**Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании как основа принятия стратегических решений**

Белов Артем

Благоприятная рыночная конъюнктура и неопределенность долгосрочных рыночных перспектив могут сыграть злую шутку с российской промышленностью. В недалеком будущем потеря ценового преимущества по отношению к иностранным поставщикам может привести и к потере рынка. Поэтому актуален вопрос: какие факторы будут обеспечивать конкурентоспособность российских предприятий в долгосрочной перспективе? Для каждой конкретной компании это означает, что необходим прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании. Необходимо понять, какой компания будет компания через 5-10 лет.

Для анализа и построения прогноза можно использовать так называемый "метод аналогов". В его основе лежит гипотеза о том, что в долгосрочной перспективе не будет существовать локального российского рынка, и российским промышленным компаниям, чтобы успешно конкурировать даже внутри страны, придется довести качество предлагаемого продукта и его обслуживания до мирового уровня. С другой стороны, открытость национального рынка может принципиально изменить структуру отраслей и расклад сил в них, а также привести к серьезным изменениям в системе и структуре управления компаниями. Это означает, что:

В долгосрочной перспективе структура спроса на промышленные товары в России будет выравниваться в соответствии со структурой спроса на аналогичные товары в мире;

Конкурентоспособность компаний будет определяться их соответствием ключевым факторам принятия решения покупателем (КФПР);

Построение бизнеса российскими компаниями будет основываться на опыте построения успешных западных компаний, и соответствовать самым современным западным моделям, формирование которых происходило в условия открытого рынка и рыночной конкуренции. Здесь дополнительно при анализе можно использовать метод, получивший в практике менеджмента название "benchmarking".

"Benchmarking" - это метод, используемый для повышения эффективности бизнес процессов внутри организации, основанный на изучении и привнесении в компанию опыта отраслевых и мировых лидеров в области управления.

Этот метод активно используется иностранными компаниями в процессе реструктуризации и управлении изменениями. В конце 80х годов руководством компании Caterpillar, Inc было принято решение о проведении реструктуризации. Ее целью было сделать компанию более гибкой, повысить управляемость и эффективность деятельности подразделений. Специалисты компании посетили Intel, Texas Instruments, IBM, изучая успешный опыт управления. В результате было принято решение об изменении структуры управления компанией - переход от линейно-функциональной к дивизионально-матричной структуре и изменение критериев оценки деятельности подразделений, которые стали центрами прибыли и получили большую самостоятельность в принятии решений (ранее, все подразделения являлись центрами затрат и были ответственны за контроль собственных издержек).

Можно выделить следующие основные проблемы, возникающие при реализации подхода на основе "метода аналогов":

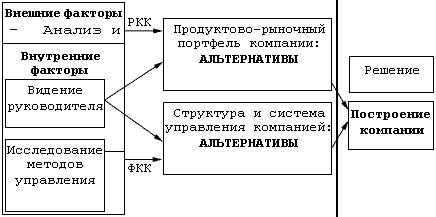
Используя "метод аналогов", мы предполагаем, что в перспективе не будет локального российского рынка. Возникает вопрос - насколько быстро произойдут эти изменения, когда структура российского рынка придет в соответствие со структурой иностранных рынков, и когда российские потребители промышленной продукции будут предъявлять к поставщику такие же требования, как и их иностранные коллеги. От ответа на этот вопрос зависит то время, которое осталось у российских производителей на то, чтобы провести изменения в компаниях.

Стереотипные представления об уникальности российского рынка свойственны не только производителям, но и потребителям промышленного оборудования, поэтому некоторые экспертные мнения и оценки, используемые при прогнозировании, необходимо критически переосмысливать (например, при оценке значимости КФПР для прогноза доли рынка нашей компании);

Анализируя западный опыт, нужно учитывать, что сейчас изменения происходят быстрее, чем даже 10 лет назад, поэтому необходимо, пусть даже на основании косвенных данных, прогнозировать развитие западных рынков и компаний;

Руководитель должен быть готов к реализации принятых стратегических решений даже несмотря на возможное серьезное противодействие внутри компании. Один из способов преодолеть сопротивление - максимальное вовлечение ключевых лиц компании в процесс разработки решения.

Общая схема анализа и построения прогноза выглядит следующим образом:



Примечания:

РКК - рыночные ключевые компетенции - т.е. набор умений, навыков, знаний, необходимых для успешной конкуренции на рынке в течение длительного периода времени. Ярким примером рыночной ключевой компетенции является умение компаний, производящих процессоры для РС с регулярностью 1,5-2 года удваивать тактовую частоту процессора.

ФКК - фирменные ключевые компетенции - чем уникальна наша компания и как эта уникальность позволит нам успешно конкурировать на рынке - например, уникальная система разработки и внедрения в производство новых продуктов, система передачи знаний и опыта, уникальная команда инженеров и научных специалистов и т.д.

Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании условно можно разбить на три основных этапа:

1 этап: анализ внешних факторов, влияющих на конкурентную позицию компании. Здесь возникает два ключевых вопроса для анализа:

Анализ и прогноз спроса на продукцию компании.

Прогнозируя спрос на продукцию компании, необходимо получить ответы на вопросы:

Чем будет определяться спрос на продукцию в отрасли?

Какова будет величина спроса на нашу продукцию?

Ответ на первый вопрос подразумевает анализ спросообразующих факторов - потребность в обновлении основных фондов, новые технологии, загрузка мощностей и инвестиции в потребляющих оборудование отраслях и др. При этом в рамках дополнительного анализа необходимо определить останутся ли спросообразующие факторы неизменными на весь период прогноза или будут меняться (и если "да", то как). Придавая спросообразующим факторам количественное выражение, можно спрогнозировать общую емкость рынка, на котором компания функционирует.

За основу прогноза спроса принимается наша текущая доля рынка. Изменение нашей доли рынка мы определяем на основании соотнесения ключевых факторов принятия решения (КФПР) покупателем и соответствия им нашей компании. В качестве ключевых факторов принятия решения можно рассматривать: кредитование потребителей, уровень сервисного обслуживания, технико-экономические параметры оборудования и др. КФПР формулируются на основе экспертных мнений потребителей нашей продукции после анализа системы отношений "поставщик - потребитель" в успешных отраслевых компаниях в мире. На основании экспертных оценок потребителей мы придаем каждому КФПР вес - для нашей продукции и продукции конкурентов. В результате, сравнивая суммарные оценки, мы прогнозируем нашу долю рынка.

2. Анализ и прогноз развития отраслей, в которых компания функционирует.

Прогноз развития отрасли, в которой функционирует компания, требует ответа на следующие вопросы:

Как будет устроена отрасль?

Какое место в отрасли будет занимать наша компания?

В основе ответов на эти вопросы лежит анализ игроков в отрасли. В результате мы должны получить типологию основных производителей в отрасли на основе анализа их продуктового и рыночного портфеля, географии поставок, оборота. Пример типологии: (1) компании, предоставляющие весь спектр оборудования и услуг потребителю, (2) специализированные на одном виде продукта или технологии компании, (3) компании, производящие оборудование по лицензии. Далее мы анализируем текущую позицию нашей компании по отношению к игрокам и решаем, какую позицию мы хотим и можем занимать в отрасли, исходя из наших финансовых и иных возможностей, какую продукцию мы будем производить и на каких рынках работать.

Таким образом, на основании проведенного анализа и построенного прогноза спроса и устройства отрасли, мы выделяем набор рыночных ключевых компетенций (РКК), и проводим анализ на предмет соответствия нашей компании набору РКК.

2 этап: анализ внутренних факторов, влияющих на конкурентную позицию компании. Ключевые вопросы для анализа:

Исследование методов управления успешными компаниями в отрасли.

Собственно вопрос сводится к тому, как управлять компанией, чтобы достичь поставленных целей. Здесь мы анализируем типовые модели построения (1) инновационного цикла, (2) технологической структуры и (3) системы и структуры управления успешными компаниями в отрасли. Дополнительно может быть проведен анализ управления успешными не отраслевыми компаниями.

Таким образом, в результате анализа и наложения его результатов на систему управления нашей компанией, мы приходим к формулированию фирменных ключевых компетенций (ФКК).

Видение руководителем будущего компании.

Видение руководителем будущего компании влияет на выработку альтернатив продуктово-рыночного портфеля компании, системы и структуры управления компанией. Это является ключевым фактором при принятии стратегического решения о будущей конфигурация компании.

3 этап: выработка альтернатив продуктово-рыночного портфеля компании и альтернатив структуры и системы управления компанией на основе проведенного в рамках 1 и 2 этапов анализа и выделенных рыночных и фирменных ключевых компетенций.

Выделенные РКК, дополненные видением руководителя, позволяют выработать альтернативы продуктово-рыночной стратегии компании. При этом возможен вариант "ухода" из бизнеса, которым занимается компания сейчас, и инвестирования в принципиально иные направления деятельности.

На основе ФКК и видения руководителя вырабатываются альтернативы структуры и системы управления компанией.

В результате мы получаем набор альтернативных вариантов построения успешной компании. Стратегическое решение о том, какой будет компания в долгосрочной перспективе, принимает руководитель на основании своего представления о том, какой должна стать успешная компания.

Таким образом, последовательная реализация вышеприведенных этапов, позволяет нам построить прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании и на его основе принять обоснованное стратегическое решение о том, какой будет компания через 5-10 лет.