Дальневосточный государственный университет

Институт менеджмента и бизнеса

Кафедра “ Менеджмента и бизнеса ”

Курсовая работа

Тема: Разработка стратегических альтернатив

Выполнил: Федяй Станислав Сергеевич

Группа 1421(А)

Проверил:

Роспись

Владивосток

2000г.

Оглавление

**1. Введение 3**

**2. Стратегическое планирование 4**

**2.1 Распределение ресурсов 6**

2.2 Адаптация к внешней среде 6

**2.3 Внутренняя координация 7**

2.4 Осознание организационных стратегий 7

3. Сущность стратегии 7

**4. Миссия и цели организации 8**

4.1 Цели организации 8

4.2 Миссия предприятия 8

4.3 Выбор миссии 9

**4.4 Характеристика целей 9**

**5. Оценка и анализ внешней среды 9**

6. Управленческое обследование внутренних сильных и

слабых сторон предприятия 10

**6.1 Маркетинг 11**

**6.2 Финансы и бухгалтерский учёт 11**

**6.3 Операции 11**

**6.4 Человеческие ресурсы 12**

**6.5 Культура и образ предприятия 12**

## 7. Анализ альтернатив и выбор стратегии 12

**7.1 Стратегическая сегментация внешнего окружения 14**

**7.2 Концепция базовой стратегии 16**

**7.3 Методы доводки стратегии. Определение позиции**

**организации на рынке 19**

**7.3.1. Временной аспект стратегии 20**

**7.3.2. Матричная техника оценки портфеля**

**диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ 22**

## 7.3.3. Оценка привлекательности СЗХ 24

## 7.3.4. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) 25

## 7.3.5. Матрица фирмы "Дженерал Электрик" 27

# **7.4. Управление портфелем СЗХ фирмы 29**

## 7.4.1. Балансировка набора СЗХ 29

## 7.4.2. Стратегическая гибкость фирмы 31

## 7.4.3. Оценка синергизма набора СЗХ 31

## 7.4.4. Комплексная оценка набора СЗХ 32

**8. Заключение 34**

**9. Библиография 35**

# **Введение**

При осуществлении в нашей стране реформы возникает проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегии, которые позволяют организации поддерживать конкурентоспособность в обозримой перспективы. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Всё шире признаётся необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределённости является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

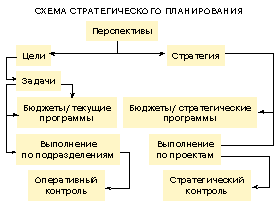
# **2. Стратегическое планирование**

Динамический процесс стратегического планирования является тем "островком", на котором лежат все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намеченных конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменения профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. Для сравнения текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. В основу при разработке стратегического плана кладется:

* анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие;
* соответствующих тенденций;
* анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
* выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
* анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных областях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.



# Рис. 1 Схема стратегического планирования

Как видно из схемы, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения в их повседневной работе по обеспечению текущей рентабельности. Стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Для примера в японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70% крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб). Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, т.е. от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции. В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизовано и "сверху вниз".

Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное, или стратегическое, планирование и годовое финансовое планирование. Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. В виду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами. Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли. Стратегическое планирование имеет целью дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных СЦХ, а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

На мой взгляд, многие ошибки российских фирм, многие их провалы неудачи заключаются именно в том, что высшее руководство данных фирм не понимает, и не хочет понять преимуществ использования планирования и в частности стратегического. (Хотя в данный момент, когда Россия переживает экономический развал долгосрочное или стратегическое планирование осуществлять в полном объеме вряд ли возможно вообще).

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое поведение.

**2.1 Распределение ресурсов**

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

**2.2 Адаптация к внешней среде**

Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компаний с окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом и т.д.

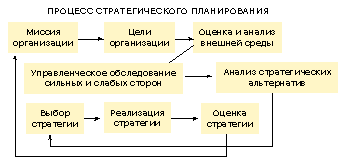
**2.3 Внутренняя координация**

Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

**2.4 Осознание организационных стратегий**

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Прежде чем приступить к рассмотрению различных элементов процесса стратегического планирования, нужно рассмотреть модель этого процесса.



