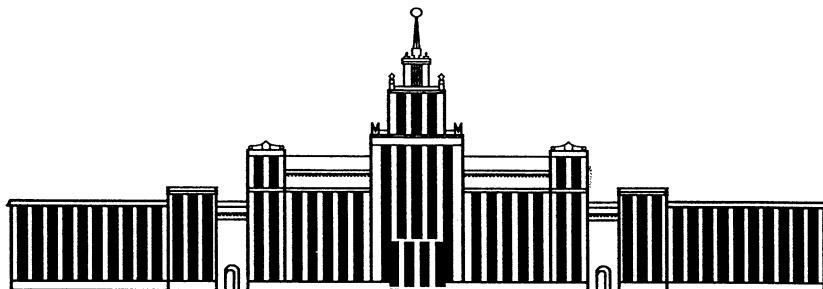

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

658(07)
К736

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Методические указания

Челябинск
2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика и экономическая безопасность»

658(07)
К736

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Методические указания

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2016

УДК 658.1.012.12(075.8)
К736

*Одобрено
учебно-методической комиссией
факультета экономики и предпринимательства*

*Рецензент
Т.Ю. Савченко*

К736 Стратегическое планирование экономической деятельности компаний: методические указания / сост. Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 93 с.

Методические указания предназначены для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегическое планирование экономической деятельности компаний» для подготовки магистров по направлению 38.04.01 «Экономика» по программе «Экономика фирмы и рынков».

Методические указания содержат тематику, планы семинарских занятий, учебные задания по темам курса, а также обеспечивающую литературу.

УДК 658.1.012.12(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Тема 1. Эволюция понятий «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент» (концептуальный подход)	5
Тема 2. Фундаментальные работы классиков теории стратегического планирования и управления.....	8
Тема 3. Элементы стратегического планирования. Пирамида иерархии целей организации.....	17
Тема 4. Стратегический и конкурентный анализ	34
Тема 5. Стратегические возможности отрасли и организации (модели развития бизнеса).....	41
Тема 6. Коммерческая разведка и анализ конкурентных преимуществ компании.....	51
Тема 7. Методы стратегического прогнозирования.....	54
Тема 8. Сценарное планирование – способ формирования портфеля бизнес-стратегий компаний	59
Тема 9. Механизмы и инструменты реализации стратегий	65
Тема 10. Стоимостно-ориентированные инструменты в оценке стратегий компаний.....	71
Тема 11. Модель стратегических решений, основанная на инновационных ценностях компаний.....	78
Тема 12. Техники финансово-экономического анализа в рамках стратегического планирования и управления бизнесом	82
Библиографический список	92

ВВЕДЕНИЕ

Семинарские занятия составляют важную часть профессиональной подготовки магистров по направлению «Экономика» факультета «Экономика и предпринимательство». Основная цель проведения семинарских занятий – формирование у слушателей профессиональных компетенций, ясного стратегического мышления и осознанных действий, ведущих к достижению поставленных целей и выбору оптимальной стратегии развития компании. Освоение содержания семинарских занятий должно способствовать приобретению практических навыков в составлении стратегических планов компании, раскрытию аналитических способностей, требуемых при разработке альтернативных бизнес-стратегий и принимаемых стратегических решений в условиях постоянных изменений внешней среды.

Методические указания по проведению семинарских занятий и самостоятельной работы студентов разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Стратегическое планирование экономической деятельности компаний» основной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», магистерской программе «Экономика фирмы и рынков».

Методические указания содержат теоретические вопросы по темам курса, вопросы для обсуждения на практических занятиях, деловые ситуации, тестовые задания, ролевые игры, интерактивные формы в виде метода Case study, тематику курсовой работы.

При проведении семинарских занятий используются различные формы их организации: анализ конкретных деловых ситуаций, мини-кейсов, метода разработки сценариев, модерационного метода, коллективных решений творческих задач, мозгового штурма.

Методические указания предназначены для проведения аудиторной и самостоятельной работы слушателей.

Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЙ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ», «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД)

Основные понятия темы

Стратегическое мышление; стратегическое планирование; проектирование будущего организации; выбор целевой стратегической направленности развития компании; долгосрочное и стратегическое планирование; основы стратегического планирования; содержание понятий «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент», «стратегическое управление»; этапы развития стратегического планирования.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Историческая эволюция взглядов на стратегическое мышление.
2. Долгосрочное и стратегическое планирование.
3. Этапы развития стратегического планирования.
4. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет стратегическое мышление.
2. Сущность стратегического планирования.
3. Каковы основные этапы развития стратегического планирования.
4. В чем состоит отличие долгосрочного и стратегического планирования.
5. Что отличает стратегические решения от других типов решений.
6. Приведите примеры стратегических решений из практики хозяйствования отечественных компаний.
7. Сформулируйте основные определения понятий «стратегия», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».
8. Как взаимосвязаны стратегическое планирование и конкурентоспособность компаний.
9. Почему для большинства современных организаций актуальной проблемой является одновременное применение стратегического и бизнес-планирования.
10. Каковы основные трудности внедрения стратегического планирования. Что такое дилемма.
11. Перечислите основные понятия, составляющие «язык» стратегического планирования. Раскройте содержание этих понятий.
12. Что является «продуктом» стратегического планирования
13. Какие проблемы компании относятся к сфере стратегического планирования.

Деловые ситуации и практические занятия

1. На основе анализа существующих подходов и концепций к пониманию стратегического планирования предложите и обоснуйте свое определение понятия «стратегическое планирование».

2. Основная продукция организации выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и поводов тревожиться в ближайшие 1–2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой товарной модели, которая уже прошла испытание и готова к запуску в серийное производство?

3. Известный специалист в области принятия стратегических решений Игорь Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».¹ Почему же тогда компании (организации, фирмы) занимаются стратегическим планированием и разработкой стратегий?

4. В зарубежной практике распространенным понятием является «стратегический менеджмент», а не «стратегическое планирование». Исходя из собственного опыта, сравните содержание этих двух понятий.

5. Когда, по вашему мнению, появилась первая переводная книга по проблемам стратегического планирования? Как она называлась, кто был её автором и в каком году она была издана? Перечислите основные вопросы, которые в ней рассматривались. Какие моменты, изложенные в этом издании, на ваш взгляд, устарели, а какие до сих пор продолжают оставаться актуальными?

6. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ, представив свое стратегическое видение этой проблемы.

Тестовые задания

1. Содержательным результатом стратегического планирования является:

- а) слияние и приобретение фирмы;
- б) снижение уровня издержек производства;
- в) сворачивание и ликвидация нерентабельных производств;
- г) создание новых рынков;
- д) максимизация прибыли, получаемой организацией;
- е) проектирование и создание новых мощностей;
- ж) утверждение на рынке новых видов продукции.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989., с.69

2. Определите последовательность этапов в развитии стратегического планирования:

- а) планирование из «центров прибыли»;
- б) долгосрочное планирование;
- в) финансовое или бюджетное планирование;
- г) «портфельное» планирование.

3. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения.

Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программам;
- г) результатам;
- д) проектам.

4. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

- а) инновационны по своей природе;
- б) направлены на конкретные задачи;
- в) неопределенны по своей природе;
- г) субъективны по своей природе;
- д) объективны по своей природе;
- е) связаны с внедрением новой технологии;
- ж) означают выход на новые рынки сбыта;
- з) касаются пересмотра условий договоров поставок;
- и) включают реконструкцию основного производства;
- к) направлены на разработку и внедрение новой товарной модели.

5. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии:

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешней бизнес-среды;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую.

6. На какие из поставленных вопросов призвано ответить стратегическое планирование:

- а) какова хозяйственная или организационная цель деятельности компании;
- б) чем занимается компания в настоящее время;
- в) чем должна заниматься компания в будущем;
- г) как лучше действовать, чтобы организация стала такой, какой мы её видеть.

Тема 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ РАБОТЫ КЛАССИКОВ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия темы

Десять школ стратегий и их основатели; школа дизайна, принятый подход – достичь соответствия внутренних и внешних возможностей, использование аббревиатуры ССВУ (SWOT), представители Ф. Селезник, У. Ньюман, К. Эндрюс; школа планирования, модель стратегического планирования, разработчики Дж. Стейнер, П. Лоранж, И. Ансофф; школа позиционирования, ученые этой школы – Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер и его модель «Пять сил конкуренции»; школа предпринимательства, центральное понятие – видение, сторонники – У. Шумпетер, А. Коул; когнитивная школа – анализ стратегического процесса с точки зрения познавательных способностей человека, представители – Г. Саймон, Дж. Марч; школа обучения – формирование стратегии как развивающийся процесс, исследователи – Ч. Линдблом, Р. Кайерт и Дж. Марч, Дж. Куинн, К. Прахалад и Г.Хэмел; школа власти – построение стратегии как переговорного процесса, известные авторы – Г. Аллисон, Дж. Преффер и Г. Салансик, Г. Эстли; школа культуры – разработка стратегии как коллективный процесс, сторонники теории – Э. Ренман и Р. Норманн; школа внешней среды в развитие теории ситуационных факторов, сторонники – М. Ханнан и Дж. Фриман, Д. Пью; школа конфигурации – стратегия как единый процесс конфигурации и трансформации, основоположники – А. Чандлер, Д. Миллер, Р. Майлс и К. Сноу. Эволюция школ стратегий.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Эволюция школ стратегий. Прескриптивные и дескриптивные школы.
2. Майкл Портер. Теоретические основы конкуренции и стратегии: основные концепции.
3. Игорь Ансофф. Эволюция трудов на тему стратегий бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Общая характеристика десяти школ стратегий.
2. Школа дизайна, основная модель и реальная идея.
3. Модель стратегического планирования и её основоположник И. Ансофф.
4. Школа позиционирования. Модель конкурентного анализа М. Портера.
5. Основные постулаты школы предпринимательства.
6. Основные положения когнитивной школы.
7. Возникновение и развитие школы обучения.
8. Школа власти и её вклад в развитие теории стратегического менеджмента.
9. Школа культуры, позиция и перспективы.
10. Теория ситуационных факторов и школа внешней среды.
11. Школа конфигурации как объединение всех стратегических идей.

Деловые ситуации и практические задания

1. Подумайте и обоснуйте, какие конкурентные силы формируют стратегию:

а) силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов;

б) экономический потенциал поставщиков и покупателей;

в) рыночная власть поставщиков и покупателей;

г) позиционирование компаний;

д) товары-заменители;

е) изменение структуры отрасли;

ж) уровень конкуренции между организациями, функционирующими на рынке.

2. Какие труды М. Портера, переведенные на русский язык, были опубликованы за период с 1980 до середины 2000-х годов в России? Исследованию каких проблем посвящены эти работы? В какой из работ представлен анализ конкурентной структуры отрасли: «Конкурентное преимущество», «Конкурентная стратегия», «Конкуренция» и в чем, по мнению ученого, этот подход состоит.

3. Согласно мнению доктора И. Ансоффа становление и развитие стратегического планирования связано с этапами эволюции предпринимательства в США. Идентифицируйте, исходя из приведенного перечня, соответствие между этими этапами. Изобразите полученные результаты сопоставления в виде схемы.

1) начало современной истории бизнеса США (1820 – 1830-е гг. XIX века);

2) формирование современной индустриальной инфраструктуры, создание общеноционального американского рынка, начало развития концепции конкуренции (1880 – 1900-е гг. XIX века);

3) эпоха массового производства, развитие и консолидация промышленной структуры, созданной в период индустриальной революции; использование простой и прямолинейной маркетинговой концепции (лидерами являются компании, предлагающие стандартные продукты по наиболее низким ценам (1900-е – 1930-е гг. XIX века);

4) эпоха массового сбыта или эпоха массового маркетинга; приближение спроса на основные потребительские товары к насыщению; переход от продуктовой к маркетинговой ментальности (1930-е – 1950-е гг. XX века);

5) переход к постиндустриальной эпохе; изменение границ, структуры и динамики бизнес-среды за счет аккумулирования и накапливания «открытый» в различных сферах деятельности; текущее нарастание турбулентности; начало перехода общества к другим ценностям и структурам; повышенное внимание менеджеров компаний к бизнесу; изменение модели потребительского спроса с учетом роста благосостояния и покупательской силы; нарастание индустриального гигантизма; переоценка социальных приоритетов (ориентация только на получение прибыли при росте загрязнения окружающей среды, колебаниях

экономической активности, инфляции, монополизме, низком уровне послепродажного сервиса) (1950-е – 1970-е гг. ХХ века);

6) постиндустриальная эпоха, дополнение ранее существующих приоритетов новыми; рост интенсивности конкуренции в результате интернационализации бизнеса, дефицита ресурсов, ускорения технологических и инновационных процессов; структурные изменения в экономике; усложнение отношений между коммерческими организациями и правительством, между коммерческими организациями и обществом; рост турбулентности среды обитания (1970-е – 1980-е гг. ХХ века);

7) эпоха информационных и цифровых технологий; глобализация, технологические изменения, сдвиги в регулятивной деятельности государства, более существенное давление конкуренции, рост опасности в деловой сфере (рубеж ХХ – XXI веков по настоящее время);

8) этап финансового или бюджетного планирования, определение перспективных направлений развития организации в долгосрочном периоде; выражение долгосрочных целей развития организации количественным увеличением показателей и оптимизацией бюджета компании (1920-е – 1930-е гг. XIX века – конец 1950-х гг. ХХ века);

9) этап планирования из «центров прибыли», планирование деятельности подразделений организации, действующих на основе коммерческого расчета в определенном сегменте рынка, нарабатывающих самостоятельно прибыль и имеющих право устанавливать количественные и временные параметры плана (1960-е – 1970-е гг. ХХ века);

10) этап «портфельного» планирования или селективного планирования подразделений; перенос акцента в планировании на анализ внешней бизнес-среды в условиях увеличения рыночной агрессивности основных участников конкурентной борьбы в рамках отрасли; спрос на инновации со стороны покупателей (1970-е – 1980-е гг. ХХ века);

11) этап перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту; разнообразие моделей бизнеса и конкурентных ситуаций отрасли, менеджмент сложных динамичных систем; достижение идей стратегического планирования реальной ситуации (1980-е гг. ХХ века по настоящее время).

4. Опираясь на содержание книги Игоря Ансоффа «Стратегический менеджмент. Классическое издание», вышедшей в 2009 году, раскройте понятия «модель турбулентности среды обитания», «шкала турбулентности», «стратегическое наступление» и «динамика стратегических возможностей».

С какими из названных работ Вы знакомы?

