друга, но в то же время два разных способа анализа, каждый из которых призван улучшить качество стратегического мышления и анализа».

Каждый из подходов имеет свои преимущества. Признавая вклад каждого из предлагаемых подходов, менеджеры смогут серьёзно подойти к формированию стратегического менеджмента. Вклад каждого из подходов можно вкратце свести к следующему:

- плановый подход – определённая степень планирования необходима для определения целей в стратегии компании и оценки результатов её деятельности;
- эмерджентный подход – планы всегда должны быть подвижны, чтобы позволить компаниям обучаться и адаптироваться к изменениям в бизнес – окружении;
- конкурентное позиционирование – подчёркивает важную роль окружения и даёт необходимые инструменты анализа позиции компании в контексте всей отрасли;
- стержневые компетенции – подчёркивают роль компании в определении специфических (именно для данной компании) ресурсов.

26.4. Преимущество сотрудничества

Что же будет занимать умы учёных в будущем?

Многие специалисты полагают, что это будут две области – преимущество сотрудничества и менеджмент знаний.

В последние годы значительные усилия исследователей в данной области были направлены на определение того, в каких областях сотрудничество между компаниями (в противоположность конкуренции) может способствовать достижению конкурентного преимущества.

Подход, основанный на стержневых компетенциях, предполагает, что компании должны сконцентрироваться на развитии ключевых компетенций, чтобы достичь конкурентного преимущества. Любая деятельность, которая не считается ключевой, может быть передана другим компаниям, для которых она будет таковой.

Иногда, вместо того чтобы передать контроль внешним поставщикам, лучше сформировать что-то вроде альянса (или сети) с ними. Совместные альянсы (или сети) имеют существенные преимущества. Они позволяют компаниям:

- концентрироваться на своих стержневых компетенциях и ключевых видах деятельности;
- объединять свои стержневые компетенции, достигая, таким образом, эффекта синергизма;
- сократить бюрократию и упростить организационную структуру;
- повысить эффективность и снизить затраты;
- стать более гибкими и быстро реагирующими;
- быть недоступными для конкурентов с точки зрения имитации их деятельности.

Организация совместных альянсов, в свою очередь, предъявляет следующие требования:

- определения стержневых компетенций компаний;
- определение и сосредоточение на тех видах деятельности, которые наиболее важны для стержневых компетенций организации, и передача тех, которые не являются важными;
- укрепление внутренних и внешних связей в производственной цепочке, которые очень важны для эффективной координации видов деятельности и быстрой реакции на изменения.

Сотрудничество может быть:

- горизонтальным – партнёры находятся на одной и той же стадии ценностной цепочки и часто являются конкурентами;
- вертикальным – партнёры находятся на разных стадиях ценностной цепочки (сотрудничество с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками).

Сотрудничество даёт такие выгоды, как объединение стержневых компетенций, доступ к ресурсам и технологиям, снижение риска, больший контроль над поставщиками, лучший доступ к потребителям и снижение конкуренции. Однако при сотрудничестве могут возникнуть следующие проблемы: несовпадение целей участвующих компаний, различия в культурах, изменение требований со стороны партнёров, а также проблемы, связанные с координацией и интеграцией.

26.5. Организационное обучение и менеджмент знаний

С рациональными (логическими) подходами к стратегии (плановый подход и конкурентное позиционирование) тесно связано осознание того, что компании должны постоянно учиться, получать знания, как о себе, так и о своём окружении. В то же время (и это отражает подход, основанный на

стержневых компетенциях) признаётся, что организационные знания подкрепляют многие стержневые компетенции. Организационное обучение и менеджмент знаний стали в последнее время предметом многих исследований.

Организационное обучение и менеджмент знаний связаны с созданием, развитием и передачей знаний внутри организации. Знания могут быть внешними и внутренними.

Внешние (эксплицитные) знания – это знания, значение которых совершенно очевидно. Детали этих знаний могут быть зафиксированы и сохранены (например, важные формулировки, процедуры, способы действия и т. п.).

Внутренние (имплицитные) знания (Demarest, 1997) часто основаны на личном опыте, их сложно фиксировать и хранить. Эти знания являются жизненно важным источником стержневых компетенций и конкурентного преимущества, так как для конкурентов наиболее сложным является соревнование именно в сфере знаний (имеются в виду опыт в данном секторе, понимание конкретной технологии или контакты внутри сетей, которые были построены менеджерами и продавцами за последние годы).

Внешние и внутренние знания первоначально имеют характер индивидуальных знаний, но, чтобы способствовать улучшению результата деятельности компании, они должны стать организационными. Имплицитные знания наиболее сложно трансформировать в организационные. Именно менеджмент должен обеспечить трансформацию индивидуального обучения в организационное.