# Рис.2 Процесс стратегического планирования

На схеме намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

#### 3. Сущность стратегии

Слово «стратегия» означает «искусство развёртывания войск в бою». За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно, гибкими, чтобы, при, необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

**4. Миссия и цели организации**

**4.1 Цели организации (предприятия)**

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей предприятия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

#### 4.2 Миссия предприятия

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

**4.3 Выбор миссии**

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: ”Конечно, получать прибыль”. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию “Форд” как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

#### 4.4 Характеристики целей

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели;

- ориентация целей во времени;

- достижимые цели.

**5. Оценка и анализ внешней среды**

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?

2.Где, по мнению высшего, руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, обычно можно выделить в семь областей

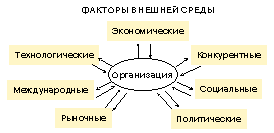


Рис 3. Факторы внешней среды

6. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон предприятия

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ предприятия.

**6.1 Маркетинг.**

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность;

2. Разнообразие и качество ассортимента изделий;

3. Рыночная демографическая статистика;

4. Рыночные исследования и разработки;

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;

7. Прибыли.

**6.2 Финансы / Бухгалтерский учет**

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

**6.3 Операции**

Весьма важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

**6.4 Человеческие ресурсы**

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

**6.5 Культура и образ предприятия**

Культура и образ предприятия подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Каково это предприятие по сравнению с другими в этой отрасли?

## 7. Анализ альтернатив и выбор стратегии

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия.

На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация.

В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющих её на одни и те же рынки.

1. Состояние внешнего окружения.

Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3. Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.

1. Уровень риска.

Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос – какой уровень риска для организации является допустимым?

1. Внутренняя структура организации, её сильные и слабые стороны.

Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, её реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.

1. Опыт реализации прошлых стратегий.

Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

1. Фактор времени.

Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. А это может привести организацию к большим потерям или даже к банкротству.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

**7.1 Стратегическая сегментация внешнего окружения**

Первый шаг в разработке стратегических альтернатив и их анализе – стратегическая сегментация.

СЗХ (strategic business unit - SBU) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Пионером применения понятий СЗХ в бизнесе является фирма "Дженерал электрик", которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 СЗХ, а затем агрегировала их в 6 секторов.

Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

СЗХ может рассматриваться и как отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход.

Первоначальный анализ стратегии состоит в выборе зон, их исследовании вне связи с существующими структурой и набором продукции. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области. На Рис. 4 представлен алгоритм выделения СЗХ.

Сегментация внешнего окружения организации при определении СЗХ представляет собой сложную задачу. Многим руководителям и специалистами приходится изменить свои взгляды на перспективы развития организации, так как они привыкли рассматривать внешнее окружение с позиций традиционного набора продукции, выпускаемой в течение многих лет. Рынок же заставляет рассматривать внешнюю среду как сферу рождения новых потребностей, как сферу жёсткой конкуренции. Другая причина сложности сегментации заключается в том, что СЗХ описывается множеством переменных, в том числе такими параметрами, как: перспективы роста и рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции и т.д. Все они трудно предсказуемы. Для того чтобы принять рациональное решение по выбору СЗХ и распределению ресурсов между ними, руководители должны перебрать большое число комбинаций параметров в процессе сегментации.



Рис. 4. Рекомендуемый порядок выделения СЗХ

Анализ самих параметров тоже представляет собой сложную задачу. Так, например перспективы роста должны оцениваться не только темпами роста отрасли, но и по характеристикам жизненного цикла спроса. Если исследование жизненного цикла спроса на продукцию фирмы выявит, что она находится на стадии насыщения или стадии замедленного роста, то руководство организации должно думать о разработке новой продукции, модернизации выпускаемой или смене СЗХ, чтобы поддержать желаемые темпы роста.

Ожидаемый уровень нестабильности может достигать такой отметки, при которой перспективы могут измениться. Так, экономическая нестабильность, высокие темпы инфляции и неблагоприятная система налогооблажения делают туманными и неопределёнными перспективы капитальных влажений в промышленное производство.

Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Помимо отмеченных выше параметров в основе методов отбора СЗХ лежат критерии объёма капитальных вложений, которые организация может выделить на развитие СЗХ, и уровни рентабельности в них.