5. Прокомментируйте содержание рисунка 1, включающего перечень известных трудов И. Ансоффа.

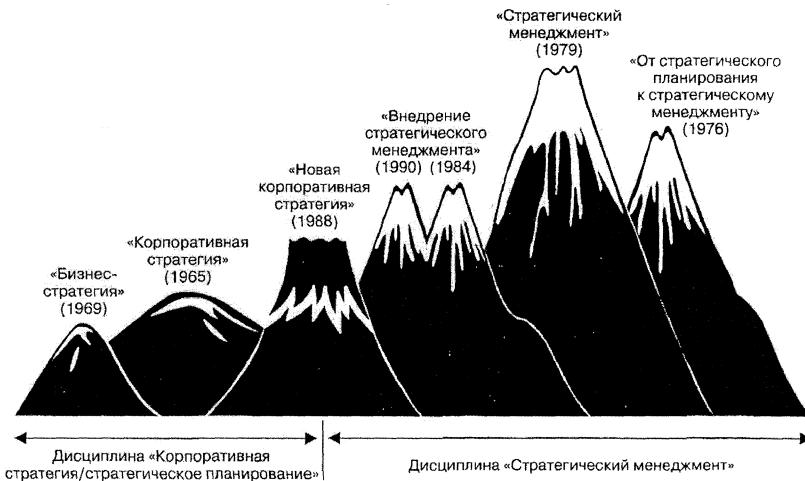


Рис. 1. Вершины доктора Ансоффа: монументальные труды

Примечание: высота каждой вершины пропорционально обозначает видение уровня абстракции/сложности каждой концептуальной структуры, предложенной И. Ансоффом

Тестовые задания

1. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программе;
- г) результатам;
- д) проектам.

2. Кто автор следующего определения стратегии организации: «стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности»:

- а) А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд;
- б) Э.А.Уткин;
- в) З.П. Румянцева;
- г) И. Ансофф;
- д) О.С. Виханский.

3. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов – это понятие стратегии:

- а) как плана;
- б) как позиций;

- в) как «ловкого приема»;
- г) как принципа поведения;
- д) как перспективы.

4. Кто из нижеприведенных ученых предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:

- а) Б. Карлсоф;
- б) М. Портер;
- в) А. Саймон.

5. Портфельная матрица И. Ансоффа «товар – рынок»:

- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
- б) предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пят», «объем», «специализация», «фрагментация»;
- в) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
- г) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач

1. Основой теории, разработанной М. Портером, является модель «Пять сил конкуренции», благодаря которой выбирается генеральная стратегия развития отрасли. К общим стратегиям, предлагаемым ученым относится и стратегия диверсификации. По мнению самого М. Портера перед началом проведения диверсификации необходимо провести три теста.

1) Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры входления для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что компания сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2) Тест на стоимость входления в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки входления в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая бизнес компания сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе

должны скрываться такие нераскрытые возможности (конкурентные преимущества), которые бы оправдали данную покупку.

3) Тест на дополнительные выгоды. Компания должна дать своей новой бизнес-единице какие-то значительные конкурентные преимущества, либо сама бизнес-единица должна предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей компании в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то компания должна продать эту бизнес-единицу (подразделение), чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятие стоимости компании и её размеров и не решаются продать бизнес-единицы (подразделения), которые уже не могут увеличивать стоимость организации.

Согласно мнению М. Портера выбор стратегии определяется возможностями отрасли и организаций. Продолжает ли данный подход, по вашему мнению, оставаться актуальным и сегодня? Рассмотрите предложенную М. Портером ситуацию применительно к вашей компании и отрасли, в которой она функционирует.

2. Как известно, Игорь Ансофф внес значительный вклад в концепции, связанные с корпоративной стратегией, – «Практическая система задач» (A practical System of Objectives) в «Корпоративной стратегии» (Corporate Strategy). Однако его больше знают как создателя матрицы роста.

Матрица предлагает стратегии бизнеса, подходящие для каждой из четырех возможных ситуаций – А, В, С, Д (рис. 2). Раскройте содержание и область применения названных стратегий и определите возможные варианты их применения (отрасли, рынки, либо компаний) на основе концепции, выдвинутой И. Ансоффом. Чем матрица роста отличается от матрицы «продукт – рынок»?



Рис. 2. Матрица Ансоффа

Матрица изучает потенциальные стратегии, которыми организация может воспользоваться в четырех сферах; эти сферы снабжены перекрестными ссылками: новые или существующие рынки и новые или существующие товары (сфера А, В, С, Д).

– Проникновение на рынок (А) – существующие товары на существующие рынки. Менеджмент стремится увеличить свою долю рынка без изменения ассортимента товаров. Считается, что это наименее рискованная стратегия из всех возможных вариантов. Существующих покупателей поощряют покупать больше товаров и услуг. Тех, кто теперь покупает конкурирующую марку, убеждают покупать их торговую марку; а тех, кто никогда не покупал, убеждают сделать покупки. Любая легко осознаваемая слабость в портфеле компании должна быть принята во внимание и устранена.

– Развитие рынка (В) – существующие товары на новые рынки. Систематическое исследование рынка открывает новые потенциальные рынки для имеющихся товаров. Четко определенные сегменты тогда становятся отдельными целями; с ними ведется целенаправленная работа на основе существующего маркетинга и каналов распределения или на основе создания новой маркетинговой и дистрибуторской деятельности для новых сегментов. По мере того как бизнес продвигается на новые рынки, он нуждается в знании потенциальных различий в реагировании, ожиданиях и других факторах.

– Развитие продукции (С) – новые товары на существующие рынки. Если исходить из того, что у организации есть достаточно ресурсов, она может предлагать на рынках новые или усовершенствованные товары. В том случае, если новые товары компании в точности отвечают требованиям существующих рынков, риск минимальный. Большое значение имеет время от первоначальной идеи нового продукта до его внедрения на рынок. Здесь имеется в виду, сколько времени понадобится на разработку новых товаров и можно ли будет быстро окупить расходы на освоение.

– Диверсификация (Д) – новые товары на новые рынки. Считается, что эта стратегия сопряжена с самым высоким риском. По существу, у организации есть два возможных варианта: первый – это синергическая диверсификация, которая зависит от способности компании использовать свое существующее производство и знание рынка (процессов производства, каналов распределения и т.д.). Другой вариант известен как конгломератная диверсификация, которая означает, что бизнес отходит от существующего производства и знания рынка. Эта форма диверсификации часто достигается благодаря слиянию или поглощению компаний, ведущей деятельность в другой несвязанной сфере (что фактически превращает конгломератную диверсификацию в синергическую).

3. Одним из вариантов портфельного планирования (портфельного анализа) является используемая фирмами General Electric, McKinsey and Company и компанией Shell матрица «позиция компании/привлекательность отрасли». На осях отражаются привлекательность отрасли и преимущества или конкурентная позиция подразделения (бизнес-единицы) (рис. 3).

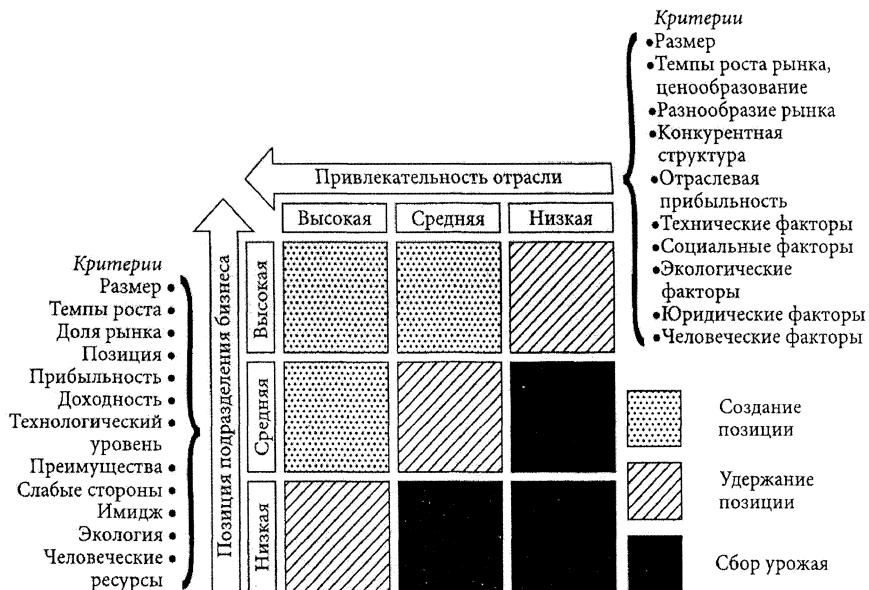


Рис. 3. Матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»

Пространственное положение конкретного подразделения (бизнес-единицы) компании в матрице определяется его анализом и анализом отрасли, проведенными на основе критериев, отображенных на схеме. В зависимости от этого положения его основная стратегическая задача определяется как инвестирование капитала в создание позиции, удержание позиции путем сбалансирования денежного потока, сбор урожая или выход из бизнеса. Ожидаемые изменения в привлекательности отрасли или позиции компаний ведут к пересмотру стратегии. Фирма может отобразить свой портфель бизнес-единиц с помощью подобной матрицы с тем, чтобы обеспечить адекватное размещение ресурсов. Фирма также решает задачу сбалансирования структуры портфеля с точки зрения наличия в нем развивающихся и зрелых сфер бизнеса, а также соответствия между генерированием и использованием денежных средств.

Параметры матрицы «позиция компании/привлекательность отрасли» в меньшей степени поддаются точному количественному определению по сравнению с параметрами матрицы «рост/доля рынка» и требуют субъективных оценок. Она часто критикуется за возможность большего манипулирования. Поэтому для придания этому анализу «объективности» иногда применяются схемы количественного взвешивания с использованием критериев определения привлекательности отрасли и позиции компании на основе экспертных оценок (важен подбор экспертов). Данный метод основан на положении, что каждое бизнес-подразделение имеет свои особенности и требует особого анализа конкурентной позиции и привлекательности отрасли.

В какой из работ М. Портера приводится матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»? Связана ли эта матрица с концепцией конкуренции, разработанной М. Портером и предложенной им моделью «Пять сил конкуренции»?

Чем отличаются два метода портфельного анализа, один из которых основывается на построении матрицы «позиция компании/привлекательность отрасли», другой – на основе построения матрицы «рост/доля рынка»? Уточните область применения обоих методов при выборе конкурентной стратегии компаний в конкретной отрасли и при проведении анализа конкурентов?

Тема 3. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАННИРОВАНИЯ. ПИРАМИДА ИЕРАРХИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия темы

Миссия, генеральная цель, общие цели, задачи, стратегии, программы, концепция и системы стратегического планирования и проекты, подсистемы стратегического планирования, стратегический план, базы стратегических данных (БСД), иерархия целей, параметры стратегических решений.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Составляющие системы стратегического планирования.
2. Пирамида иерархии целей компании (миссия, видение, ценности).
3. Альтернативные бизнес-стратегии.
4. Процесс стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные элементы системы стратегического планирования.
2. В чем общий смысл миссии организации. Дайте обобщающее определение миссии.
3. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию.
4. Какие классификации стратегических целей Вы знаете. Приведите примеры стратегических целей.
5. Какими характеристиками должна обладать миссия, общие (стратегические) цели организации и задачи.
6. Назовите характерные черты стратегического планирования.
7. Что понимается под стратегией организации.
8. Назовите основные трудности в разработке стратегий компаний. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое будущее.
9. Дайте краткую характеристику базовым стратегиям организации.
10. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
11. Раскройте сущность наступательных и оборонительных стратегий.
12. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
13. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.
14. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий.
15. Почему стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция организации» имеет ограниченный характер применения.
16. Что представляет собой стратегический план.
17. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические намерения», «цели» и «задачи» в стратегическом планировании.

18. Почему в современных компаниях важно разрабатывать и использовать стратегию.

19. Существенно ли различаются стратегия многопрофильной компании (конгломератного типа) и стратегия организации, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие.

20. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования. Должно ли представлять стратегическое планирование непрерывный процесс.

21. Может ли компания выжить, если откажется от разработки и реализации стратегии.

22. Проанализируйте деятельность вашей компании с точки зрения матрицы Бостонской консалтинговой группы. Какая из стратегий наиболее желательна в будущем. Какие другие варианты возможны. Можете ли вы предложить свой вариант.

23. Какова связь между стратегическими, тактическими и иными планами. Продемонстрируйте такую связь на примере организации системы планирования в вашей компании.

Деловые ситуации и практические задания

1. Из приведенных формулировок выберите те, которые соответствуют миссии (генеральной цели), общим целям компании, конкретным задачам, программам и проектам. Определите, к каким сферам бизнеса относятся конкретные утверждения:

а) Укрепить лидирующие позиции на рынке (привлечь новых потребителей, новых поставщиков, усилить стимулирование продаж, в том числе с помощью рекламной компании).

б) Повысить прибыльность организации за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

в) Максимизировать стоимость капитала организации путем ускоренного роста обеспеченного долгосрочными инвестициями.

г) Формировать и удовлетворять потребности клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах; обеспечить интеграцию компании в глобальное информационное общество XXI века.

д) Усилить позиции компании на рынке за счет инвестирования в развитие новых высокотехнологичных услуг.

е) Нарастить динамику развития Интернет-бизнеса.

ж) Увеличить стоимость компании за счет установления высокого уровня корпоративного управления и прозрачности компании.

з) Предлагать клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, чтобы единственными сюрпризами для клиентов были приятные сюрпризы.

и) Увеличить рентабельность собственного капитала до 23%.

- к) Увеличить размер капиталовложений в существующие активы до 1 млрд. долларов в год.
- л) Снизить удельный вес издержек в выручке от продаж до 70%.
 - м) Расширить емкости и осуществить модернизацию местной телефонной сети фиксированной связи.
 - н) Обеспечить ускоренный рост организации.
 - о) Обеспечить исключительное обслуживание клиентов.
 - п) Создать полноценный открытый и расширяемый пакет услуг связи для клиентов.
 - р) Создать и внедрить организационно-технические решения, позволяющие повысить защищенность компании от несанкционированного доступа к её сетям.
 - с) Расширить объем участия компании в Федеральной программе «Электронная Россия» и программе «Телемедицина».
 - т) Реализовать на сетях компании услугу «единий номер» в объеме, предусмотренном нормативными актами РФ.
 - у) Обеспечить развитие сетей мобильной связи стандарта LTE (4G).
 - ф) Совершенствовать работу с корпоративными VIP-клиентами.
 - х) Разработать программы продаж ключевым клиентам и программы управления стратегическими клиентами.

2. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос на неё остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1 – 2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию? Какую стратегию развития следует выбрать предприятию?

3. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности (табл. 1):

Таблица 1
Перечень сфер деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская		
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

4. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 2.

Таблица 2

Экономическая характеристика СЗХ организации «Омега»

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	22	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации (продаж), тыс. д.ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.ед.	5	2	10	2	10	1

Задание

- 1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ;
 2) Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации для предприятия.

5. Из приведенных формулировок, касающихся деятельности нефтяной компании, назовем её условно, «Нефтянник», выберите те из них, которые отражают сильные, слабые стороны, возможности и угрозы, разработайте матрицу «SWOT»:

- а) Устойчивая репутация компании в рынке сырой нефти ХМАО;
- б) Большой опыт работы в отрасли и знание её специфики (более 10 лет);
- в) Снижение доли действующего фонда скважин (до 62,1%);
- г) Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО;
- д) Снижение запасов сырой нефти на эксплуатируемых месторождениях;
- е) Ввод в эксплуатацию новых месторождений;
- ж) Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования, капитального ремонта скважин;
- з) Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтедобывающим компаниям;
- и) Колебание мировых цен на нефть;
- к) Объединение с другими нефтедобывающими компаниями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями;
- л) Усиление конкуренции на мировом рынке сырой нефти;
- м) Высокий удельный вес издержек производства в выручке от продаж (83,7%);
- н) Наличие высококвалифицированного персонала (более 70% работников имеют высшее специальное образование);
- о) Высокая эффективность деятельности компаний ($ROE = 19,33\%$);
- п) Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество актированных дней);
- р) Изменение (колебание) курсов валют.

6. Организация ООО «Наша марка», функционирующая самостоятельно в городе Челябинске и Челябинской области, производит и реализует через сеть коммерческих киосков дешевые значки с различными

модными надписями. Организация хочет диверсифицировать свою деятельность, начав выпуск дорогих сувениров – чеканки, бронзовых статуэток, письменных приборов из бронзы.

Положение данной организации определяется следующими факторами:

- 1) Лидер в данном сегменте рынка отсутствует.
- 2) Дорогостоящее оборудование, требуемое для производства сувениров, организация уже приобрела.
- 3) По предположению специалистов отдела маркетинга мода на данный вид товара краткосрочна.
- 4) Имеющийся в распоряжении организации источник финансирования – прибыль от продажи значков, нестабилен.

Задание

- 1) Сформулируйте цель организации в описанной ситуации;
- 2) Какая стратегия бизнеса может быть выбрана организацией (если возможно, дайте её схематическое изображение в виде соответствующей матрицы).

7. Организация «В» начинает производить новый лак для пола под названием «Осень». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Весна» и «Лето».

Анализ целей. Организация «Б» будет заинтересована в быстро насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола.

Доминирующее положение – основа для контроля рынка, а в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, организация в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Задание

Сформулируйте стратегическую цель организации в этой ситуации.

Тестовые задания

1. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили.
2. Стратегия дифференциации особенно успешна:
 - а) в условиях массового спроса;
 - б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
 - в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

3. Из приведенных формулировок выберите те, которые отражают миссию организации (1), общие цели организации (2) и ее задачи (3):

а) Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения потребностей наших клиентов (рекламное агентство);

б) Стать компанией мирового класса;

в) Поиск и ускоренное заполнение новых рыночных ниш;

г) Существенное повышение уровня обслуживания покупателей;

д) Рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости организации;

е) Рост суммы прибыли;

ж) Превзойти Коку!

з) Увеличить долю рынка организации;

и) Повысить прибыль на вложенный капитал.

4. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешней бизнес-среды;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую.

5. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:

а) это предназначение организации, определение её роли в обществе, экономике;

б) это цель, ради которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы;

в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

г) это четко выраженная общая цель деятельности организации.

6. Назовите стратегии, используемые организациями-лидерами отрасли:

а) наступательная стратегия (сохранение позиции первопроходца в отрасли);

б) наступательная стратегия (использовать слабые стороны конкурента);

в) наступательная стратегия (одновременное наступление на нескольких фронтах);

г) стратегия активной обороны (создание препятствий для действующих конкурентов и новых организаций на рынке);

д) оборонительная стратегия (защита конкурентного преимущества организации);

е) стратегия демонстрации силы (доминирующий в отрасли лидер действует жестоко и решительно).

7. Назовите стратегии, используемые неконкурентоспособными организациями и организациями в состоянии кризиса:

а) стратегия выхода из кризиса;

б) ликвидация организации – крайняя мера;

в) демонстрация способностей к ответным действиям;

г) перекрытие возможных путей атаки;

д) стратегия последнего тайма.

8. Дайте перечень принципов, характеризующих и определяющих стратегию как направление развития организации:

а) изменяющийся стратегический пейзаж;

б) расширенное предложение продукции;

в) изменение конкурентного облика;

г) конвергенция технологий;

д) размытие границ между отраслями и сегментами;

е) желание организации действовать рационально;

ж) исследование и разработка новых продуктов;

з) глобальная конкуренция;

и) быстрое устаревание информации;

к) большая взаимосвязанность участников;

л) необходимость в стратегическом менеджменте;

м) рост професионализма;

н) увеличение разрывов.

9. При стратегическом оценивании активов организации необходимо ответить на следующие вопросы:

а) является ли этот актив уникальным для организации или его можно получить в готовом виде у действующих или появляющихся на рынке конкурентов;

б) является ли этот актив нематериальным активом или он относится к материальным активам;

в) можно ли этот актив скопировать;

г) имеет ли актив субституты;

д) является ли актив неотъемлемой частью жизни и деятельности организации;

е) являются ли активы уязвимыми из-за внутренних и внешних событий.

10. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

а) сильные стороны отрасли;

б) сильные стороны организации;

- в) цели организации;
- г) художественный образ организации;
- д) перспективный сегмент рынка;
- е) интересы руководства организации (высшего эшелона управления);
- ж) квалификация работников организации;
- з) степень зависимости организации от внешней бизнес-среды.

11. Назовите стратегии, используемые организациями-преследователями:

- а) наступательные стратегии для захвата доли рынка;
- б) наступательные стратегии для сохранения позиции первопроходца в отрасли;

в) стратегия роста за счет поглощения конкурентов;

г) стратегия захвата свободной ниши;

д) стратегия использования слабых сторон конкурентов;

е) стратегия отличительного имиджа.

12. Что представляет собой инновационная стратегия:

а) это стратегия, связанная с изменением масштабов, облика или цели;

б) это стратегия, при использовании которой организация сначала должна всесторонне проанализировать ситуацию, просчитать перспективы, а затем действовать;

в) эта стратегия «строится» вокруг новых, «прорывных» продуктов или решений;

г) эта стратегия используется, когда организация не способна или не хочет использовать иные стратегии.

13. В чем состоят причины применения стратегии слияния и поглощений:

а) в стремлении лидировать на глобальных рынках (в этом случае слияния и поглощения открывают путь на рынки новых стран);

б) в образовании партнерства, которое не только компенсирует слабые стороны компаний и дает ей новые конкурентные преимущества, но и усиливает совместное конкурентное давление партнеров на их общих соперников при ослаблении конкуренции между собой;

в) в обеспечении конкурентного преимущества, если издержки организации в данной нише ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов;

г) в желании занять выгодную позицию в отрасли в будущем, в возможности приобрести необходимые технологические знания и опыт.

14. Из перечисленных стратегий назовите типы наступательной стратегии:

а) достичь и превзойти конкурента;

б) расширить деятельность организации в отрасли по направлению к поставщикам;

в) достичь размера сегмента рынка, обеспечивающего прибыль и перспективы роста организации;

г) использовать слабые стороны конкурента;

д) одновременно наступать на нескольких фронтах;

- е) усовершенствовать товары организации таким образом, чтобы организация-покупатель могла модифицировать их по своему усмотрению;
- ж) захватывать незанятые пространства;
- з) улучшить качество товаров или услуг, производимых организацией;
- и) упреждающие удары.

15. Как проявляется стратегия упреждающих ударов:

- а) приобретение организации, обладающей уникальным опытом или ключевой технологией, для получения трудновоспроизводимого технологического оборудования;

б) предложение новых видов товаров, меняющих ситуацию на рынке и условия конкуренции;

в) работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать;

г) закрепление за организацией эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибуторами региона или страны;

д) захват лучшего географического положения, которое обеспечивает организации преимущества первопроходца;

е) установление связей со всеми лучшими (или с большинством лучших) поставщиками сырья и комплектующих на основе долгосрочных контрактов, тесных союзов или поглощения;

ж) организация специальных продаж в расчете на клиентов тех конкурентов, которые не предоставляют качественного обслуживания.

16. В чем заключается стратегия обновления:

а) в изменении масштабов, облика или цели организации;

б) в анализе ситуации, определении перспектив и в действиях фундаментально отличающихся от делавшихся ранее;

в) в построении стратегии вокруг новых, прорывных продуктов или решений;

г) в постепенных небольших изменениях масштаба, облика и цели.

17. Что такое рыночная синергия:

а) она подразумевает общее использование оборудования, сети распределения, торгового персонала и т.п.;

б) она возможна при перенесении технологии, разработанной для одной цели, в другие отрасли;

в) ее можно получить с помощью продуктовой стратегии или совместного внедрения продуктов на рынок;

г) ее содержанием является использование названий хорошо зарекомендовавших себя марок и фирм при маркировке нового продукта;

д) она состоит в идее перенесения системы управления, эффективной в одном деле, на другие сферы.

Интерактивные формы обучения. Мозговой штурм

1. Организация «С» – маленькая частная авторемонтная станция, созданная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать

огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы.

Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехов у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие развертывается во время одного из экономических кризисов XXI века.

Анализ целей. Положение организации «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание

- 1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации;
- 2) Предложите возможные пути её достижения.

2. Организация «D» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2–3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ целей. Организация «D», как и компания «С», находится в тяжелом положении. Лучший выход – добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание

Сформулируйте стратегическую цель применительно к данной ситуации.

Метод Case Study

Кейс 1. «Выбор стратегии развития фирмы «Марс»

Компания «Марс» хорошо известна благодаря популярным сладостям типа «Милки Уэй», «Сникерс» и др. Так же успешно «Марс» конкурирует на других рынках, выпуская упакованную пищу и корм для животных.

Предприятие стоимостью 12 млрд. долл. является семейной собственностью. Таким образом, это один из крупнейших в мире представителей частного бизнеса. Кроме того, «Марс» является международной фирмой с бурной и полной препятствий историей.

В 1932 г. Франк Марс сказал своему сыну Форесту, что их семейный «сладкий бизнес» в Чикаго не достаточно велик для двоих. Он отправил сына в Великобританию, снабдив его разрешением на открытие компании «Милки Уэй».

Форест быстро построил большое предприятие, которое включило в себя прибыльную линию по производству сладостей и очень успешный бизнес корма для домашних животных.

После изнурительной борьбы за права Форест вновь получил контроль над семейным бизнесом в 1964 г. и присоединил к нему разрозненные иностранные филиалы, чтобы сформировать единую организацию «Марс». В 1973 г. его сыновья Форест-младший и Джон становятся сопрезидентами фирмы.

Одна из уникальных особенностей компании «Марс» – высокая многоуровневая организация с рядом символов власти и престижа. Например, ни один из «Марсов» (даже сопрезиденты) не имеет собственного офиса. Столы расставлены ярусами в огромном зале. Старшие менеджеры сидят ближе к центру, остальные – на периферии. Считается, что это способствует коммуникации и открытости.

Структура фирмы также предоставляет возможности для продвижения по службе. Странной причудой работников компании является то, что все, включая сопрезидентов, ведут учет своего рабочего времени.

Руководство компании всегда премиумует своих работников, нанимает самых лучших менеджеров и платит самое высокое жалование, стремясь удержать их. С другой стороны, большое число членов семьи в бизнесе является определенным барьером, потому что другим талантливым менеджерам представляется маловероятным достичь вершин управления.

Деньги, сэкономленные на офисах, вкладываются в лучшее оборудование и художественное оформление. Все фабрики «Марс» используют новейшие методы изготовления продукции, а качество является высшим приоритетом. Один наблюдатель дошел до того, что отметил, будто заводы компании по производству корма для собак не уступают по чистоте некоторым больницам.

Сегодня «Марс» включает в себя «три больших бизнеса и один поменьше». Как уже отмечалось, с именем «Марс» в большей степени ассоциируется «сладкий бизнес». «Твикс» и «Три мушкетера» поддерживают эту популярность.

Компания также играет ведущую роль в производстве корма для домашних животных. Лидирующие сорта: «Кэл Кэк», «Педигри», «Вискас». В дополнение к этому «Марс» ведет прибыльный бизнес упакованной пищи под эмблемой «Анкл Бенс». Лидирующая продукция – рис и готовые обеды.

Наконец, «Марс» занимается малым бизнесом в области электроники. Основная продукция – различные виды автоматов для размена монет.

После периода быстрого роста и лидерства на рынке в 1970-х «Марс» начал в последнее время сдавать позиции. Например, руководство фирмы отказалось предоставить кинокомпании «И. Ти» право использовать сладости «Эм энд эмс» в кинотеатрах. Те взамен выбрали «Рисис Писис» – шаг, который нескованно поднял торговлю этим продуктом. Изготовители «Рисис Писис», Херши, осуществили и другие посягательства, наиболее заметное из которых – приобретение компании «Кэдбери». Этот ход позволил Херши обойти «Марс» и стать номером один в «сладком бизнесе». «Марс» также попал в затруднение после новых нападок на легкие соленые закуски и замороженные кондитерские изделия.

Различные крупные международные фирмы вмешиваются не только в «сладкий бизнес», но и в производство корма для домашних животных и

упакованной пищи. «Марс» ответил очередью новых продуктов и рекламных компаний, но еще слишком рано говорить, восстановит ли свое положение почитаемая всеми фирма или съедет на обочину.

По самым объективным оценкам, «Марс» – очень эффективная организация. И даже несмотря на трудности, которые компания сейчас испытывает, ее управляющие убеждены, что еще можно все вернуть на свои места. Одна из причин сегодняшних неудач компании – постоянная смена внешних воздействий. В результате все труднее становится принимать абсолютно правильные решения. Но менеджеры должны согласовать свои усилия, чтобы оценить окружающую обстановку на текущий момент и предпринять соответствующие шаги.

Подобные действия являются частью стратегии компании.