26.6. Виды организационного обучения

Как утверждает Арджирис (Argyris, 1978, 1992), организация должна развивать «двойное обучение». Другими словами, обучение – это не просто приобретение знаний, как решить возникшую проблему, а развитие принципов, которые будут определять будущее поведение компании. Такое обучение должно также вылиться в способность делать обобщения на основе специфических знаний. Подобное обучение необходимо, когда конкретные решения, применяемые к конкретным обстоятельствам, приобретают вид обобщённых решений, которые могут быть применены и к другим обстоятельствам.

Сенж (Senge, 1990) выделяет два вида обучения необходимого в ведущих организациях: адаптивное обучение (adaptive learning) и генеративное обучение (generative learning). При адаптивном обучении основное внимание сосредоточено на изменениях, которые возникают в ответ на изменения в бизнес – окружении. Генеративное обучение, наоборот, связано с созданием новых компетенций или определением либо созданием возможностей для усиления существующих компетенций в новых конкурентных областях. Например, появление Mark and Spencer в сфере финансовых услуг было обусловлено усилением их существующих компетенций в розничной

торговле и добавлением новых компетенций, основанных на знаниях о природе финансовых услуг (первоначально это были торговые операции по карточкам, характеризующим складские запасы).

26.7. Пути к успешному менеджменту знаний

Менеджмент знаний включает организационное обучение, однако он касается и менеджмента уже существующих знаний. Эффективный менеджмент обучения должен преодолеть (Demarest, 1997):

- барьеры к обучению и созданию знаний;
- проблемы, связанные с хранением и распределением знаний (в частности, имплицитных знаний);
- проблемы, связанные с оценкой знаний.

Таким образом, менеджмент знаний в основном касается создания новых знаний, хранения и распределения существующих знаний, а также контроля знаний. Менеджмент знаний – это важный элемент в создании стержневых компетенций, которые должны быть чётко определены, и не поддаваться имитации.

Нематериальная природа знаний делает сложным их копирование. Например, для компании Microsoft совершенно очевидно, что её стержневые компетенции в основном определяются большими знаниями. Квин (Quinn, 1992) утверждает, что «наиболее удачливые предприятия сегодня – это умные предприятия», так как они формируют свои стержневые компетенции на основе знаний. В то же время Грант (Grant, 1997) отмечает, что «такие компании, как Dow Chemical, Anderson Consulting, Polaroid и Scania, развивают внутри корпорации системы для отслеживания, доступа, использования и создания организационных знаний». В таких организациях поощряются интерес к знаниям, творчество, а также доверие, работа в команде и партнёрство. Вместе с тем компаниями создаются инфраструктуры, которые поддерживают знания, помогают хранить и контролировать их, а также координируют их использование при создании и поддержке стержневых компетенций.

Всестороннее осознание роли знаний и их менеджмента в стратегии ещё впереди. Вполне вероятно, что значительное развитие в этой сфере произойдёт в новом тысячелетии.

Глава 27. СТРАТЕГИИ ВЕЛИКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

27.1. Стратегия Александра Македонского

История человечества знает много примеров величайших стратегий руководства, которые изменяли карту мира, существенным образом влияли на судьбу того или иного государства, резко повышали эффективность

производства, создавали «чудеса света», т. е. оставили после себя неизгладимый исторический след. За каждой из таких стратегий стоит гениальный руководитель, который для достижения выдающегося результата использовал методы руководства, никогда не ограничивающиеся только насилием. Их методы руководства актуальны и в настоящее время, особенно в чрезвычайных ситуациях и в условиях жесткой конкуренции, требующих предельного напряжения сил и мобилизации возможностей всех участников процесса. Над этим опытом полезно задуматься и кое-что из него позаимствовать.

Рассмотрим ряд стратегий великих руководителей. Попробуем показать, как они достигали столь впечатляющих успехов, становясь героями своей эпохи. Особый интерес представляют следующие вопросы:

С какой самоотверженной целеустремленностью и готовностью к борьбе они принимали вызовы времени и жизни?

Как занимались они самосовершенствованием, развивая при этом феноменальную энергию, без чего не был бы возможен их триумф и без чего нынешний руководитель тоже не достигнет успеха?

Какие методы и приемы применяли они для мотивации своих подчиненных?