Стратегическая сегментация внешнего окружения не ограничивается выделением только соответствующих сегментов рынка. В последние 20 лет в мире обострилась борьба за источники ресурсов, в первую очередь, сырьевых. Успешное развитие организации в будущем зависит не только от наличия рынков сбыта, но и от способности обеспечить себя необходимыми ресурсами в достаточном количестве и надлежащего качества. В целях обеспечения безопасности, гарантированного развития в обозримой перспективе организация должна избегать зависимости от какого-либо единственного поставщика ресурсов. Она должна заботиться о наличии альтернативных источников снабжения стратегическими ресурсами: топливом, энергией, дефицитными материалами, квалифицированными кадрами. Поэтому руководители организации, разрабатывая стратегию выживания, вынуждены уделять должное внимание и зонам стратегических ресурсов, в которых сталкиваются интересы различных фирм.

Ещё одним элементом стратегической сегментации внешнего окружения организаций является выделение групп стратегического влияния. Сюда относятся различные государственные институты, общества, профсоюзы, ассоциации клиентов и т.п. Сюда же можно отнести владельцев крупных пакетов акций, бывших директоров компании. Группы стратегического влияния оказывают сильное воздействие на принятие управленческих решений, причём характер этого воздействия относительно стабилен и не может не учитываться при выборе целей и стратегии развития организации.

* 1. **Концепция базовой стратегии**

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она должна достичь цели несколькими путями: понизить цены на продукцию, продавать товар через большее число магазинов, представить на рынок новую модель, через рекламу создать более привлекательный образ товара и т.п. Каждый путь открывает разные возможности. Например, ценовая политика легко осуществима и гибка, но и легко копируется конкурентами, а стратегия, основанная на новой технологии, трудно копируется, но требует больших затрат и менее гибка и т.п. Таким образом, организация может столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Всё многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определённых условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно анализировать причины, поэтому организация выбирает ту, а не другую стратегию.

В специальной литературе выделяют четыре базовые стратегии:

**Ограниченный рост.** Эту стратегию большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

**Рост**. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для неё характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть затухающие рынки.

**Сокращение, или стратегия последнего средства.** Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

**Комбинированная стратегия.** Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив — ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий — сокращения и роста.

Например, руководство АО «Кулебакский металлургический завод» в процессе модернизации и перестройки организационной структуры управления приняло решение ликвидировать мартеновский сталеплавильный цех и ряд других морально устаревших производств. Одновременно привлекаются значительные средства на строительство крупного современного электросталеплавильного производства и расширение сортопрокатного цеха.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация — самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать;

отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются потребные ресурсы (укрупненно).

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации. На рис.5 представлена матрица «возможностей по товарам/рынкам», которая дает представление о концепции общей стратегии. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | РЫНКИ | | |
| Т  О  В  АР  Ы |  | Существующие | Новые |
| Существующие | I Стратегия -“улучшай то, что ты уже делаешь” | III Стратегия развития рынка |
|
| Новые | II Стратегия разработки новых продуктов | IV Стратегия диверсификации |
|

Рис. 5. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Квадрант 1 показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия выбирается теми стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) организации, чей рынок продолжает развиваться, или еще не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т. п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие рынка, т. е. на создание рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения, и т. п.

Квадрант III обозначает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

Квадрант IV — стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратеги диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей. Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще вceгo общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами по каждой из них. В этом случае общая стратегия организации формулируется с использованием слов «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке её на прежние рынки, так как спрос на неё еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

* 1. **Методы доводки стратегии. Определение позиции**

**организации на рынке**

Следующая стадия выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня адекватности её целям развития организации. Методы доводки могут быть самые разнообразные. Для этого используют цели и задачи развития, все виды стратегической информации; портфельные матрицы, позволяющие уточнить положение организации или её отдельных СХП на рынке. Часто доводку стратегии осуществляют с помощью концепции жизненного цикла товара (спроса), которая позволяет увязать стратегию развития со структурой жизненного цикла товара. Если организация хочет выбрать стратегию роста, а выпускаемый ею товар находится на стадии насыщения своего жизненного цикла, за которой следует стадия спада, то очевидно, что фирме не следует связывать перспективы своего роста с этим товаром, а нужно позаботиться о разработке нового продукта или модернизации старого.

Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка *альтернативных вариантов.* Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

**7.3.1. Временной аспект стратегии**

Фактор времени в стратегическом управлении принимается во внимание: при определении горизонта планирования; сроков, необходимых для выработки стратегии; адаптации организации к новой стратегии и реакции ее на изменения во внешней среде; срока, когда организации целесообразно проявить (опубликовать) свою стратегию, и т. д. Но особенно сильное влияние на выбор стратегии фактор времени оказывает через жизненные циклы спроса, продукта, техноло­гии или организации в целом.

Концепция жизненного цикла (ЖЦ) описывается кривой роста, получившей название «кривой жизненного цикла» спроса, продукта и технологии.

*Жизненный цикл продукта— это концепция, которая дает описание сбыта продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка.*

На рис. 6 представлен типовой жизненный цикл, который проходит большинство товаров. В нем выделяют несколько стадий, которые характеризуются разной прибылью, составом и объемом затрачиваемых ресурсов. На каждой стадии развития товара перед организацией ставятся разные задачи, которые тесно увязываются с ее общей стратегией.

На стадии зарождения главная задача организации — создать клиентуру, а это зависит от новизны, оригинальности товара и от готовности покупателя приобрести его. На этой стадии одна или две организации выходят на рынок и конкуренция будет слабой. Организация несет повышенные расходы, связанные с доработкой продукта, организацией производства и маркетингом. Доля прибыли на единицу продукции низкая.

На стадии быстрого роста цель — укрепить позиции фирмы и расширить сбыт.



Как правило, число продаж легче увеличить путем выпуска модификаций популярных изделий, чем созданием нового продукта. Поэтому быстро растет число предлагаемых модификаций продукта с определенным разбросом цен. Реклама носит убеждающий характер. На рынок проникают еще несколько фирм и конкуренция усиливается. Несмотря на то, что доходы растут, организация несет повышенные расходы, связанные с наращиванием объема производства.

На стадии замедленного роста цель организации — сохранить лидирующее положение или усилить свои позиции. На рынок, имеющий еще значительный потенциал, выходят новые фирмы и конкуренция достигает наивысшего накала. Появляются первые признаки насыщения и предложение начинает опережать спрос.

На стадии насыщения цель организации, занимающей лидирующее положение на рынке (большая доля рынка по сравнению с ведущими конкурентами), — как можно дольше сохранить такое положение. Фирма получает значительную прибыль, хотя доход на единицу продукции несколько снижается из-за периодических стимулирующих скидок, распродаж и т. п. Затраты на производство и маркетинг стабилизированы, фирма использует напоминающую рекламу. Она старается поддерживать объем продаж за счет выпуска новых модификаций продукта, совершенствования упаковки и сервисного обслуживания, сохранения своих отличительных преимуществ. На этой стадии фирмы начинают покидать стабилизированный рынок.

На стадии спада у организации имеются три альтернативы, каждой из которых соответствует своя стратегия поведения:

1. Прекратить выпуск продукта и покинуть рынок.

2. Ограничить маркетинговые усилия, постепенно снижая объемы продаж и производства, уменьшить численность торгового персонала. При этом в перспективе — уход с рынка.

3. Попытаться оживить продукт, изменив его упаковку и положение на рынке, сбывая его по-новому, найти функциональную сферу применения или специальные рынки.

Принято считать, что формировать ЖЦ продукта в плановом порядке невозможно, так как он формируется под влиянием неконтролируемых со стороны организации факторов. Собственно на этом изначально основана концепция ЖЦ. Но это не совсем так, у организации имеются некоторые возможности формировать ЖЦ товара в плановом порядке.

С целью поддержания положения данного продукта на рынке, находящегося в стадии насыщения, организация предприняла его модификацию, тем самым сохранив объем продаж еще некоторое время. Это, естественно, значительно увеличило поступление денежных средств от его реализации. Так фирма может поступить несколько раз, если данная марка продукта пользуется популярностью у покупателей.

## 7.3.2. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ)- построение матриц портфеля СЗХ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т. д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG - Bosfon Consulting Group) и "Дженерал Электрик".

Матрица БКГ (Рис.7) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой. Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга представляет объем продаж СЗХ или относительную долю СЗХ в продажах всей фирмы.