Задание

1. Какие внешние силы в настоящее время оказывают наибольшее влияние на компанию «Марс»? Почему?

2. Какую позицию, на ваш взгляд, должен занять «Марс», чтобы согласовать сильные и слабые стороны своей организации с внешними выгодами и опасностями, используя свои конкурентные преимущества и учитывая позиции, занимаемые основными конкурентами на сегодняшний день?

3. Какие предпринимательские, технические и административные проблемы стоят перед компанией «Марс»?

4. Какой стратегии придерживается «Марс» на отдельных сегментах рынка: защита, продвижение или оборона?

Кейс 2. Стратегия фирмы «Кармен».

Фирма «Кармен» в последние годы прошла через три серьезных преобразования. Прежде всего, несколько лет назад менеджеры взяли курс на рискованную стратегию диверсификации. На деньги, вырученные из «молочного бизнеса», фирма закупила серию различных бизнесов: от женской одежды до удобрений.

Несколько лет назад менеджеры осознали, что их дела идут не так хорошо, как хотелось бы, и решили принять новую стратегию. Идея заключалась в том, чтобы продать большинство не связанных между собой бизнесов и пустить выручку на закупку новых, которые впищутся в ограниченное число рынков.

В последние годы фирма «Кармен» продавала приобретенные ранее бизнесы и покупала новые. Чтобы завершить осуществление новой стратегии, президент компании немедленно увеличил объем на 15% ежегодно и заявил, что компания будет строиться на шести основных бизнесах.

Один из бизнесов внутри корпорации – молочная компания, которая выпускает различные виды молока, мороженое, сыры. Вторым бизнесом является паста. Закупка нескольких местных компаний позволила фирме

сделаться первым национальным производителем пасты. Третий бизнес – бакалейные товары с хорошо известными товарными марками «Рилемон» и «Игл». Четвертый бизнес выпускает легкие соленые закуски. Их картофельные чипсы и другие продукты занимают второе место на рынке.

Пятый – продукция для потребителей «сделай сам» (клей и распылитель для краски). И наконец, шестой бизнес внутри корпорации – различные фирмы, выпускающие специальную химическую продукцию (резину, поливинилхлоридные пленки).

«Кармен» разработала инновационную стратегию для каждого из этих бизнесов, которая предусматривает соединение региональных бизнесов в международную организацию. Это позволяет фирме получать экономию в результате эффекта масштаба, который связан с широкомасштабными действиями по охвату всех местных рынков одновременно.

Например, фирма «Кармен» также закупила пять хорошо известных концернов по производству пасты в ряде городов. На фабриках этих компаний «Кармен» продолжает выпускать их оригинальную продукцию с добавлением своего марочного названия. Потом продает товары с двойной маркой в каждом из регионов, используя местные дистрибуторские каналы. Тот же подход применяется при реализации соленых закусок и молочной продукции.

Эти подходы привели к огромному росту корпоративных доходов. Например, общий объем продаж компании возрос с 4,3 до 7,2 млрд. долл. Прибыли растут такими же темпами.

Тем не менее фирма вступила в третий этап стратегического управления, связанный с серией сокращений.

В частности, президент компании пришел к выводу, что накладные расходы стали чрезмерными и необходимо предпринять шаги, направленные на совмещение ряда операций.

Схема сокращений предусматривала продажу или сокращение⁶⁵ из 265 предприятий по всему миру и сокращение штата работников с 46 000 до 7 000 человек.

Задание

1. Каковы сильные и слабые стороны, возможности и опасности, стоящие перед фирмой «Кармен»?
2. Какой подход (или подходы) использует фирма в своей стратегии на уровне корпорации?
3. Какой подход (или подходы) использует фирма, какие стратегии выбирает на уровне различных бизнесов?
4. Имеет ли фирма синергический эффект? Почему «да» или почему «нет»?

Кейс 3. «Современная стратегия фирмы «IKEA»

Шведская корпорация «IKEA» имеет годовой товарооборот 8 млрд долл., закупает мебель в 62 странах мира и в 10 странах имеет собственные предприятия.

Цель фирмы «IKEA» заключается в том, чтобы улучшить условия жизни для большинства людей. Это осуществляется посредством предложения широкого ассортимента мебели и обстановки, изготовленных по последнему слову дизайна и удобства, по ценам, доступным для большинства людей. На этом стоит бизнес фирмы.

«IKEA» не только отправляет мебель, но и предлагает все товары для дома: освещение, коврики, текстильную продукцию, кухонную утварь, обои и краску для самостоятельной отделки, кухонные и ванные принадлежности, кухетки – все, что украшает жизнь людей. Предлагает также по приемлемым ценам ассортимент таких предметов «первой необходимости», как лампочки и стеклянная посуда.

Делается все для того, чтобы клиенты не бегали по магазинам в поисках желаемого. В «IKEA» они найдут все это «под одной крышей». Цель фирмы – магазин, в котором есть все для дома.

Мебель фирмы должна быть легко изготавливаемой, легко перевозимой и легко собираемой.

Комплекты для отделки квартир экономят пространство во время транспортировки и на складе. Они также сокращают риск повреждения во время перевозки. Все это позволяет сэкономить деньги потребителей.

Почти все комплекты для отделки свободно входят в обычную машину и могут быть взяты заказчиком домой, чтобы собрать их там. Это могут сделать даже те люди, у которых «руки вставлены не тем концом». Этот аспект учитывается еще на стадии проектирования изделий.

Основатель и владелец фирмы – Ингвар Кампрад. Он носит простые джинсы, а важные деловые бумаги складывает в обычную полиэтиленовую сумку, распоряжения и циркуляры пишет на бумажных салфетках и, заявившись инкогнито в какой-нибудь из своих разбросанных по всей Европе магазинов, любит ошеломлять продавцов дотошными расспросами о самых мелких деталях предлагаемого покупателям товара.

Принцип, которого придерживается компания: «У людей не так-то уж много денег, чтобы шиковать, поэтому нам следует позаботиться об их интересах».

Еще в далекие юношеские годы, в самом начале своей деловой карьеры, Кампрад твердо решил создать компанию, чей предпринимательский дух питали бы спартанские ценности, почерпнутые им из жизни родной деревни.

Свою компанию «IKEA» об образовал в 1943 г., а в 1950-е годы перепрофилировал её на производство мебели. Недовольные его своеобразной практикой сбыта – напрямую покупателям, минуя

посредников, — конкуренты и розничные торговцы из Стокгольма обвинили Кампрада в продаже имитаций и попытались сначала выжить его с рынка, а затем насели на поставщиков и заставили их прекратить снабжать его заготовками. Однако сломить упорного Кампрада было не так-то просто: он быстро нашел им замену в Польше. Эта история и положила начало созданию широко разветвленной сети поставщиков «IKEA».

Сам Кампрад не сомневался, что, продавая прекрасно сконструированную мебель по относительно низким ценам, «IKEA» своей торговой практикой в значительной степени способствует демократизации потребительского рынка. Его антииерархический подход к ведению бизнеса получил в деловом сообществе признание как специфический стиль «IKEA», который включает в себя такие своеобразные элементы корпоративной культуры, как, например, «неделя дебюрократизации», в течение которой каждый руководитель подразделения раз в году обязан поработать в магазине или на складе.

Впервые за всю свою историю «IKEA» освоила производство детской мебели и игрушек, а Кампрад, не довольствуясь более традиционной направленностью торговых операций на Западную Европу, открыл восемь новых фирменных магазинов за её пределами, в том числе в Варшаве, Шанхае и американском Шаумберге, штат Иллинойс.

Кампрад видел «IKEA» компанией, обеспечивающей потребителя своей продукцией с малых лет и до старости. Но годы шли, и сколь бы бодрым ни оставался основатель «IKEA», рано или поздно со всей неотвратимостью возникал вопрос, а что будет с компанией после него?

Кампрад взял под личный контроль деятельность подразделения, специализирующегося на производстве изделий для детей. Идея создания нового — детского — направления целиком принадлежала Кампраду, который выдвинул ее в ответ на усилившуюся озабоченность ограниченным потенциалом дальнейшего роста «IKEA».

Тогда-то он и изложил перед менеджерами свою концепцию, предварительно набросав ее для них от руки на трех листках бумаги. Как считал сам Кампрад, этот проект являлся наиболее значимым из всех начинаний компаний.

На создание новой линии производства товаров для детей «IKEA» затратила всего 6,4 млн долл., что, однако, не дает представления о грандиозном масштабе проекта в целом. Руководитель этого направления собрал поистине замечательную группу дизайнеров и технологов, привлек к сотрудничеству сбытовиков, причем в большинстве своем имеющих детей, и с помощью психологов, экспертов по безопасности и воспитателей они разработали 600 новых наименований оригинальной продукции — от яйцеобразных детских люлек-кроваток до многоликой мультиэтнической серии тряпичных кукол.

Чтобы максимально снизить затратную составляющую, участники группы подыскивали поставщиков сырья и изготовителей в Китае, Индонезии и странах Центральной Европы.

Тем временем в разбросанных по всему миру фирменных магазинах «IKEA» полным ходом шла перепланировка торговых площадей под размещение детских секций, что обошлось компании в лишние 25 млн долл. Осваивался новый ассортимент и контрактные изготовители-поставщики традиционной мебели «IKEA».

Лозунг Кампрада – стать «тесной группой творцов-единомышленников, фанатически преданных своему делу, для которых не существует ничего невозможного».

Любопытно, что Кампрад, затевая очередное расширение бизнеса, никогда не прибегал к услугам аналитиков и не читал толстых книг, посвященных исследованию конъюнктуры того или иного рынка, во всем полагаясь на собственный опыт и чутье прирожденного предпринимателя. И оно на последние два десятилетия ему ни разу не изменило: Кампрад открыл 139 магазинов в 23 странах мира и более чем в десять раз увеличил оборот компании. Впрочем, стремление к экспансии на мировом рынке не отвлекает его внимания от положения дел в самой компании и не ослабляет усилий по защите ее от возможных притязаний со стороны членов семьи.

Дело в том, что основатель «IKEA» твердо решил не подпускать к капиталу компании ни одного из трех своих сыновей. И хотя все они работают в «IKEA» менеджерами, Кампрад не раз высказывал опасения, что, дорвавшись они до власти, обязательно перессорятся друг с другом из-за денег и развалят все дело. Поэтому он еще в 1984 г. перевел 100% принадлежащих ему акций «IKEA» в Голландию в качестве дара одному из находящихся здесь благотворительных фондов.

Столь решительный шаг Кампрада был рассчитан на то, чтобы предотвратить вступление сыновей в наследное владение компанией после его смерти. «Теперь у моей семьи нет никакой возможности своими действиями разрушить будущее предприятия», – не без гордости заявлял патриарх «IKEA». Если бы не эта сложная владельческая структура, рыночная стоимость компании, по подсчетам экспертов могла бы составить 6,1 млрд. долл.

Показатели деятельности компании «IKEA»:

а) Цены на мебель, текстильные изделия, игрушки и предметы домашнего обихода на 20–30% ниже, чем у основных конкурентов.

б) Оборот с одного квадратного метра торговой площади у «IKEA» к концу XX века был вдвое больше, чем в среднем по отрасли. Доходная маржа компаний до уплаты налогов составляет 8 – 10%, что также в два раза превышает аналогичный показатель конкурентов.

в) Оборот фирменного магазина «IKEA» составляет около 43 млн долл. в год при чистой прибыли 3 млн долл. в год. Учитывая довольно незначительную общую задолженность компании и устойчивый приток свободной наличности, можно предположить, что у «IKEA» не должно возникнуть существенных трудностей с финансированием внешней экспансии.

Компания «IKEA» проявляет заинтересованность в рынке России. Со своими изделиями экономического класса «IKEA» нацелилась именно на среднего покупателя и ради этого и лоббировала в российском правительстве снижение ввозных пошлин.

Отечественные мебельные предприятия, у которых шведская компания действительно может отнять хлеб, пытаются противостоять ей.

«IKEA» же предлагает заключить мировую. Она не видит повода для паники. Магазины, которые открывает «IKEA», уже с самого начала ориентированы на 10% российских товаров. Костяк роста в России – около тридцати местных поставщиков мебели из массивной древесины.

У них «IKEA» закупает продукцию уже более 20 лет и выходит с нею на мировой рынок. Вкладывает инвестиции в эти предприятия, чтобы поддерживать конкурентоспособность их изделий.

Как видно из сказанного, планы у «IKEA» на мировом рынке грандиозные. Вопрос лишь в том, насколько успешно ей удастся их реализовать.

Проанализируйте современные данные о положении, занимаемом компанией «IKEA» и её конкурентами на мировом и российском рынках и дайте аргументированные ответы на следующие вопросы.

Задание

1. Какова история становления фирмы «IKEA»?
2. Дайте характеристику организационной культуры данной фирмы.
3. Каковы особенности стратегии фирмы «IKEA»?
4. Каковы, на ваш взгляд, последствия проникновения фирмы на российский рынок для отечественной мебельной промышленности?
5. Ваша оценка решения проблемы удержания рыночных позиций компанией «IKEA» на российском рынке. Какую стратегию для этого она должна выбрать?

Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Основные понятия темы

Модели конкуренции, модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, модель чистой ценности, отраслевой анализ, интенсивность конкуренции, показатели уровня концентрации рынка, анализ стратегических групп конкурентов, карты стратегических групп конкурентов, внешняя бизнес-среда, стратегические позиции, конкурентные преимущества компаний.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Модели конкуренции и конкурентный анализ отрасли.
2. Конкурентный анализ стратегических позиций компаний.
3. Современные методы стратегического анализа.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте сравнительную характеристику модели пяти сил конкуренции М. Портера и модели чистой ценности.
2. Что представляет собой анализ стратегических групп конкурентов?
3. Какие показатели используются для оценки интенсивности конкуренции?
4. По каким критериям проводится анализ макроокружения, мезоокружения, микроокружения?
5. Перечислите методы анализа внешней бизнес-среды и раскройте их содержание.
6. Какой анализ дает ответ на вопрос насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция организации?
7. Какие взаимодействующие конкурентные силы влияют на структуру стратегических групп в условиях развивающейся (зрелой, «заходящей») отрасли?
8. Что представляет собой внешняя среда организации и каковы цели её изучения?
9. Объясните причины и раскройте последствия возникновения отраслевого диссонанса.
10. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
11. Что дает компании отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли, в которой функционирует ваша организация.
12. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей является:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) низкая стоимость производства;
 - в) патенты;
 - г) высокая квалификация персонала.

13. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель.

Охарактеризуйте критерии выделения стратегических групп.

14. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

15. Назовите признаки «хороших» или «правильных» конкурентов.

Деловые ситуации и практические задания

1. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

2. На основе имеющихся данных о пяти стратегических бизнес-единицах, производящих и реализующих продукцию на отдельных сегментах рынка, определите какие из сегментов представляют наибольший интерес для организации. Подтвердите свои выводы соответствующими аргументами и расчетами оценочных показателей.

Портфель видов деятельности компании изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ). На каждом из сегментов рынка, где присутствуют СБЕ, имеются конкуренты. Данные о продаже этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице 3:

Таблица 3
Данные о продажах СБЕ организации «Электра»

СБЕ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %	Емкость рынка, млн. шт.
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15	10,8
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20	16,9
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7	17,2
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4	12,0
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	2	10,0

3. На основе данных, приведенных в таблице 4 о конкурентных позициях двух важнейших организациях, присутствующих в каждом из шести перечисленных сегментов рынка, куда собирается войти новая компания «Новатор» обоснуйте, какую стратегию выберет для каждого сегмента рынка организация «Новатор», учитывая конкурентную позицию двух важнейших конкурентов?

Таблица 4

Матрица «SWOT» для нефтедобывающей компании

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Темп роста рынка, %	10	25	17	5	13	2
Конкурент №1						
Доля рынка, %	3,5	8,2	1,5	15,0	5,5	4,3
Объем продаж, тыс.р.	85	400	180	100	120	92
Прибыль от продаж, тыс. р.	8,0	45,0	15,0	12,0	13,0	7,0
Конкурент №2						
Доля рынка, %	4,0	9,5	2,0	18,0	6,5	3,5
Объем продаж, тыс.р.	100	500	210	120	140	80
Прибыль от продаж, тыс. р.	10	53	16	23	15	6

Для принятия стратегических решений воспользуйтесь матрицей «БКГ».

4. Разработайте стратегии на базе полей матрицы SWOT для нефтедобывающей компании, занимающейся эксплуатацией месторождений, расположенных на территории ХМАО (табл. 5).

Таблица 5

Матрица «SWOT» для нефтедобывающей компании

	Возможности 1. Ввод в эксплуатацию новых месторождений. 2. Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования и капитального ремонта скважин. 3. Активная экономическая политика, проводимая головной организацией. 4. Объединение с другими нефтедобывающими организациями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями.	Угрозы 1. Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтяным компаниям. 2. Колебания мировых цен на нефть. 3. Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО. 4. Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество актикованных дней). 5. Рост добычи нефти в мире.
Сильные стороны 1. Устойчивая репутация организации в рынке сырой нефти ХМАО. 2. Большой опыт работы в отрасли и знание ее специфики (более 10 лет). 3. Наличие квалифицированного персонала. 4. Высокая эффективность деятельности организации (ROE = 19,3%). 5. Положительная динамика добычи нефти.	Поле СИВ	Поле СИУ

Окончание табл. 5

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ввод в эксплуатацию новых месторождений. 2. Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования и капитального ремонта скважин. 3. Активная экономическая политика, проводимая головной организацией. 4. Объединение с другими нефтедобывающими организациями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтяным компаниям. 2. Колебания мировых цен на нефть. 3. Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО. 4. Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество актикованных дней). 5. Рост добычи нефти в мире.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение доли действующего фонда скважин (до 61,1%). 2. Высокий удельный вес издержек производства в выручке от продаж (83,7%) 3. Снижение запасов на эксплуатируемых месторождениях нефти. 	Поле СЛВ	Поле СЛУ

5. Используя данные таблицы 6, представленной на 38 с., и пользуясь методами конкурентного и стратегического анализа, выполните следующие задания:

1) постройте звездчатые (радиальные) диаграммы по основным показателям деятельности компаний сотовой связи – выручки на одного абонента (ARPU) (руб.); доли на рынке сотовой связи, занимаемой каждой компанией (%); рентабельности деятельности компании (%); чистой прибыли на одного абонента (тыс. руб.) и темпам роста абонентской базы (%) (при условии расчета средних значений каждого из перечисленных показателей);

2) разработайте карту власти конкурентов, используя перечень показателей, приведенный в предыдущем пункте;

3) постройте карты стратегических групп конкурентов (пузырьковые диаграммы), используя в качестве постоянного показателя каждой диаграммы долю в рынке и взяв для разработки карт следующие пары показателей:

а) ARPU/рентабельность деятельности организации;

б) темпы роста абонентской базы/чистая прибыль на одного абонента;

в) темпы роста абонентской базы/рентабельность деятельности организации;

г) ARPU/чистая прибыль на одного абонента.

Выделите на полученных диаграммах стратегические группы компаний сотовой связи на рынке сотовой связи России.

4) Выполните аналогичные задания, собрав соответствующие данные по компаниям сотовой связи России за 2014, 2015 года.

Таблица 6

Показатели деятельности компаний сотовой связи в 2013 году

Компания/ покзатели	Количество абонентов, ед.	Доля на рынке по количество абонентов, %	Темп роста абонентской базы	Рентабельность деятельности, %	Выручка, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Выручка на 1 абонента, тыс. руб.	Чистая прибыль на 1 абонента, тыс. руб.
МТС	73100000	30,28	103	18,03	214366465	38642658	2,93	0,529
Вымпелком	58100000	24,07	102	14,34	210800000	30219845	3,63	0,520
Мегафон	66300000	27,47	103,2	22,43	201500000	45191000	3,04	0,682
Теле2	23700000	9,82	107	36,89	48800000	18000000	2,06	0,759
Ростелеком	14100000	5,84	102	37,49	232300000	87100000	16,48	6,177
Смаргс	2027296	0,84	101	32,55	2031130	661208	1,00	0,326
Мотив	2540100	1,05	107	0,85	5540036	47000	2,18	0,018
Скайлинк	1400010	0,58	101	-7,98	2976000	-237509	2,13	-0,170
Прочие	107305	0,05	99	—	—	—	—	—
Итого (по рынку услуг сотовой связи)	241374711	100,00	102,8	—	918313631	219625202	3,80	0,643

6. На основе имеющихся данных о шести стратегических бизнес-единицах (СБЕ) (табл. 7) компании выберите наиболее конкурентоспособную продукцию организации и самый привлекательный для нее сегмент рынка. Рассчитайте соответствующие показатели и дайте характеристику каждому из сегментов рынка, определив место в нем СБЕ: А, В, С, D, Е и F.

Таблица 7

Исходные данные о СБЕ

СБЕ	Продажа, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %	Емкость рынка, млн. шт.	Q*, млн. шт.
A	1,0	7	1,4/1,2/1,0	12	10,2	0,6
B	3,2	12	3,6/3,2/2,0	22	12,4	3,0
C	2,5	10	4,2/4,0/3,8	8	13,5	2,0
D	5,5	6	5,5/2,0/1,4	5	12,0	6,0
E	1,8	9	3,0/2,5/2,0	14	14,6	1,5
F	0,8	8	3,9/3,3/3,0	2	15,2	1,0

Каких данных вам еще не хватает для обоснования правильности сделанного выбора?

Тестовые задания

1. Что является главной целью анализа внешней бизнес-среды организации?
 - а) информация, которую надо учитывать при формировании миссии организации;
 - б) информация об угрозах, необходимая при разработке конкретной стратегии организации;
 - в) информация о специфике товаров-конкурентов.
2. Чем различаются STEP и SWOT-анализы:
 - а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней бизнес-среды организации;
 - б) предметом изучения SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только её внешняя макросреда;
 - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – её возможностей и внешних угроз.
3. Конкурентная среда организации определяется:
 - а) только внутриотраслевыми конкурентами;
 - б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - в) организациями, производящими замещающий продукт;
 - г) только организациями, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
4. Какими из перечисленных факторов определяется интенсивность конкуренции:

- а) большим числом конкурентов или примерным равенством их сил;
- б) доминированием нескольких организаций, где концентрация производства выше, чем в отрасли, которой они продают продукцию;
- в) медленным ростом отрасли;
- г) периодически возникающим избытком мощностей;
- д) нехваткой каналов распределения;
- е) возникновением дополнительных затрат, не связанных с экономией на объемах производства;
- ж) высоким уровнем постоянных издержек;
- з) незначительным числом конкурентов;
- и) высокими барьерами отрасли (стационарными или мобильными).

5. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение организации?

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

6. В чем заключается сущность модели чистой ценности:

- а) в учете таких переменных как конкуренции по импорту;
- б) в учете действий организации на большом числе рынков;
- в) в учете возможностей потребителей;
- г) в учете возможностей поставщиков;
- д) во включении в модель новых типов участников;
- е) в учете поставщиков дополняющих составляющих;
- ж) в учете пяти сил конкурентной борьбы.

7. К составляющим внешней среды относят:

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение.

8. Как называется диаграмма, позволяющая изучить, отобрать и упорядочить информацию с целью составить как можно более ясную картину обо всех сильных и слабых сторонах деятельности компании, о возможностях, предоставляемых ей соответствующим рынком, а также об опасностях и угрозах, которые могут быть связаны с функционированием организации на этом рынке в будущем:

- а) диаграмма «Якокка»;
- б) диаграмма «Оттава»;
- в) диаграмма «Ишикава»;
- г) диаграмма «Оккама».

Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТРАСЛИ И ОРГАНИЗАЦИИ (МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА)

Основные понятия темы

Эволюция отрасли, жизненный цикл отрасли, структура отрасли и конкуренции, конкурентные ситуации в отрасли, конкурентные преимущества на различных рынках; устойчивое конкурентное преимущество; конкурентные преимущества в технологических, зрелых, угасающих отраслях; модели бизнеса.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Стратегические возможности отрасли и рынка.
2. Анализ конкурентных преимуществ организаций.
3. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.

Вопросы для обсуждения

1. Жизненный цикл отрасли.
2. Эволюционная теория отрасли и проблема подрывных технологий.
3. Альтернативные подходы к классификации отрасли. Стратегическая матрица окружающей среды (BCG).
4. Конкурентные ситуации в различных отраслях.
5. Конкурентные преимущества и стратегии в технологических отраслях.
6. Конкурентные преимущества и стратегии в зрелых отраслях.
7. Стратегии для угасающих отраслей.
8. Источники конкурентного преимущества организации.
9. Устойчивое конкурентное преимущество.
10. Конкурентное преимущество на различных рынках.
11. Альтернативные инновационные стратегии в технологическиемых отраслях.
12. Стратегии, учитывающие специфику отрасли и конкурентной ситуации.
13. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ и риски, связанные с их реализацией.
14. Какие выводы позволяет сделать модель жизненного цикла отрасли?
15. Определите и опишите конкурентное преимущество в одной из зрелых отраслей российской экономики.
16. Определите и опишите технологическую стратегию (прорывную или поддерживающую) в одной из отраслей российской экономики.
17. Определите и опишите конкурентное преимущество в одной из угасающих отраслей российской экономики.

Деловые ситуации и практические задания

1. Можно ли привести примеры отраслей (рынков), где одни организации используют стратегию лидерства в издержках, другие –

стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?

2. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены?

3. Разработайте стратегию диверсификации для организации, функционирующей на рынке производства пищевых продуктов, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

4. Приведите примеры инновационных, или развивающихся, отраслей. Каковы, по вашему мнению, критерии подобного отнесения.

5. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?

6. Какие факторы макросреды будут оказывать наиболее существенное влияние в ближайшем будущем на фирму, занимающуюся производством молочной продукции?

7. Выберите подходящую стратегию для следующих организаций в зависимости от особенностей отрасли (рынка), где они функционируют:

а) фабрики мороженого;

б) фирмы, занимающейся разливом минеральной воды из местной скважины;

в) турфирмы;

г) образовательного учреждения;

д) предприятия, производящего деликатесную мясную продукцию.

Тестовые задания

1. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития организации «ускоренный рост»:

а) рождение;

б) детство;

в) юность;

г) ранняя зрелость;

д) окончательная зрелость;

е) старение.

2. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:

а) активную атаку на лидера;

б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;

в) реализацию стратегии инноваций;

г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

3. Стратегия для отрасли на этапе спада – это:

а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;

б) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);

в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;

г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов).

4. Выберите подходящую стратегию для следующих организаций, функционирующих в различных отраслях:

а) фабрики мороженого;

б) фирмы, занимающейся разливом минеральной воды из местной скважины;

в) туристического агентства;

г) организации, производящей деликатесную мясную продукцию;

д) танцевального училища;

е) образовательного учреждения.

5. Какие из приведенных формулировок характерны для зрелых организаций:

а) низкие темпы технических изменений;

б) высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;

в) агрессивная ценовая конкуренция;

г) низкие расходы на исследования и научные разработки на рубль продаж;

д) отсутствие динамики в развитии технологий;

е) появление новых товаров и услуг, выполняющих родственные функции по отношению к уже существующим;

ж) охват новых потребительских групп;

з) возрастающая неустойчивость окружающей среды;

и) повышенное внимание к инновациям;

к) наличие избыточных мощностей;

л) адаптация мощностей к падению спроса;

м) диффузия технологических процессов;

н) высокоразвитая инфраструктура отраслей;

о) тесные связи с выгодными покупателями.

Интерактивные формы обучения. Метод Case Study

Кейс 1. «Производство солнцезащитных очков компанией Luxottica»

Safilo Group S.p.A. вторая по величине в мире компания по производству оптики и мировым лидером в сегменте премиум. Разрабатывает дизайн, изготавливает и распространяет оправы для очков, солнцезащитные очки, спортивные очки, лыжные очки, а также лыжные и велосипедные шлемы от имени своих пяти брендов. 'Safilo' постоянно сотрудничает с ведущими офтальмологами, оптометристами, оптическими сетями и проводит большую исследовательскую работу.

Помимо своих брэндов, компания Safilo создает оптику по лицензии для порядка 30 других брэндов, включая Dior, Gucci, Max Mara, Valentino, Yves Saint Laurent, Max&Co., Nine West, Balenciaga, Banana Republic и т.д.

Большая часть продукции компании производится на трех итальянских предприятиях, а также на дополнительном заводе в Словении (Slovenia), одном в США (USA) и еще одном в Китае (China). Модные товары от «Safilo» продаются в 130 странах мира. Главным серьезным конкурентом компании, расположенной в Италии, является миланская «Luxottica SpA», крупнейший производитель очков в мире.

В 1930-х экспорт расширился во многие страны Европы, Северной Африки (North Africa), Ближнего Востока (Middle East) и Южной Америки (South America).

В 1940-х увеличились обороты производства, а также было получено разрешение на строительство нового заводского крыла.