Александр Македонский (Александр Великий) (356-323 гг. до н. э.) – царь Македонии с 336 г. до н. э., сын царя Филиппа II, воспитывался Аристотелем. Он завоевал земли до реки Инд, создав крупнейшую мировую монархию древности. Его завоевания знают многие, но лишь специалисты знают о тяжелейшем и величайшем событии в жизни Александра и его воинов во время похода в Персию – о форсировании наводящей ужас пустыни. До него никто не смог этого сделать. Пыталась царица Семирамида со своим войском, но едва спаслась с двадцатью воинами, а от войска царя Ксеркса осталось всего лишь семь человек. Но Александр, воспитанный в традициях гомеровских героев, для которых опасные приключения – идеал жизни, а славная смерть – ее венец, смог совершить этот тяжелый переход. Его воины вынесли убийственную жару, смертельные укусы ядовитых змей, голод и муки разочарования. После 60 дней мучительного перехода удалось выжить лишь 15 000 из 40 000 человек. Жалкий вид имело это оставшееся войско: истерзанное безжалостной природой, потерявшее веру в себя, похожее на толпу инвалидов. Если бы персы напали на Александра в тот момент, результат десятилетней победной войны был бы аннулирован в короткое время.

Что делает в этой критической ситуации Александр? Он принимает решение о триумфальном шествии с показом драгоценностей и дорогих украшений, которое длится целую неделю! Семь дней непрерывных празднеств и пьянства, когда забывается все плохое и возвращается вера в свою непобедимость. Так Александр более 2000 лет назад показал, как можно тяжелейшие потери превратить в великий триумф. Он противопоставил известной аксиоме «успехи окрыляют, а неудачи обескураживают» свою стратегию: «Человек, стремящийся к вершине, не должен воспринимать

поражение как окончательное, а как призыв к напряжению своих телесных и душевных сил».

Стратегию Александра Великого взяли на вооружение многие полководцы и руководители государств. Ее применяют и в наши дни. Так, в Нью-Йорке Новый 2000 год на площади встречали 12 часов более 1 млн. человек! Разве это не показатель успехов государства? Один из крупнейших экспертов по мотивации Ганс Христиан Альтманн формулирует следующие составляющие стратегии руководства Александра Македонского:

Познайте идеальные и ценностные представления ваших подчиненных.

Наглядно демонстрируйте образцовое поведение.

Следите за настроениями ваших подчиненных.

Укрепляйте самоуважение ваших подчиненных.

Добивайтесь того, чтобы успехи ваших подчиненных превращались в переживание общего успеха.

Стремитесь к тому, чтобы ваши подчиненные чем-то гордились.

Дайте вашим подчиненным возможность мечтать.

Ставьте ваших подчиненных в условия полной отдачи.

27.2. Стратегия Нельсона

Горацио Нельсон (1758-1805) – английский флотоводец, вице-адмирал. В 20 лет он получает первую командную должность, а в 24 года становится капитаном фрегата, имея 165 см рост, 66 кг веса и 12 лет стажа службы на флоте. Он «потерял» глаз при десанте в Кальви (о. Корсика) и руку при штурме гавани Санта-Крус на о. Тенериф, был смертельно ранен в морской битве при Трафальгаре, в той самой знаменитой битве, в которой Нельсон уничтожил французско-испанский флот, что решило исход борьбы за мировое господство и обеспечило превращение Великобритании в «центр морской империи». Эта битва стала также триумфом стратегии Нельсона, в основе которой лежало эффективное сочетание человечности с целеустремленностью, позволившими ему из преступников и подневольных рекрутов создать мужественных и отважных морских бойцов.

С точки зрения Г. Х. Альтманна, стратегия руководства по Нельсону включает следующие моменты:

Будьте готовы платить за руководящее положение.

Не отрекайтесь от своих сокровенных желаний.

Продемонстрируйте мужество деяния.

Пусть подчиненные участвуют в процессе принятия решений.

Передоверяйте задачи и ответственность вашим подчиненным.

Предоставьте вашим подчиненным возможность высших достижений.

Заботьтесь о каждом из ваших подчиненных.

27.3. Стратегия папы Юлия II

Джулиано де ла Ровере (1445-1513) – глава римской католической церкви в 1505-1513 гг. папа Юлий II, во времена которого рождается грандиозное произведение живописного искусства: роспись свода Сикстинской капеллы Ватикана размером 1000 м² со 100 композиционными полями и 348 фигурами - мужчин, женщин, детей, на которой представлено 12 основных моментов сотворения мира. Творец этого чуда Микеланджело Буонарроти (1475-1564) не выдержал бы каторжной работы под самым куполом капеллы в течение четырех с половиной лет и не закончил бы свое творение, которое он несколько раз бросал, если бы не стратегия папы Юлия II.

Ганс Христиан Альтманн формулирует следующие составляющие стратегии руководства по папе Юлию II:

При приеме на работу новых сотрудников обратите внимание на их способность выполнять конкретную работу.

Проверьте способность ваших сотрудников преодолевать границы своих возможностей.

Выполнение сложных заданий должно постоянно сопровождаться вашей личной заинтересованностью, вашим личным участием.

Учитесь управлять своими эмоциями в интересах дела.

Постарайтесь узнать, какая обстановка является для ваших сотрудников наиболее благоприятной для достижения высокой самооотдачи.