Рис. 7. Матрица БКГ для гипотетической фирмы

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

*Дикая кошка.* Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

- агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста ,

- "раздевание" в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса: "раздевать" наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в "звезды".

*Звезды.* Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но "звезды" обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

*Дойные коровы.* Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

Многие из сегодняшних "дойных коров" вчера были "звездами". Они должны "доиться" для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных "звезд" и "диких кошек" с целью их превращения в "звезды".

Слабые "дойные коровы" становятся кандидатами для "раздевания", если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

*Собаки.* Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты. Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (22), желательно ее увеличить.

2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.

3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется прежде всего в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,

- вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.

## 7.3.3. Оценка привлекательности СЗХ

Привлекательность СЗХ определяется по следующей формуле:

П = aG + bR - gT, где G - перспективы роста в СЗХ; R - перспективы рентабельности в СЗХ; T - оценка нестабильности бизнеса ;

a, b, g - весовые коэффициенты, отражающие индивидуальный подход фирмы (a +b +g =1).

Оценки G и R производятся по специальным шкалам балльных оценок факторов, влияющих на эти показатели (табл. 1, 2).

##### Таблица 1

Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ (G)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФАКТОР | ШКАЛА ИНТЕНСИВНОСТИ  -5 +5 | |
| Темп роста соответствующей отрасли | понизится | повысится |
| Динамика географического расширения рынка | понизится | повысится |
| Степень устаревания продукции | снизится | Повысится |
| Степень обновления продукции | снизится | повысится |
| Степень обновления технологии | повысится | снизится |
| Уровень насыщения спроса | повысится | снизится |
| Государственное регулирование | ужесточится | ослабнет |
| Прочие факторы | в неблагоприятную сторону | в благоприятную сторону |
| Общая оценка |  |  |

##### Таблица 2

Оценка предполагаемых изменений рентабельности (R)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФАКТОРЫ | ШКАЛА ИНТЕНСИВНОСТЕЙ  -5 +5 | |
| Колебания рентабельности | высокие | отсутствуют |
| Колебания объема продаж | высокие | отсутствуют |
| Колебания цен | высокие | отсутствуют |
| Цикличность спроса | большая | отсутствуют |
| Уровень спроса по отношению к производственным мощностям | низкий | высокий |
| Географическая концентрация рынка | низкая | высокая |
| Обновление состава продукции | частое | редкое |
| Продолжительность жизненных циклов товара | низкая | высокая |
| Расходы на НИОКР | высокие | низкие |
| Время разработки новой продукции | большое | малое |
| Степень конкуренции | высокая | низкая |
| Необходимость послепродажного обслуживания | большая | отсутствует |
| Конкуренция на рынке ресурсов | большая | малая |
| Государственное регулирование | жесткое | отсутствует |
| Общая оценка |  | |

## 7.3.4. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ)

Конкурентный статус фирмы определяется факторами успеха в конкуренции по следующим основным направлениям:

- стратегические капиталовложения (в производственные мощности, в стратегию, в потенциал),

- эффективность стратегии фирмы,

- эффективность ее текущего потенциала (по основным сферам ее деятельности).

Ключевые факторы успеха - это те моменты в деятельности фирмы, на которые она должна обращать основное внимание. Идентификация таких факторов - один из главных приоритетов стратегии фирмы. Менеджер должен знать, что наиболее важно для конкурентного успеха и что менее важно. Таким образом, ключевые факторы успеха-краеугольные камни стратегии бизнеса. Ниже приводится перечень наиболее важных факторов конкурентного успеха (табл. 3).

По каждому фактору делается оценка в баллах (за ноль принимаются среднеотраслевые значения). Далее КСФ может быть подсчитан следующим образом:



где Аi - оценка i-го фактора в группе; i -весовой коэффициент, характеризующий относительную важность i-го фактора для отрасли и фирмы; k -число факторов в группе; j - весовой коэффициент, характеризующий относительную важность j-й группы для отрасли и фирмы; - число групп факторов; i - текущий номер фактора внутри группы факторов; j - текущий номер группы факторов.