После Второй мировой войны возобновился экспорт в другие европейские страны, и наладилось производство в Риме (Rome) и Милане (Milan) с последующим экспортом, начиная с Соединенных Штатов.

В 1970-х компания открыла отделы сбыта в различных европейских странах, запатентовала эластичную ленту для фиксации и представила популярную модель солнцезащитных очков UFO.

В 1980-х «Safilo» разработала дизайнерские коллекции, получила полный контроль над американской оптической компанией Starline Optical Corp и зарегистрировалась на Миланской фондовой бирже.

В 1990-е компания вышла на азиатский рынок в Гонконге (Hong Kong), открыла филиалы в еще большем количестве европейских стран – Южной Африке (South Africa), Японии (Japan) и Бразилии (Brazil) – и приобрела американскую компанию по производству спортивных очков «Smith Sports Optics» и австрийскую «Carrera Optyl».

В 2002-м компания приобрела сеть «Solstice» в США, а через год – американскую компанию-дистрибутора «Outlook Eyewear», расположенную в Денвере (Denver). В марте 2010-го компания «Multibrands Italy B.V.», управляемая «HAL Holding N.V.», стала мажоритарным акционером «Safilo Group S.p.A.», владея 37,23% акционерного капитала.

Во II квартале 2009 года она зафиксировала рекордный убыток в 137,7 млн. евро, по сравнению с 7,9 млн. евро чистой прибыли, полученной годом раньше. Объем продаж Safilo за этот же период сократился на 11,8 %, причем наихудшую динамику показал европейский рынок, являющийся основным для компании (-17,8%), а также азиатское направление (-16,8%). Из-за уменьшения спроса покупателей на роскошные оправы Safilo была вынуждена уволить свыше 1000 сотрудников и сократить объемы производства на своих фабриках в Италии и Словении.

За 2010-й год доходы компании возросли на 6,8% по сравнению с 2009-м. Чистая сумма продаж в евро составила 1079,9 млн.; 38% прибыли – от продажи оправ, 54,3% – от солнцезащитных очков и 7,7% – от спортивных очков и др. продукции. В первую очередь реализация продукции осуществляется через 80 тыс. торговых точек по всему миру.

В последнее время финансовое положение Safilo несколько стабилизировалось. Продажи в 2011 году достигли 1,1 млрд евро, увеличившись на 2 % по сравнению с 2010 годом. Более того, к середине 2011 года Safilo вновь стала прибыльной, благодаря увеличению спроса на ее бренды в Азии, Латинской Америке и особенно в США, на которые теперь приходится 40 % продаж компании. Тем не менее, Safilo дает сдержаные прогнозы на будущее, ссылаясь на экономическую неопределенность, царящую на американском и европейском рынках. В 1-ом квартале 2012 года чистая прибыль в Safilo упала до уровня 1 млн. евро, что почти на 35 % ниже показателя того же периода прошлого года. Объемы продаж за этот период сократились с 300 до 288 млн. евро. В то же время, чистая задолженность компании, хотя и несколько уменьшившаяся в последнее время, все еще превышает 240 млн. евро.

В 2011 году бренд Valentino прервал 13-летнее сотрудничество с Safilo, а лицензия на производство и дистрибуцию его коллекции оправ перешла к конкурирующей фирме Marchon. Более того с 2013 года Safilo лишилась прав на выпуск и продажу очков под марками Giorgio Armani, Emporio Armani, Armani Exchange. Новым обладателем лицензии стала Luxottica, которая со временем рассчитывает довести объем продаж оправ под брендами Armani до 200 млн. евро в год.

Для понимания специфики данного бизнеса приводится история бизнес-решений крупнейшего конкурента, занимающего значительную долю рынка. *Предлагается ознакомиться с данной информацией и определить стратегию развития компании Safilo для всех сегментов рынка, кроме премиум, которая позволит ей, сохранив свои финансовые показатели, занять большую долю рынка.*

Кластер фирм с семейным капиталом из этой области, таких, как Safilo, Marcolin, Marchon и De Rigo, выпускает подавляющее большинство солнцезащитных очков в мире. Крупнейшая из этих фирм, Luxottica, зафиксировала в 2011 году продажи на сумму 6,2 млрд.евро, продемонстрировав 7-процентный рост по отношению к показателям предыдущего года, несмотря на экономический кризис.

Luxottica обеспечила себе наиболее привлекательные контракты, включая лицензии британского модного дома Burberry, а так же американского Polo Ralph Lauren, которого фирма переманила у Safilo. Компания так же подписала контракт с Tiffany, американским ювелирным домом, который в 2008 году начал производство собственной линии очков.

Гуэрра приписывает успех Luxottica как привлекательности принадлежащих ему брендов, так и контроль за ритейлерами, которые продают его продукцию. Luxottica купила LansCrafters, крупнейшего американского ритейлера на рынке оптики, в 1995 году. За этим последовало приобретение Sunglass Hut, крупнейшего в мире продавца солнцезащитных очков. Бренды, которыми владеет фирма, такие как Ray-Ban, купленный в 1999 году, служат основой бизнеса, обеспечивая 43 процента оптовых продаж компаний. В 2007 году Luxottica организовала покупку еще одного портфеля брендов в результате поглощения Oakley, калифорнийского изготовителя солнцезащитных очков.

Едва завершив сделку по приобретению Oakley, Luxottica стала готовиться к следующему набегу на Америку, которая обеспечивает примерно 60% ее розничных продаж. Фирма открыла флагманский магазин ILORI, ее новой розничной сети для ультрамодных очков в SoHo, модной части Манхэттена. Luxottica планировала открыть в Америке около 150 магазинов ILORI, но финансовый кризис внес корректизы в эти планы: пока их появилось только 40.

Luxottica, которой принадлежит лицензия Chanel, Dolce&Gabbana, Prada и Versace, считает, что может убедить американцев тратить больше денег на солнцезащитные очки. В то время, как 90% пар очков, продаваемых в Европе, стоят больше 30 \$, только 10% продаж на территории Америки попадают в эту категорию. ILORI нацелена на наиболее экстравагантных покупателей. Цены начинаются с 250 долл. И растут вплоть до уровня в 10 тыс. долл. Покупатели могут расслабиться в VIP-лоджии и смоделировать свои будущие приобретения на специальном подиуме. Майкл Хансен, возглавляющий ILORI, говорит, что солнцезащитные очки являются третьей по темпам роста категорией товаров класса люкс, после обуви и сумочек.

Резкое падение спроса на дорогостоящие товары, начавшееся в 2008 году, привело к снижению рентабельности Luxottica. В целом, несмотря на 5-ти процентный рост продаж в 2008 году, чистая прибыль компании сократилась на 23% по сравнению с предшествующим годом и составила 380 млн. евро. В 2009 году наметились первые признаки стабилизации рынка. Тем не менее, финансовые показатели были далеки от радужных: за 2009 год объем продаж Luxottica снизились на 2,1 %, до 5,1 млрд. евро, а чистая прибыль составила только 314 млн. евро, сократившись на 17,1 % по сравнению с 2008 годом. Нетто-рентабельность в 2009 году упала до 6,1 %, против 9,9 % в докризисный период 2007 года.

В этой ситуации Luxottica стремилась укрепить свои рыночные позиции. Компания объявила о закрытии от 2 до 3 процентов своих магазинов в глобальном масштабе, включая 117 розничных точек в

Северной Америке. Производственные мощности Luxottica по выпуску солнцезащитных очков должны были сократиться на 15 %. Благодаря сокращению ассортимента, объединению цепочек поставок и уменьшению товарных запасов компания планировала снизить свои издержки на 30 %.

Компания так же расширяет свое розничное присутствие в странах, которые меньше остальных пострадали от экономического кризиса. В 2009 году она приобрела 40-процентную долю в капитале фирмы, которой принадлежит свыше 400 магазинов оптики в Чили, Перу, Эквадоре и Колумбии. А розничная сеть Sunglass Hut открыла новые магазины по продаже роскошных оправ в Индии, Таиланде и на Ближнем Востоке.

Оживление рынков, пришедшее на смену кризису, позволило Luxottica заметно улучшить свои финансовые показатели. По итогам 2010 года компания зафиксировала прирост чистой прибыли на 34,6 %. Объем продаж вырос на 13,8 % и достиг 5,8 млрд. евро. Увеличение доходов, поддержанное растущим спросом в Америке и открытие новых магазинов в Европе, на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии, продолжилось и в 2011 году. Чистая прибыль компании составила 458 млн. евро, на 12,5 % больше, чем годом ранее. До конца 2015 года Luxottica планирует вложить свыше 200 млн. евро в расширение своих производственных мощностей в Италии, Китае, США, Бразилии, Индии, а также в инновации и ИТ-системы. Улучшение логистики уже помогло компании сократить издержки на 12 % в период между 2009 и 2012 годами, в то время как срок выхода новой продукции на рынок уменьшился за это время на 44 %.

Ниже представлена информация о конкурентах Safilo таких как Marchon Eyewear, De Rigo Vision, Marcolin Group.

1) На сегодняшний день компания Marchon Eyewear Inc., основанная в 1983 году в США, является одним из мировых лидеров в производстве и дистрибуции качественных оправ и солнцезащитных очков. Как считает ее руководство, такой успех стал возможен в первую очередь благодаря следующим мерам:

- постоянным инновациям компании в области внедрения передовых технологий и дизайна. В частности, Marchon одной из первых стала делать очки из металла «с памятью» Flexon;

- обеспечению высочайшего качества обслуживания. Ежедневно 1500 сотрудников компании и торговых представителей неустанно трудятся на благо клиентов для максимального удовлетворения их потребностей;

В настоящее время компания Marchon имеет региональные представительства в Амстердаме, Токио и Гонконге. Самые крупные центры дизайна Marchon расположены в США (Нью-Йорк) и Италии, дополнительные – в Китае и Японии. Производственные мощности сосредоточены в Италии, Японии и Китае (табл. 8).

Таблица 8

Компания Marchon

Marchon Eyewear Inc	
Бренды	Calvin Klein, ck Calvin Klein, Coach, Fendi, Michael Kors, Karl Lagerfeld, Jil Sander, Emilio Pucci, Nautica, Nike, Sean John, X Games, Salvatore Ferragamo, Valentino, Lacoste, Chloé.
Объем рынка сбыта	Более чем в 80 странах

2) История компании De Rigo Vision берет свое начало в 1978 году. Компания De Rigo Vision владеет крупными розничными сетями: General Optica в Испании, Mais Optica в Португалии, Optmar Optik в Турции, а также сетью Boots Opticians в Великобритании, в которую входят 657 оптических салонов.

В 2013 году бренду Police исполнилось 30 лет. Ежегодно бренд Police, под которым сегодня производятся не только оправы и солнцезащитные очки, но и многие другие изделия, приносит компании более 30% от суммы ее совокупного дохода, в то время как доходы от реализации оправ и солнцезащитных очков всех лицензионных брендов составляют 60% от итоговой цифры. Говоря о доходах компании в 2012 году, следует отметить, что по сравнению с 2011 годом они возросли на 6% – до 340 млн евро (табл. 9).

Таблица 9

Компания De Rigo Vision

De Rigo Vision	
Бренды	Blumarine, Carolina Herrera, Carolina Herrera New York, Chopard, Ermengildo Zegna, Escada, Fila, Furla, Givenchy, Lanvin, Loewe, Tous, Yamamay for Sting, Lozza, Police, Trussardi
Объем рынка сбыта	Более чем в 80 странах

3) Один из лидеров оптического рынка, компания Marcolin Group была создана в 1961 году. В начале 1960-х Джованни Марколин Коффен (Giovanni Marcolin Coffen), основатель и нынешний президент Marcolin Group, выдвинул простую, но инновационную по тем временам идею – производить заушники очков не из пластика, а из металла.

Сегодня продукцию компании выпускают четыре фабрики. На производстве заняты 1 тыс. работников, 300 сотрудников трудятся в отделах продаж. Количество мест продаж, где можно приобрести продукцию фирмы, превышает 50 тыс., они расположены более чем в 80 странах мира (табл. 10).

Таблица 10

Компания Marcolin Group

Marcolin Group	
Бренды	Marcolin, Miss Sixty, Montblanc, Dsquared2, Tom Ford, Ferrari, Replay, Roberto Cavalli, Just Cavalla, John Galliano, Timberland, Web, Hogan, Diesel, Swarovski, Tod's
Объем рынка сбыта	Более чем в 80 странах

На рисунках 5 и 6 представлены лидирующие бренды компании «Luxottica» и отражено положение крупнейших компаний-производителей очков.

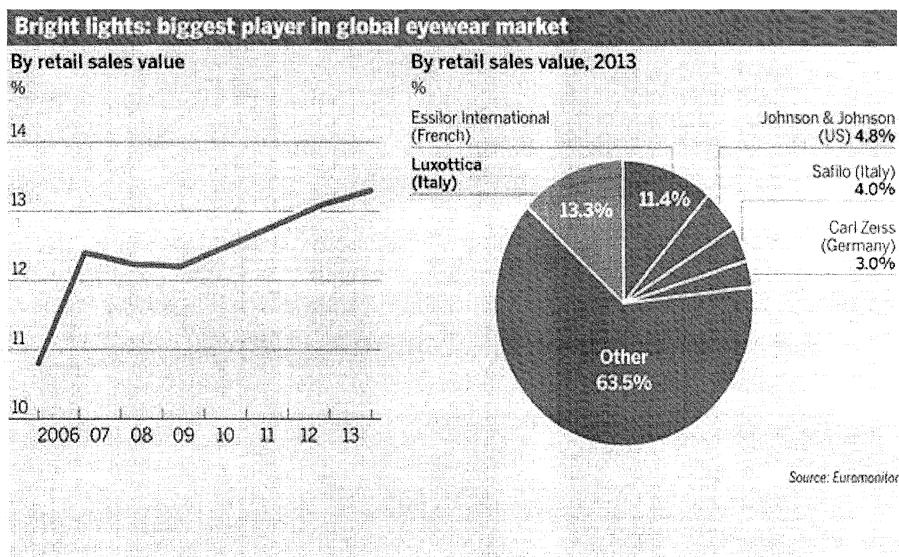
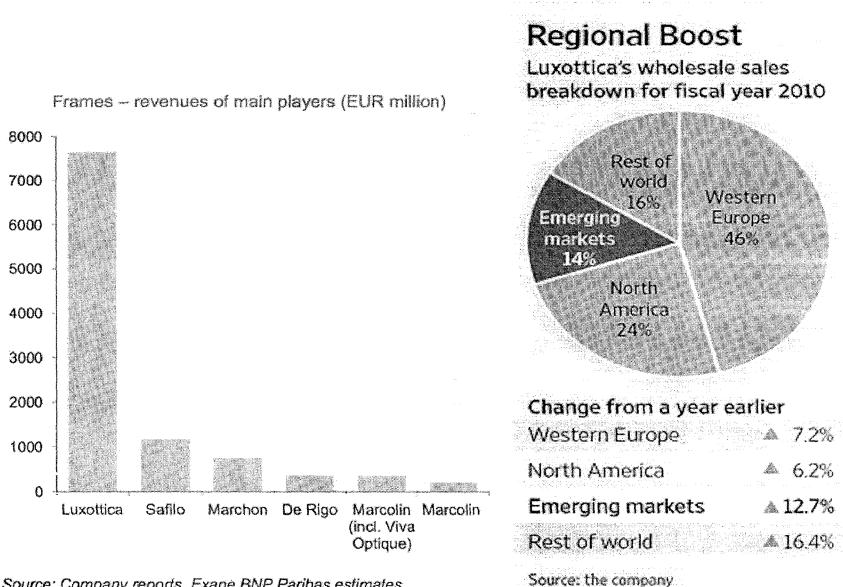


Рис. 5. Лидирующие бренды компании «Luxottica»



Source: Company reports, Exane BNP Paribas estimates

Source: the company

Рис. 6. Крупные игроки на рынке производства очков за 2013г.