Создайте для способных сотрудников условия, которые позволят им превзойти самих себя.

Постоянно напоминайте своим сотрудникам об их обязанностях как членов общества.

27.4. Стратегия Слоуна

Альфред Слоун стал у «руля» компании «Дженерал Моторс», когда она находилась на пороге краха в 1921 г. На ее долю приходилось всего 12% автомобильного рынка США. Только две из восьми моделей автомобилей этой фирмы приносили прибыль. Первое место на автомобильном рынке США принадлежало компании «Форд моторс» - 56% (с одной моделью автомобиля).

Слоун как личность был полной противоположностью Генри Форду. Последний был негибко жесткий, своевольный и интуитивный человек. Стратегия Форда может быть представлена его фразой: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным» (за 290 долл.)

Любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология», «рациональность». В 1927 г. компания «Дженерал моторс» захватили 43,5% автомобильного рынка США, оставив «Форду» менее 10%. Великий Форд был побежден более великим соперником.

Стратегия руководства Слоуна включает следующие положения:

Слоун начал с предположений о том, как должна выглядеть автомобильная компания на американском рынке. Он вышел с проектом, по которому рынок должны были перекрыть пять моделей автомобилей. Только две из существующих моделей – «Бьюик» и «Кадиллак» - соответствовали его планам. Каждая из его моделей была помещена в ту категорию по цене и рабочим характеристикам, где она являлась самой дорогой и лучшей по качеству машиной по сравнению с нижерасположенной категорией и самой простой и дешевой по отношению к вышенаходящемуся классу автомобилей. Проект Слоуна изменил концепцию автомобильного маркетинга и подход к покупателю. Он начал практиковать тотальный маркетинговый подход за 30 лет до того, как появился этот термин.

С точки зрения Слоуна как генерального директора компании, основной задачей высшего руководства было обеспечение мотивации и возможностей для старшего исполнительного персонала: мотивации путем привлечения к участию в составлении планов и возможностей через децентрализацию управления. Но координация также необходима, и хорошее управление заключается в умелом согласовании централизации и децентрализации. Пытаясь получить правильный структурный баланс между этими крайностями, Слоун сформулировал свой кажущийся парадоксальным принцип «координированной децентрализации». Его целью был координированный контроль за децентрализованными операциями. Координация осуществлялась через комитеты, где шли непрерывные дебаты, в которых каждый мог участвовать, при этом одновременно, по существу, шел процесс обучения персонала. Исполнительная администрация базировалась на четкой ответственности руководителей, реализующих политику развития.

Стратегическая цель любой компании, по Слоуну, - получение дохода на вложенный капитал. Если в каком-то конкретном случае в течение длительного периода времени этот доход недостаточно велик, необходимо либо изменить уровень рентабельности, либо отказаться от данного проекта и заняться другим, более перспективным.

На претворение в жизнь грандиозного проекта Слоуна ушло почти 15 лет, но с самого начала проект стал приносить результаты. После второй мировой войны Форд взял на вооружение именно эту схему развития и пригласил к себе руководителей из «Дженерал Моторс», воспитанных в духе этой стратегии.

Что касается воспитания руководителя, то у Слоуна была отработана четкая система необходимых качеств руководителя:

умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;

приверженность к фактам – неустанный поиск истины;

открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;

смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;

справедливость – уважение прав других людей и организаций;

принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;

лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;
движение вперед – создание условий для лучшего выбора.

Если учесть, что компания «Дженерал Моторс», начиная с 1927 г. по сей день остается одной из ведущих компаний мира по объему продаж, то сформулированные Слоуном качества руководителей можно назвать эталоном и для нашего времени.

27.5. Стратегия российских ракетостроителей

Появление ракет на Руси отмечается авторами псковской летописи в XV веке. В 1680 г. в Москве организуется специальное «ракетное заведение» по производству фейерверочных, осветительных и сигнальных ракет. Первые боевые ракеты в России были созданы в середине XIX века генералом К.И.Константиновым. Настоящую сенсацию во время второй мировой войны произвели «катюши» - реактивные артиллерийские установки. В послевоенные годы большинство разработчиков реактивной артиллерии составили ядро создателей современной ракетной и космической техники.

Всему миру известны ракетные комплексы типа С, «Тополь», СС и другие. Первая в мире система зенитно-управляемого ракетного оружия С-25 создана под руководством академика Александра Андреевича Расплетина (1908-1967). Именно этой системой, но уже следующего поколения, С-75 (главным конструктор дважды Герой Социалистического Труда Борис Васильевич Бункин) был сбит американский летчик-шпион Пауэрс, который на своем У-2 летел к ядерному объекту под Челябинском. Трудно найти страну, которая не купила эту систему. Среди крупных покупателей – Малайзия, Индонезия, страны Латинской Америки, Китай и др. В настоящее время на мировом рынке высоко ценится система С – 300, которая по своим тактико-техническим характеристикам превосходит американскую систему «Пэтриот», других же аналогичных систем в мире нет.