##### Таблица 3

Факторы конкурентного успеха

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОРЫ | -5 ОЦЕНКА +5 |
| *1. Связанные с технологией:* |  |
| Эксперт в науке по данной отрасли |  |
| Способность к нововведениям в производственных процессах |  |
| Способность к разработке новой продукции |  |
| Эксперт в данной технологии |  |
| *2. Связанные с производством:* |  |
| Эффективность производства с малыми издержками |  |
| Качество продукции |  |
| Высокий уровень использования установленного оборудования |  |
| Размещение производства с учетом минимума издержек |  |
| Доступ к необходимой квалифицированной рабсиле |  |
| Проектирование продукции и техническая подготовка производства с минимальными издержками |  |
| Гибкость производства при переходе к новым моделям и размерам |  |
| *3. Связанные с товародвижением:* |  |
| Сильная сеть распределения ( дилеры ) |  |
| Наличие значительного дохода в розничной торговле |  |
| Наличие собственной сети розничной торговли |  |
| Низкие издержки товародвижения |  |
| Быстрота доставки |  |
| *4. Связанные с маркетингом:* |  |
| Эффективные средства продажи |  |
| Удобная и оперативная служба сервиса |  |
| Точное выполнение заявок потребителей |  |
| Широта выбора товаров |  |
| Искусство торговли |  |
| Притягательный стиль упаковок |  |
| Гарантии потребителям |  |
| *5. Связанные с квалификацией персонала:* |  |
| Суперталанты |  |
| "Ноу-хау" в контроле качества |  |
| Эксперты в проектировании |  |
| Эксперты в данной технологии |  |
| Способность обеспечить ясную, доходчивую рекламу |  |
| Способность быстрого перехода сферы НИОКР к коммерческой реализации |  |
| *6. Связанные с организационными возможностями:* |  |
| Информационные суперсистемы |  |
| Способность быстрой реакции |  |
| Наличие управленческих "ноу-хау" |  |
| *7. Другие типы факторов* |  |
| Благожелательный имидж (репутация у покупателей) |  |
| Осознание себя как лидера |  |
| Удобное расположение |  |
| Приятное занятие для служащих |  |
| Доступ к финансовому капиталу |  |
| Патентная защита |  |
| Общая низкая стоимость (не только в производстве) |  |

## 7.3.5. Матрица фирмы "Дженерал Электрик"

Пионером в разработке усовершенствованной матрицы стратегического портфеля СЗХ фирмы с переменными: привлекательность СЗХ - КСФ является фирма "Дженерал Электрик" (в сотрудничестве с консультативной фирмой Mc Kinsey). Эта матрица имеет размерность 3x3. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающие СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой (рис. 8).

В принципе сама фирма может устанавливать границы между секторами матрицы. Но поскольку при оценках в баллах мы исходили из возможного разброса (-5, +5), а также нормировали полученные суммарные по факторам значения, то можно рекомендовать следующие границы секторов:

малая (слабый)- -5 -2,

средняя (средний)- -2 +2,

высокая (большой)- +2 +5.



Рис. 8. Матрица "Дженерал-электрик" - McKinsey

Такие матрицы обычно дополняются информацией о целесообразных потоках инвестиций: Например, в матрице "Дженерал электрик" выделяют три области приоритетов для инвестиций:

- со слабым приоритетом,

- средним,

- высоким (смотри диаграмму рис. 9).



Рис. 9. Приоритеты потоков инвестиций в соответствии с матрицей "Дженерал-электрик" - McKinsey

Аналогичную матрицу создала и фирма "Шелл" (рис. 10).



Рис. 10. Матрица "Шелл"

Фирма "Шелл" добавляет к подобной матрице ряд рекомендаций, а также приводит дополнительную таблицу принятия решений (табл. 4).

Таблица 4

Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли

и отдачи инвестиций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перспективы прибыли | Прирост отдачи капвложений | Позиция на рынке | Политика капвложений |
| + | + | улучшить, сохранить | инвестировать |
| + | 0 | сохранить, расширить | реинвестировать  прибыль |
| + | - | пустить на самотек | извлечь максимальную выгоду |
| 0 | - | уходить медленно | ликвидировать активы |
| - | - | уходить быстро | - |

# **7.4. Управление портфелем СЗХ фирмы**

## 7.4.1. Балансировка набора СЗХ

Одно из первых требований к набору СЗХ фирмы - его сбалансированность во времени. Это означает, что необходимо избегать синхронного начала и окончания жизненных циклов СЗХ. Желательно осуществить их разумное "перекрытие", то есть несовпадение этапов жизненных циклов различных СЗХ, что обеспечит равномерное без спадов развитие деятельности фирмы.