Задание

- Используя приведенные данные, обоснуйте выбор стратегий, по которым может развиваться компания «Luxottica» с учетом имеющихся конкурентных преимуществ.
- Какими конкурентными преимуществами обладают основные конкуренты компании «Luxottica»?

Тема 6. КОММЕРЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

Основные понятия темы

Бизнес-разведка, конкурентная и коммерческая разведка, сигналы рынка, система корпоративной разведки, типы рисков, стратегический риск, бенчмаркинг, система конкурентного раннего предупреждения, анализ конкурентных преимуществ, устойчивое конкурентное преимущество, конкурентное преимущество на различных рынках, конкурентные действия.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Компании в условиях риска и рыночной неопределенности.
2. Методы коммерческой разведки. Бенчмаркинговое исследование.
3. Система конкурентного предупреждения и управление конкурентными преимуществами.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение риска в широком и узком смысле слова.
2. Приведите известные классификации типов рисков.
3. Что представляет собой стратегический риск.
4. Охарактеризуйте конкурентный и функциональный бенчмаркинг.
5. Что представляют собой «хорошие» и «плохие» конкуренты.
6. Конкурентная разведка и экономическая безопасность компании.
7. Определите роль бенчмаркинга в конкурентной разведке.
8. Раскройте понятие «конкурентное преимущество».
9. Какая информация необходима организации при проведении коммерческой разведки.
10. Методы реагирования на изменения внешней среды.
11. Отличия между бизнес-разведкой, конкурентной и коммерческой разведками.
12. Суть системы конкурентного раннего предупреждения.
13. Система коммерческой разведки в структуре организации.
14. Каковы методы, с помощью которых организация противостоит неопределенности.
15. Что такое стратегические изменения на рынке конкурентных товаров.
16. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды.
17. Что такое «бенчмаркинг».
18. Перечислите способы оценки риска при реализации выбранной организацией стратегии.

Деловые ситуации и практические задания

1. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей. Для специализированных отраслей. Какие направления развития могут быть предложены для патовых отраслей.

2. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ Вашей организации. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них.
3. Какими средствами могут защищать свои позиции на рынке инновационные организации и с какими рисками это связано.
4. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках.
5. Какие виды рисков действуют во внешней бизнес-среде для банка, финансовой компании, торговой организации.
6. Может ли организация быть совершенно уверена в том, что она учла все параметры изменения окружающей бизнес-среды и от каких данных коммерческой разведки это зависит.
7. Что такое бенчмаркинг. Приведите примеры организаций и видов их деятельности, где сегодня применяется бенчмаркинг с наибольшим результатом.
8. Охарактеризуйте различные типы конкурентной обстановки на примере конкретной отрасли и соответствующие им риски.

Тестовые задания

1. Назовите риски, выделяемые по степени допустимости:
 - а) внешние и внутренние;
 - б) политические, социальные, экономические, технологические;
 - в) глобальные и локальные;
 - г) критические и катастрофические;
 - д) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
 - е) операционные и стратегические.
2. Функциональный бенчмаркинг это:
 - а) изучение изделий, услуг, процессов работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами;
 - б) изучение изделий, услуг, процессов работы фирм, являющихся прямыми конкурентами данной фирмы;
 - в) проведение независимого опроса членов группы экспертов;
 - г) составление сценариев развития организации.
3. Стратегические изменения определяются:
 - а) реальной конкурентной позицией организации;
 - б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
 - в) только внутренними особенностями данной конкретной организации;
 - г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.
4. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:
 - а) коммерческих;
 - б) государственных;
 - в) общественных;
 - г) всех типов.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач

1. «Матрица степеней неопределенности»

Используя нижеприведенную схему, конкретизируйте условия внешней бизнес-среды с учетом современного состояния каждой из приведенных организаций (рис. 7).



Рис. 7. Матрица степеней неопределенности внешней бизнес-среды

Задание

Уточнив перечень действующих факторов и компонентов, характерных для каждой из приведенных организаций, попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Какие из выбранных Вами факторов являются наиболее и наименее важными?
2. Какая степень неопределенности внешней бизнес-среды соответствует анализируемой организации?
3. Какой должна быть реакция организации, чтобы соответствовать данной степени неопределенности?
4. Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее бизнес-окружение?
5. Разработайте свою матрицу степеней неопределенности для названных организаций.

Тема 7. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Основные понятия темы

Методы экономического прогнозирования, количественные и качественные методы прогнозирования, прогнозная экстраполяция, управленические решения в экономических системах, анализ проблемных ситуаций, критерии эффективности в условиях риска и неопределенности, выбор оптимальной стратегии организации; критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица; метод дерева целей.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Методы экономического прогнозирования.
2. Инструменты стратегического планирования.
3. Выбор оптимальной стратегии организации в условиях неопределенности и риска.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание и область применения количественных и качественных методов прогнозирования.
2. Дайте характеристику метода экстраполяции. Определите понятия формальной и прогнозной экстраполяции.
3. Какие инструменты стратегического планирования Вам известны.
4. Раскройте сущность экономического прогнозирования.
5. Каким требованиям должен отвечать прогноз. Виды прогнозов.
6. В чем заключается сущность принципа непрерывности прогнозирования и планирования.
7. Перечислите основные экономико-математические методы, применяемые в прогнозировании и стратегическом планировании.
8. Раскройте смысл методов экстраполяции и интерполяции.
9. Что понимается под многовариантностью прогноза.
10. Охарактеризуйте комплекс внешних факторов, влияние которых измеряется с помощью экономико-математических методов.
11. В чем состоит сущность метода Дельфи.
12. Какие матрицы, отражающие стратегии, используются в качестве инструментов стратегического планирования.
13. Каково содержание модели «7С».
14. Что может препятствовать реализации идеальной модели стратегического плана.
15. Что понимается под концепцией стратегического планирования.
16. Методы теории исследования операций в выборе оптимальной стратегии организации.
17. Суть критерия максимина или критерия Вальда (критерия гарантированного результата).
18. Содержание критерия минимального риска или критерия Сэвиджа.
19. Обобщенный критерий максимина или критерий Гурвица.

Деловые ситуации и практические задания

1. Как применяется в стратегическом планировании понятие «производственный рычаг». Как используется этот инструмент при выборе стратегии «продукт – рынок».

2. Какие задачи призван решать стратегический контроллинг в рамках стратегического планирования. Дайте сравнительную характеристику методов операционного и стратегического контроллинга.

3. Кто, на Ваш взгляд, может выступать в качестве субъектов, заказчиков и потребителей следующих прогнозов:

- а) спроса на бытовую технику на рынке города;
- б) занятости населения в регионе;
- в) здоровья населения России;
- г) уровня загрязнения воздуха в городе;
- д) значений макроэкономических показателей;
- е) результативных показателей деятельности организаций.

4. Определите для себя последовательность использования классических инструментов на различных этапах стратегического планирования и управления для Вашей компании (отметив применение соответствующего инструмента значком «+») (табл. 11).

Таблица 11

Классификация инструментов стратегического планирования

Этапы стратегического планирования	Бостонская матрица – сбалансированное жизненные циклов товаров (продуктов, услуг)	Пять сил М. Портера – выделение приоритетов в конкурентной борьбе	Матрица И. Ансоффа – оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса	SWOT-анализ – разработка стратегии на базе поля (минимум четырех) граничных стратегий	Продуктово-рыночная (ПР) матрица – сегментация рынков и продуктов, расстановка динамических приоритетов
Видение, стратегические намерения					
Миссия, общие цели					
Анализ внешней и внутренней бизнес-среды компании					
Обоснование и выбор альтернативных бизнес-стратегий					
Разработка программ и проектов					
Реализация выбранных стратегий					

Тестовые задания

1. В основе программно-целевого подхода, используемого в качестве инструмента стратегического планирования, лежит:
 - а) установление целей развития системы;
 - б) разработка различных вариантов достижения целей системы;
 - в) отбор.
2. Укажите, по каким из перечисленных позиций стратегический план отличается от других видов планов:
 - а) по структуре;
 - б) по степени точности;
 - в) по объему;
 - г) по периоду действия;
 - д) по стилю изложения;
 - е) по целям.
3. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования рекламной компании:
 - а) миссия и стратегические цели организации;
 - б) стратегический анализ;
 - в) стратегический план маркетинга;
 - г) стратегический организационный план;
 - д) стратегический план производства.
4. Из приведенного перечня выберите параметры, соответствующие содержанию стратегического контроллинга:
 - а) ориентация:
 - 1) эффективность бизнес-процессов организации;
 - 2) внешняя бизнес-среда и организация (адаптация);
 - б) уровень планирования:
 - 1) стратегическое планирование;
 - 2) тактическое и оперативное планирование, бюджетирование;
 - в) целевые величины:
 - 1) прибыль, рентабельность;
 - 2) конкурентоспособность.
5. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:
 - а) мнение специалистов;
 - б) анализ конкурентной среды;
 - в) таблица профиля среды организации;
 - г) главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть;
 - д) индикаторы стратегической деятельности;
 - е) публикации по проблемам организации;

ж) заключение относительно конкурентной позиции;
з) матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы».

6. SWOT-анализ – это:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод экстраполяции тенденций;
- в) анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организаций;

г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социально-культурные, технико-технологические.

7. К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- а) планирование стратегии;
- б) контроль процесса реализации общей стратегии;
- в) координация всех этапов стратегического планирования;
- г) мониторинг системы стратегических индикаторов;
- д) мотивация персонала на реализацию стратегии.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач

1. Выбор оптимальной стратегии организации.

Компания «Альфа» по производству систем учета для рынка электроэнергии России выпускает автоматизированные системы коммерческого учета и реализует их на оптовом рынке электроэнергии. В качестве контролируемых факторов (P_i) рассматриваются следующие возможные бизнес-стратегии развития компании:

- P_1 – выпуск автоматизированных систем коммерческого учета для розничного рынка электроэнергии;
- P_2 – вывод автоматизированных систем коммерческого учета для оптового рынка электроэнергии на новые рынки сбыта республик Казахстана и Белоруссии;
- P_3 – введение нового продукта – автоматизированных систем коммерческого учета энергоресурсов для бытовых потребителей;
- P_4 – вывод нового продукта на новые рынки сбыта, автоматизированных систем коммерческого учета энергоресурсов для бытовых потребителей республик Казахстана и Белоруссии.

В качестве неуправляемых факторов (P_j) были приняты следующие:

- Π_1 – выход на рынок мощного конкурента;
- Π_2 – наращивание заказов и увеличение емкости потребительского сегмента розничного рынка электроэнергии;
- Π_3 – потеря объектов интеллектуальной собственности;
- Π_4 – расширение продуктовой линейки.

Задание:

На основе имеющихся данных, используя критерии, применяемые в методах теории исследования операций – Вальда, Сэвиджа, Гурвица, выберите оптимальную стратегию развития компании «Альфа» в условиях

рыночной неопределенности. Прогнозы результатов реализации предлагаемых стратегий в различных условиях внешней бизнес-среды представлены в таблице 12.

Таблица 12

Прогнозы прибылей и убытков компании «Альфа» в различных рыночных условиях (млн. руб.)

Бизнес-стратегии компании	Π_1 – выход на рынок мощного конкуренции	Π_2 – наращивание заказов и увеличение емкости потребительского сегмента розничного рынка электроэнергии	Π_3 – потеря объектов интеллектуальной собственности	Π_4 – расширение продуктовой линейки
	–	+	–	+
P_1 – выпуск автоматизированных систем коммерческого учета для розничного рынка электроэнергии	–40	+110	–120	+90
P_2 – вывод автоматизированных систем коммерческого учета для оптового рынка электроэнергии на новые рынки сбыта республик Казахстана и Белоруссии	+10	+220	–90	+100
P_3 – введение нового продукта – автоматизированных систем коммерческого учета энергоресурсов для бытовых потребителей	+20	+140	–190	+160
P_4 – вывод нового продукта на новые рынки сбыта, автоматизированных систем коммерческого учета энергоресурсов для бытовых потребителей республик Казахстана и Белоруссии	+30	+440	–170	+80

Тема 8. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

Основные понятия темы

Сценарное планирование, фазы сценарного планирования, сценарное и стратегическое планирование, разработка сценариев, сценариотехники, ведущие неопределенности, «сценарный крест», виды сценариев, сценарии и прогнозы.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Сценарное и стратегическое планирование.
2. Методы сценарного планирования, использование сценариотехники.
3. Разработка сценариев и выбор стратегий развития компаний.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы цели сценарного планирования.
2. В чем отличия сценарного и стратегического планирования.
3. Что представляют собой прогнозы, чем они отличаются от сценариев.
4. Определите содержание понятия «сценарий».
5. Перечислите основные этапы исторического развития планирования сценариев.
6. Охарактеризуйте методы разработки сценариев.
7. Какие требования необходимо соблюдать при разработке сценариев.
8. Каковы способы разработки сценариев.
9. Назовите парадоксы, характерные для сценарного планирования.
10. Перечислите области, в которых можно применять сценарии.
11. Что представляет собой сценарное планирование на практике.
12. Раскройте суть семи принципов сценарного мышления.
13. Когда можно использовать сценариотехники.