В чем смысл стратегии российских ракетостроителей, позволяющей играть ведущую роль на мировом рынке?:

Верность традициям отцов.

Скрупулезный поиск талантов и система их развития.

Тщательное изучение идей и достижений конкурентов.

Поколениями отработанный механизм управления предприятиями военно-промышленного комплекса, предполагающий наличие высоких идеалов, военную дисциплину, жесткий контроль, передовую технику и технологию, конкурентность решений, персональную мотивацию.

Сергей Павлович Королев (1906-1966) – главный конструктор первых ракетно-космических систем, основоположник практической космонавтики, академик АН СССР, дважды Герой Социалистического Труда. Под руководством Королева созданы баллистические и геофизические ракеты, первые искусственные спутники Земли, спутники различного назначения («Электрон», «Молния-1», «Космос», «Зонд» и др.), космические корабли «Восток», «Восход», на которых впервые в мировой истории совершены

пилотируемый космический полет и выход человека в космос. 12 апреля 1961 г. Юрий Алексеевич Гагарин впервые в истории человечества совершил полет в космос, а в марте 1965 г. впервые в открытый космос шагнул Алексей Архипович Леонов.

В чем самобытность стратегии Королева?:

Он знал вековую мечту человечества и воплотил ее в реальность, посвятив этому всю свою жизнь.

Он сумел направить в нужную сторону величайший энтузиазм людей, создававших себя победителями в жесточайшей войне и отдавших все силы восстановлению хозяйства страны.

Он взял на вооружение все лучшее из традиций российских ракетостроителей.

27.6. Стратегия Мориты

Блестящий тандем Акио Мориты (1921-1999), отвечающего за коммерческую сторону дела, и Магару Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому не известную мастерскую по переделке радиоприемников (основанную в 1946 г.) в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Их усилиями была создана не просто крупная компания, а инновационная фирма. Именно «Сони» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками – тоже разработка «Сони». Совместно с голландским концерном «Филипс» фирма разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи, и компакт-диски заменили привычные виниловые грампластинки. Создание технологии телевидения с высокой четкостью изображения превратило домашний экран телевизора в окно в мир.

Стратегия руководства по Морите:

Ориентация на национальные ценности. «Моат-тай-най» означает «непочтительный», «нечестивый» (растрата чего-либо попусту в Японии считается грехом). Любая работа в Японии почетна.

Главная функция руководителей – это принятие решений, что требует профессионального знания техники, а также и способности предвидеть будущее направление или тенденции в развитии техники и технологии. Руководитель должен обладать широким кругом общих знаний, касающихся той области, в которой он ведет дело. Это способствует также возникновению «шестого чувства», которое порождает знания и опыт.

Самое важное для компании – это моральное состояние ее рабочих.

Самая главная обязанность японского руководителя – сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих.

Руководители должны уметь создавать новый бизнес раньше своих конкурентов, а не добиваться более высокой эффективности в производстве старой продукции.

«Я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения людей за труд».

Японские рабочие, по-видимому, чувствуют себя более уверенно, если их заработная плата повышается с их возрастом по предсказуемой кривой.

Обязанность руководителей компании состоит в том, чтобы постоянно побуждать работников делать важную работу, которая их удовлетворяет, и трудиться в компании как членов единой семьи.

Система коллегиального управления, где в основе принятых решений зачастую лежат предложения молодых руководителей младшего звена, может иметь преимущества для компании. Молодые руководители всегда думают о том, какой они хотели бы видеть компанию, когда они ее возглавят. Компания приобретает большую силу и гибкость, только когда все работники усвоят ее философию.

Когда вы работаете с людьми, логика зачастую должна уступать место пониманию. Если вы хотите достичь высокой эффективности и производительности, то необходимо установить тесные, сердечные отношения с сотрудниками.

27.7. Стратегия современного бизнеса по Дракеру

Питер Дракер родился в 1909 г. в Вене. Образование получил в Австрии и Англии. С 1957 г. работает в США, экономист в ряде банков и страховых компаний, а затем консультант по менеджменту ряда крупнейших фирм. В последнее время профессор менеджмента школы бизнеса при Нью-Йоркском университете. Им написан ряд книг, ставших классическими, по теории и практике бизнеса. Во всем мире Дракер признан основоположником современного этапа развития менеджмента.

На основе анализа становления и развития различных компаний Дракер пришел к выводу, что независимо от того, в какой области работает компания, она должна:

решить, какие возможности она может использовать, и какие риски принять;
решить вопросы объема и структуры и особенно вопросы правильного соотношения между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
принять решения по проблемам денег и времени своего дальнейшего расширения или «прикупа» (т. е. приобретения другой фирмы, слияния или образования совместного предприятия) для достижения своих целей;
принять решения по организационной структуре, соответствующей экономическим реалиям, возможностям и программе действий.