В качестве рабочей процедуры балансировки можно использовать матрицу Хофера (табл. 5). Два ее основных поля соответствуют краткосрочной и долгосрочной перспективам фирмы. На этих полях наносятся СЗХ по правилам, отмеченным для матрицы "Дженерал-электрик".

Кроме наглядного представления сегодняшнего состояния бизнеса, матрица дает возможность оценить перспективы объемов продаж, прибыли и необходимых капиталовложений. В качестве примера на матрице нанесены СЗХ в краткосрочной перспективе (А-D) и в долгосрочной (B-E).

Видно, что фирма планирует усиление КСФ и роста объемов продаж в долгосрочной перспективе СЗХ С и D, несущественное изменение положения СЗХ B (для нее наступает фаза зрелости), уход из СЗХ А и зарождение новой СЗХ E, для которой, очевидно, следует планировать инвестиции в НИОКР.

### Алгоритм балансировки набора СЗХ:

1. Распределение СЗХ в клетках матрицы.

Исходная информация: фаза жизненного цикла, будущий КСФ, масштабы рынка (диаметр круга), доля фирмы на рынке, прибыли в данной СЗХ, стратегические инвестиции, планируемые на данной фазе жизненного цикла.

2. Суммирование объемов продаж и прибылей в обеих блоках по вертикали и горизонтали (клетки ).

3. Определение контрольных цифр по фирме в целом по этим показателям (они зависят от установок руководства, стратегии фирмы, наличия и доступности ресурсов).

4. Распределение вкладов различных СЗХ в достижение контрольных цифр с учетом необходимости балансировки по фазам жизненного цикла.

5. Распределение наличных капвложений по фазам жизненного цикла.

6. Проверка обеспеченности ресурсами.

7. Определение необходимых изменений в наборе СЗХ.

Таблица 5

Матрица Хофера балансировки набора СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Капиталовложения | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | |  |  |  |  |  |  |
|  | Сильный | C |  |  |  |  | Кратко-срочная |
| КСФ | Средний |  | D | B |  |  | перспе-ктива |
|  | Слабый |  |  |  |  | А |  |
| Фазы жизненного цикла | | Зарож-дение | Рост | Замедле-ние роста | Зрелость | Спад |  |
|  | Сильный |  | C | D |  |  | Долго-срочная |
| КСФ | Средний | E |  |  | B |  | перспек-тива |
|  | Слабый |  |  |  |  | А |  |
| Объем продаж | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | |  |  |  |  |  |  |
| Капиталовложения | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

## 7.4.2. Стратегическая гибкость фирмы

Гибкость характеризуется устойчивостью деятельности фирмы по отношению ко всем возможным внешним влияниям. Оценка стратегической гибкости набора СЗХ производится с помощью вспомогательной таблицы 6.

В столбце "Неожиданности" выписываются все возможные события, которые могут повлиять на бизнес в любой СЗХ. В столбце "Вероятность" записывается оценка вероятности этих событий. В столбце "Уровень влияния" в баллах от 0 до 10 оценивается влияние события на деятельность в конкретной СЗХ. Столбец "Значимость" содержит произведение предыдущих двух столбцов ("вероятность""уровень влияния"). Такая оценка делается для всех СЗХ.

Сумма по столбцу "Значимость" для каждой СЗХ дает оценку устойчивости данной СЗХ ко всем возможным воздействиям, а сумма граф "Значимость" по горизонтали дает оценку устойчивости всего набора СЗХ по отношению к конкретной неожиданности. Такой алгоритм позволяет произвести оценку любых возможных наборов СЗХ по критерию максимума стратегической гибкости фирмы.

## 7.4.3. Оценка синергизма набора СЗХ

Синергизм - термин, заимствованный из физиологии, буквально означает взаимодействие группы мышц. В менеджменте он означает взаимодействие различных сфер бизнеса фирм. Например, различные СЗХ могут использовать общие производственные мощности, общефирменные службы, научно - исследовательские подразделения, сети товародвижения и т.д. Таким образом, синергизм - это эффект взаимодействия, который обеспечивает эффективность бизнеса, большую, чем простая арифметическая сумма деятельности отдельных СЗХ (иносказательно 2+2=5).

Оценка синергизма производится по "шахматной" таблице 7 в баллах

Таблица 6

Оценка стратегической гибкости фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | СЗХ-1 | | СЗХ-2 | | СЗХ-n | |  |
| Неожиданность | Вероят-ность  (0-1) | Уровень влияния | Значи-мость | У.. | З.. | У.. | З.. | Значи-мость |
| 1. Война  2. Землетрясения 3. Таможенные изменения  4. Неурожай  ...  и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |

### Алгоритм оценки синергизма

1. Определение в баллах (0 - 10) уровней синергизма и заполнение соответствующих клеток "шахматки" (табл. 7).

2. Выведение сумм по строкам и столбцам.

3. Оценка степени зависимости пар СЗХ.

4. Определение важнейших для фирмы "сквозных" линий синергизма.

5. Повторение этих шагов для долгосрочной перспективы.

Таблица 7

Таблица оценки синергизма фирмы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Дающие СЗХ | | |  |
|  |  | СЗХ-1 | СЗХ-2 | СЗХ-3 | Суммарная зависимость |
|  | СЗХ-1 |  |  |  |  |
| Получающие | СЗХ-2 |  |  |  |  |
| СЗХ | СЗХ-3 |  |  |  |  |
|  | Суммарный вклад |  |  |  |  |

## 7.4.4. Комплексная оценка набора СЗХ

Итак, при выборе и управлении набором СЗХ следует учитывать следующие факторы:

- краткосрочные перспективы роста ,

- долгосрочные перспективы роста ,

- краткосрочные перспективы рентабельности,

- долгосрочные перспективы рентабельности ,

- стратегическая гибкость набора СЗХ ,

- его синергизм .

### Алгоритм комплексной оценки (табл. 8):

1.Определение приоритетов указанных выше факторов (P) в краткосрочной (КП) и долгосрочной (ДП) перспективе.

2. Балансировка набора СЗХ по фазам жизненного цикла.

3. Оценка Rn перспектив роста, рентабельности СЗХ, гибкости и синергизма испытуемых наборов СЗХ .

4. Нормирование (в случае необходимости) исходных величин.

5. Расчет оценок наборов с помощью таблицы.

6. При неудовлетворительном результате производится исследование альтернативных наборов СЗХ.

7. Проверка выбранного набора на осуществимость по ресурсам.

Таблица 8

Комплексная оценка набора СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Рост | | Рентабельность | | Гибкость | | Синер | Оценка |
|  | КП | ДП | КП | ДП | КП | ДП | гизм | набора |
|  | Р1 | Р2 | Р3 | Р4 | Р5 | Р6 | Р7 |  |
| Оценка факторов  в баллах | R1P1 | R2P2 | R3P3 | R4P4 | R5P5 | R6P6 | R7P7 |  |
| Оценка альтерна­тивных наборов |  |  |  |  |  |  |  |  |
| \*\*\* |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **Заключение**

###### После того, как фирма разработала стратегию, она должна присупить к следующему процессу – реализации стратегии.

Планирование и реализация стратегии — вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функцию реализации стратегии осуществляют люди, то, как отмечалось, этот процесс должен быть формализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата, важно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения — естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования — это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Такое внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того, как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

1. **Библиография**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989 [1, 2, 4, 8, 9, 11-18].

2. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛФЭИ, 1991 [4, 9, 10, 15, 17].

3. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990 [2, 6, 8-11, 15].

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: "Дело", 1995 [1-7, 10, 11, 18].

5. Основы управления/ Под ред. В.П.Радукина. М.: Высшая школа, 1986 [1-3,5-12,15].

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. –3-е изд. –М.:Гардарики,1999

7. Дойль Питер. Мененджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. А.Вихровский, В. Кузина. :Питер,1999

8. Менеджмент организации: Учебное пособие для студентов по спец. «Менеджмент»/Гос.Комитет РФ по высшему образованию; Гос. Академия упр. им. С. Орджоникидзе/Под ред. Саломатина. –М.:ИНФРА-М,1996

9. Управление организацией: Учебник для вузов/Под редакцией А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. М.:ИНФРА-М,1999

10. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов/Финансовая академия при Правительстве РФ.-М.:ЗЕРЦАЛО,1998