Глава 28. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФИРМАХ США, ЯПОНИИ И ФИНЛЯНДИИ

28.1. Стратегический менеджмент в фирмах США

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда ее главным объектом

была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического менеджмента изменилась, и в 80-ые годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько разработка фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа является оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг – решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение и на какой срок традиционной технологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, окажется устаревшей.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании «Вестингауз-электрик» 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ.

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему СЦХ. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются свои показатели оценки деятельности и определений порядок их стимулирования. Наряду с

обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и др.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главными критериями образования СЦХ внутри фирмы является: эффективность развития по данному стратегическому направлению; эффективное использование технологии; высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего определяются: потребности, которые нужно удовлетворять; переход к новым технологиям; типы клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, государственные организации) обычно рассматриваются, как различные СЦХ определяются показателями роста, рентабельности, нестабильности, факторов успеха. Определяющими факторами являются: фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране – экономическая, технологическая, социально-политическая. Перечисленные факторы могут быть совершенно различными в разных странах. В то же время, если показатели и перспективы почти совпадают в двух или более странах, их рассматривают как одну СЦХ.

Первой американской компанией, применившей СЦХ как внутрифирменные организационные единицы, отвечающие за разработку стратегических позиций в одной или нескольких зонах хозяйствования, была «Дженерал электрик», которая построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т. е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода к моделированию). Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с

применением методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или хозяйственных стратегических центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5-10 лет вперед.

28.2. Стратегический менеджмент в фирмах Японии

Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западно-европейских компаниях, и применяется значительно шире.

Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Схема целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде:

Базовые цели.

Объем продаж.

Темп роста (объема продаж или прибыли)

Прибыль.

размер прибыли,

норма прибыли на весь капитал (или все активы),

отношение прибыли к акционерному капиталу,

отношение прибыли к объему продаж,

доход на одну акцию.

Доля на рынке.

Структура капитала.

Дивиденды.

Цена акций.

Компенсация работникам (заработная плата).

Уровень качества продукции.

Базовая политика роста.

Базовая политика устойчивости.

Базовая политика извлечения прибыли.

Базовая политика в отношении социальной ответственности.

Оперативные вопросы (цели в области производительности)

Задание по добавленной стоимости.

Задание по производительности труда.

Инвестиции на одного работающего.

Коэффициент оборачиваемости капитала.

Политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности

подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану»; от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции:

Цели компании в целом.

Прогнозирование среды и анализ конкуренции.

Анализ сильных и слабых сторон компании.

Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.

Проблемы и возможности компании.

Цели и стратегии компании в целом.

Вертикальная интеграция.

Разработка нового продукта.

Проектирование нового рынка.

Зарубежная деятельность.

Усиление рыночной конкурентоспособности.

План снижения издержек.

Информационная система.

Приобретения.

Исследования и разработки.

План производства.

Капитальные вложения.

Инвестиции в дочерние предприятия.

План материально-технического снабжения.

План по труду.

Обучение и развитие системы управления.

Социальное обеспечение занятых.

Отношение к отрасли.

Планирование или организация.

Выявление возможных потерь и выгод.

Оценка финансовых потоков.

Оценка платежного баланса.

Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт – рынок»; маркетинга; конкуренции; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена; инновации.

Крупная диверсификационная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма «Хитати» для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы: тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов.

1. Изделия небольшие, компактные, требующие для своего производства высокого уровня технологии – требуют ориентации на экспорт.

2. Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кино-фотоаппаратуры, а также часы среднего качества), требуют ориентации как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль не сложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.

3. Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организации зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства является залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании не сложно.

4. Тяжелое энергетическое оборудование (электрогенераторы) нецелесообразно передавать для выпуска на зарубежные филиалы, поскольку оно производится на заказ и управление таким производством на расстоянии затруднено.

5. Сырьевые товары более целесообразно получать со своих подконтрольных зарубежных предприятий или разрабатывать, организуя для этого совместные предприятия.

6. Пищевые продукты и текстильные изделия из-за невысокого технологического уровня производства ориентируются в основном на внутренний рынок, однако продукты, обладающие хорошо известным товарным знаком, могут экспортироваться, и в отдельных странах может оказываться целесообразным создавать производственные филиалы.

Ориентация японских компаний в зависимости от характера выпускаемой продукции может быть представлена схемой (см. схему):

Экспорт	Экспорт и зарубежное производство	Зарубежное производство
Кино-фотокамеры	Кино-фотокамеры среднего качества	Электробытовые приборы
Часы	Часы Застежки-молнии	Резиновые шины Копировальное оборудование
Тяжелые электрооборудование	Проектные разработки Автомобили Суда Сталь Нефтехимические продукты	Древесина Уголь Руды Железная руда Химические продукты

2.

Многие японские компании предпочитают стратегию расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций. Это они связывают прежде всего с рискованностью капиталовложений за рубежом. Характерными случаями риска они считают:

требования профсоюзов страны, требования филиала о повышении заработной платы местным служащим;

производительность труда может оказаться значительно более низкой, чем запланировано;

качество продукции, выпускаемой филиалом, может оказаться более низкой, чем продукции материнской компании;

риск, связанный с политическими, экономическими и конъюнктурными обстоятельствами.

Модель факторов успеха деятельности японских компаний может быть представлена следующим образом:

высокий технологический уровень материнской компании,

ее стратегия на развитие зарубежных операций;

устойчивое финансовое положение материнской компании;

компетентность высшего руководства в вопросах учреждения

зарубежных филиалов;

Выбор японскими компаниями стратегии можно представить следующей схемой:

I. Выбор: ориентация на экспорт	Причина
1. Небольшие фирмы, производящие новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппаратуру)	Транспортные издержки низки
2. Средние по размерам компании - автомобильные, сталелитейные	Риск зарубежных инвестиций слишком велик
3. Крупные компании, производящие	Затруднен производственный

товары на заказ (электрооборудование и суда)	контроль над зарубежными филиалами
II. Выбор: Значительное зарубежное производство и небольшой экспорт	
1. Компании, производящие массовые товары с использованием импортного сырья (бумага)	Транспортные издержки высоки Зарубежные инвестиции производятся для обеспечения компании источниками сырья (экспорт готовой продукции затруднен)
III. Выбор: незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт	
1. Компании, производящие средние по сложности и уровню технологии товары (бытовые электроприборы, резиновые покрышки)	Успешные зарубежные операции
2. Компании, производящие синтетическое волокно	Продукция не обладает конкурентоспособностью на мировом рынке

Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции – одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от производившихся.

У успешно функционирующих японских компаний 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают им 23% прибыли. Можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

В качестве примера применения стратегии конкурентной борьбы можно привести судостроительную компанию Японии «Мицуи инжиниринг энд шипбилдинг компани». Это одна из пяти наиболее конкурентоспособных компаний Японии (другие четыре – Мицубиси, Исикакаси-Харима, Хитати, Сумитомо). Ее стратегия предполагает:

1) создание крупных, экономичных и стандартизированных судов. Факторами ее конкурентоспособности являются: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового рынка в связи с ростом перевозки нефти, железной руды, угля; короткие сроки строительства судов (на технические разработки, конструирование и проектирование отводится год, на постройку – полгода);

2) использование новых методов производства, а именно: планирование производства с помощью ЭВМ во всех сферах конструирования и производства, включая сырье и детали, потребность в которых рассчитывается с помощью ЭВМ, благодаря чему запасы стального проката делаются лишь на неделю (у западноевропейских компаний – на 3 месяца).

Используется система модульного производства, при которой блоки-модули собираются в крупных сборочных цехах, причем модули переворачиваются в оптимальные для сварки положения и сварщики работают в удобных условиях. Затем готовые модули транспортируются с помощью судоводных установок на стапель, где их закрепляют в нужном месте. Эта система привела к повышению точности и качества сварки, а соответственно и росту эффективности производства. Отметим, что традиционное строительство судов основывается на последовательной сварке деталей – стальных листов – на стапеле с использованием лесов, поэтому сварочные работы небезопасны и неэффективны;

диверсификация производства. Поскольку спрос на суда неустойчив, в целях стабилизации объемов производства, уровня продаж и прибыли по компании в целом, она диверсифицировала свое производство и внедрилась в родственные по технологии отрасли, такие как производство металлоконструкций, крупных дизелей, нагревательных металлургических печей и охладительных установок, строительство предприятий. На судостроение сейчас приходится лишь около 30% объемов продаж;

правильно разработанная стратегия – вложение капитала в расширение и модернизацию оборудования с привлечением чужого капитала (доля собственного капитала к общей сумме активов составляют 11%); опора на молодых компетентных специалистов – выпускников университетов (до 1/5 среднего управленческого звена).

В результате фирма «Мицуи», имея 12 тыс. работающих во всех производственных отделениях, выпускает суда водоизмещением около 500 тыс. т, а английские судостроительные фирмы при 86 тыс. работающих – около 1 млн. т. Английские фирмы после второй мировой войны не построили ни одной крупной верфи и провели модернизации старых верфей. Высшее руководство английских компаний крайне консервативно, что отражается в падении конкурентоспособности продукции английских судостроительных фирм на мировом рынке.

28.3. Новое в управлении фирмами Финляндии

Ориентация руководства фирмы на достижение конечных целей получила в финских компаниях название «управление по результатам». Цели формируются в количественных показателях (объем реализации, прибыль, рентабельность).

Понятие «управление по результатам» можно определить как совокупную систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации, при этом

эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, различные стили и техника управления. Управление по результатам в каждой отдельной организации является уникальным и присущим только ей. В управлении по результатам главным является то, что высшее руководство совместно с исполнителями и рабочими определяют результаты, которые они намерены достичь. После определения результатов рассматриваются способы их достижения, и подчиненные сами выбирают для этого пути и методы.

В управлении по результатам применяются различные уровни оценки ключевых результатов:

- 1) оценка эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства. Ключевыми результатами здесь могут быть целенаправленность, функциональная организация, производительность труда;
- 2) оценка продукции и услуг. Ключевыми результатами могут быть уровень обслуживания, качество продукции, количество реализованных товаров;
- 3) оценка уровня удовлетворения запросов потребителей. Задача высшего руководства состоит в руководстве работой по достижению намеченных результатов, что предусматривает осуществление планирования исполнителя, контроля и развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование и управление фирмой требует высокой квалификации менеджеров при решении задач, начиная от корпоративного уровня (если речь идет о крупных образованиях) и заканчивая отдельными сферами бизнеса (стратегическими бизнес - единицами). У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Поэтому необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности для разработки и реализации самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования каждой из них.

Менеджер, ответственный за осуществление стратегического планирования и получение прибыли, становится особенно важной фигурой в условиях обострения конкуренции на рынке. Стратегическому менеджеру приходится совместно с маркетологами контролировать большинство факторов, влияющих на уровень прибыли. В сферу его деятельности попадает определение основных полей конкуренции, среди которых: промышленное поле; поле основных деловых навыков и способностей фирмы; поле рыночного сегмента; поле вертикальной интеграции; а также географическое поле.

Важным аспектом деятельности менеджера становится определение бизнеса в терминах групп потребителей, нужд потребителей и технологий. При этом не следует требовать одинаковой эффективности от всех сфер бизнеса. Эффективную поддержку менеджеру в принятии стратегических решений оказывают графические и математические модели.

Однако нельзя забывать, что результаты моделирования определяются прежде всего избранной системой показателей, присваиваемыми им весами, которые часто и создают возможность манипулирования.

Особое внимание должно быть уделено выявлению, эффективному учету и использованию стратегических соответствий между сферами бизнеса, знание роли которых в обеспечении прибыли фирмы помогает уменьшить неоправданные затраты и выбрать те сферы ее деятельности, которые будут наиболее перспективными.

Необходимость отслеживания основных факторов макросреды, значимых элементов микросреды, их влияния на возможности получения прибыли и удержание конкурентных позиций фирмы влечет за собой обращение к современным информационным средствам и технологиям (в том числе Internet). Их роль особенно важна при контроле выполнения ежегодных планов, прибыльности, эффективности, собственно стратегическом контроле и анализе сбыта, доли рынка, соотношения затраты/объем продаж, а также при финансовом и оценочном анализе. Наряду с контролем за плановыми показателями, осуществляемым на основе оценок по покупателям (количество новых, неудовлетворенных, «потерянных»; информированность и предпочтение целевого рынка; качество продукта и уровень сервиса), а также базе оценок по акционерам, способным оказывать влияние на

деятельность фирмы, требуется контроль прибыльности (по продуктам, территориям, группам покупателей, сегментам, каналам сбыта). Поэтому финансовый анализ в сочетании с маркетинговым служит базой при пересмотре стратегического подхода к рынку и поведению фирмы на нем.

С развитием современных средств коммуникаций стратегические планирование и управление приобретают новые черты и организационные формы. Появление таких понятий, как «электронная коммерция» и «электронные рынки», создает возможность в будущем более быстрого изменения цен. Гостиницы и авиакомпании смогут варьировать ценами по несколько раз в день в зависимости от объема спроса и предложения. Таким образом, появляется «управление ценами по доходу». Получение большого количества оперативной информации позволит продавцам гибко манипулировать ценами, а потребителям – ориентироваться в ситуации по всему миру, что повлечет за собой сокращение количества посредников. Постоянный доступ к информации о товарах – конкурентах и электронных сообществах, возможность обмениваться опытом и знаниями создадут предпосылки для появления новых способов удовлетворения потребностей покупателей в услугах, а значит и более прогрессивных технологий поведения в мире электронных бизнес – систем. При этом роль менеджеров возрастет и требования к ним станут еще более жесткими, так как малейшая ошибка в принятии решения повлечет за собой цепь погрешностей в глобальном масштабе.