Деловые ситуации и практические задания

1. Охарактеризуйте внешнюю бизнес-среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов, выделив две неопределенности, необходимые при разработке сценариев.
2. Выберите одну из отраслей отечественной экономики, с деятельностью которой Вы знакомы, и разработайте четыре сценария её развития, выбрав две неопределенности и показав как при различных их сочетаниях поведут себя бизнес, правительство и население.
3. Одним из первых опытов применения подхода «сценарный крест» является разработка, предложенная в 2005 году Мартином Дакуорта – это сценарии адаптации к изменениям климата (рис. 8). Дайте свой комментарий к предложенному сценарию и если считаете нужным введите уточнения с учетом современного состояния рассматриваемой проблемы.

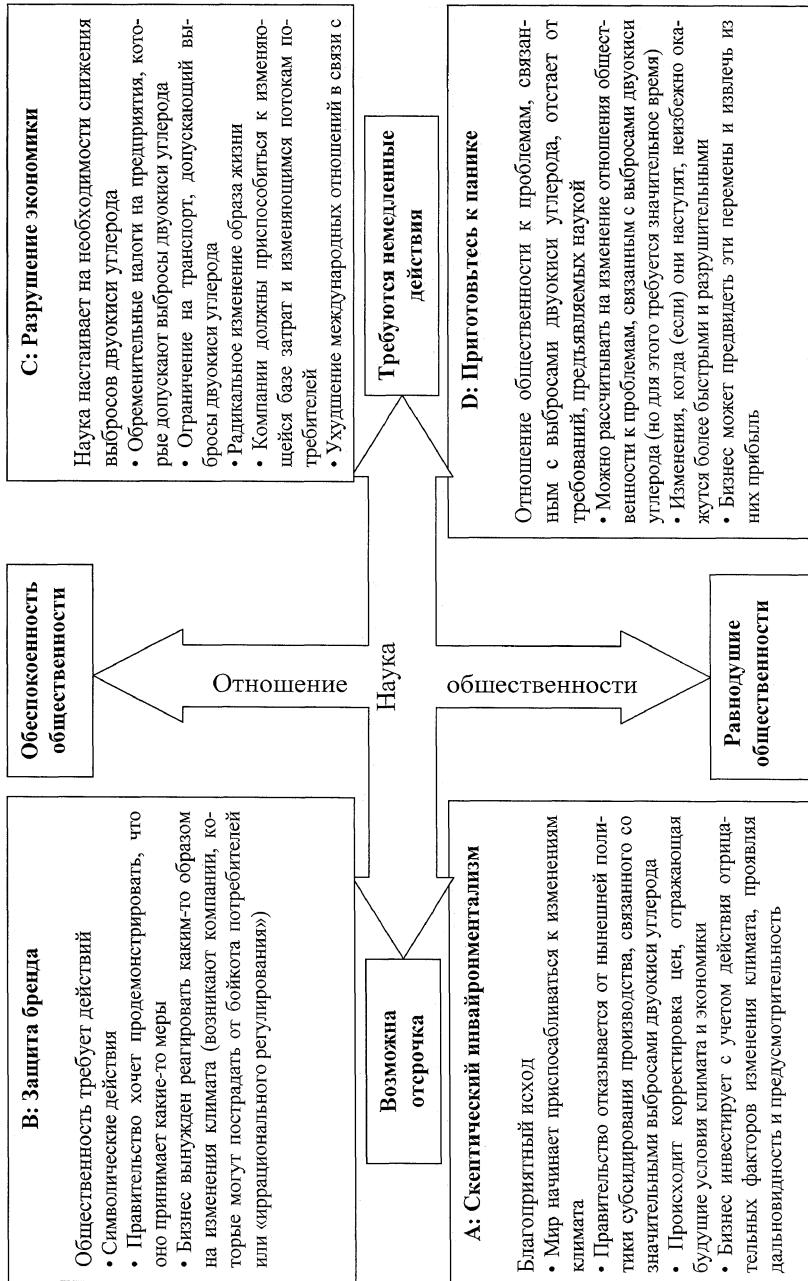


Рис. 8. Четыре сценария приспособления к изменению климата

4. Чаще всего при разработке четырех сценариев развития рынка какого-то конкретного товара в качестве двух неопределенностей используются спрос (высокий и низкий) и уровень конкуренции (высокий и низкий). Чем, по вашему мнению, объясняется подобный выбор.

Интерактивные формы обучения. Метод мозгового штурма

«Разработка сценариев развития рынка туристских услуг»

На странице 63 представлены возможные сценарии развития рынка туристских услуг России.

Задания

1. Проанализируйте каждый из четырех разработанных сценариев и дайте им свою оценку. Выберите на основе каждого из сценариев возможные бизнес-стратегии развития турфирмы (туроператора) (рис. 9).

2. Внесите изменения в сценарии развития рынка туристских услуг с учетом современной ситуации, обновив и дополнив данные, содержащиеся в таблице 13.

3. Разработайте собственные сценарии развития российского рынка туристских услуг (с учетом поведения конечных потребителей – туристов), применяя подход «сценарный крест».

Тестовые задания

1. Назовите фазы сценарного планирования:

- a) определение круга возможных альтернатив и исследование информации или предпосылок ведущих к различным допущениям;
- б) определение ключевых факторов неопределенности и разработка чернового варианта сценариев;
- в) разработка сценариев и стратегическое планирование;
- г) использование сценарийтехники и стратегическое планирование.

2. Из перечисленных методов выберите те из них, которые используются для представления вариантов будущего:

- а) медийные (основанные на СМИ);
- б) генеративные, интуитивные;
- в) системные;
- г) экстраполяция тренда;
- д) система трендов;
- е) кросс-факторный анализ;
- ж) моделирование систем;
- з) PEST-анализ;
- и) SWOT-анализ;
- к) метод «Дельфы».

3. С какими парадоксами связан процесс сценарного планирования:

- а) парадокс знания;
- б) парадокс вероятности;
- в) парадокс создания образа;
- г) организационный парадокс;

- д) парадокс поколений;
 - е) информационный парадокс;
 - ж) парадокс создания будущих событий;
 - з) парадокс масштаба.
4. Ключевым понятием сценарного планирования является понятие «сценарий», какое из нижеприведенных определений не верно:
- а) сценарий – это тщательно продуманный ответ на вопрос: «Что случится предположительно?» или «Что произойдет, если... ?»
 - б) сценарии – это яркие описания наиболее правдоподобных вариантов будущего;
 - в) сценарии – это предсказания будущего, построенные на мнениях экспертов, математическом анализе, составлении трендов и статистических зависимостей;
 - г) сценарии – это элемент сценарного планирования, предоставляющий возможность управлять рисками.
5. Что представляет собой хороший сценарий, составленный со стратегическими целями:
- а) каждый сценарий из набора и весь набор в целом должны представлять идеи, полезные для рассматриваемой проблемы (потенциал для принятия стратегических решений);
 - б) разрабатываемые сценарии должны иметь образные и запоминающиеся названия, краткие и четко сформулированные (принцип создания будущих событий);
 - в) каждый сценарий должен быть, по крайней мере, до определенной степени вероятен (альтернативность);
 - г) отдельные сценарии должны содержать продуманную сюжетную линию (логичность);
 - д) разрабатываемые сценарии должны отражать такие события будущего, которые действительно могут произойти (реалистичность);
 - е) отдельные сценарии должны качественно или структурно отличаться друг от друга (дифференциация).

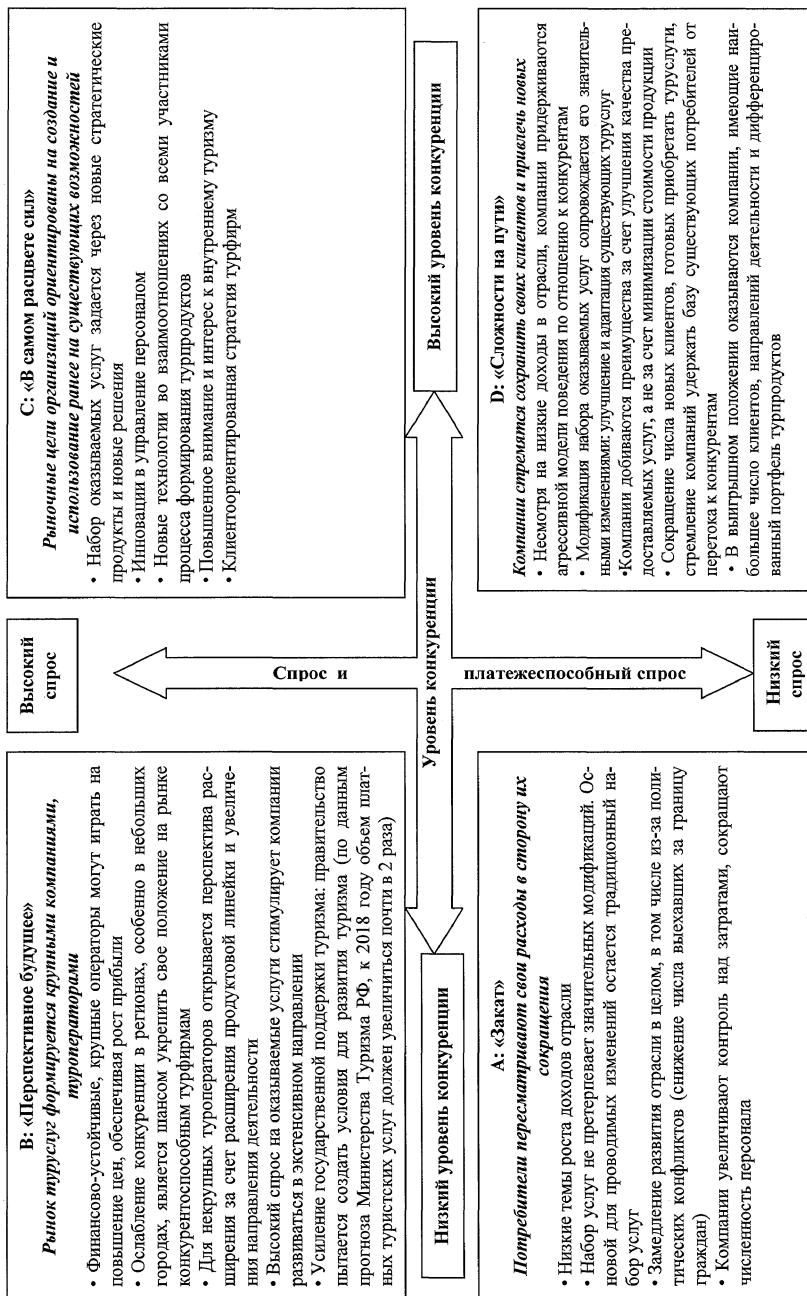


Рис. 9. Четыре сценария развития рынка туристских услуг

Таблица 13

Целевые показатели рынка туристических услуг России

Показатель / год	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Объем платных услуг всего, млрд. руб.	4 504	4 943	5 540	6 036	6 927	7 467				
Объем туристических услуг, млрд. руб.	78	88	101	110	123	144	178	232	300	417
Доля туристических услуг, %	1,73	1,78	1,82	1,82	1,78	1,93				
Темп прироста платных тур.услуг, %	12,82	14,77	8,91	11,82	17,07	23,61	30,34	29,31	39,0	

Тема 9. МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

Основные понятия темы

Процесс внедрения стратегий, условия стратегического успеха, стратегический выбор, стратегический контроль, стратегия и тактика, стратегический бизнес-план, стратегическое бюджетирование.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Механизмы реализации стратегий.

2. Стратегический контроль.

3. Разработка стратегических бизнес-планов и стратегических бюджетов.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегий», выделив его основные аспекты.

2. Охарактеризуйте сущность основных элементов реализации стратегии.

3. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов её реализации.

4. Укажите необходимые условия реализации стратегии.

5. Назовите основные стадии процесса реализации стратегии.

6. Что включает в себя планирование реализации стратегии.

7. В чем состоит значение этапа реализации стратегии.

8. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии.

9. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля.

10. Раскройте сущность стратегического контроля.

11. Дайте характеристику основных подходов к реализации стратегий.

12. Основные функции менеджеров в процессе внедрения стратегии.

13. Что представляет собой стратегический бизнес-план.

Деловые ситуации и практические задания

1. Способны ли выгоды от анализа деловой ситуации в процессе разработки стратегического бизнес-плана оправдать затраченные на сбор информации деньги и время. Возможно ли при этом говорить об экономической эффективности анализа деловой среды.

2. Можно ли конкурировать с зарубежными компаниями, продающими свою продукцию на Вашем целевом рынке по демпинговым ценам – на 30–40% ниже, чем у Вас. Поможет ли решению этой проблемы разработка стратегического бизнес-плана. Возможно ли возникновение подобной ситуации в отрасли, в которой функционирует Ваша организация.

3. В чем состоит оптимальная тактика действий на рынке, уже захваченном сильным отраслевым лидером. Какую стратегию в этом случае следует выбрать организации, и как она будет реализовываться. Как будут «стыковаться» стратегия и тактика. Как стратегическое планирование помогает одновременно не упускать из виду долгосрочные возможности и управлять текущими бизнес-процессами организации.

4. Существуют разные методы ведения процесса создания сценариев для стратегического плана и контроля. Простейшим из них является экспертная модель, когда работы выполняются одним человеком или небольшой группой сотрудников (таблица 14).

Таблица 14

Три модели составления сценария

Характеристика	Модель		
	Экспертная	Партиципативная	Организационная
Разработчик действует	Один	С группой в составе организации	Обучает, или проводит инструктажи сотрудников организации
Контроль	Разработчик контролирует процесс	Разработчик участвует в процессе и возглавляет его	Разработчик остается за рамками процесса
Результат	Представляется разработчиком	Принадлежит группе и представляется ею	Принадлежит организации
Отношения	Разработчик выполняет задания	Разработчик поддерживает связь с группой	Разработчик передает ответственность группе

В партиципативной модели эксперт выступает в качестве лидера проекта и работает вместе с группой сотрудников организации. В этом случае результат принадлежит группе. В качестве эксперта-разработчика может выступать сотрудник организации либо приглашенный со стороны специалист. Во многих случаях желательно на некоторых этапах процесса разработки сценариев приглашать внешних координаторов или даже членов рабочей группы, чтобы внести в этот процесс независимое мнение.

В организационной модели эксперт обучает группу сотрудников компании, которые потом выполняют работу. В этом случае результат целиком принадлежит организации или той ее группе, которая осуществила проект.

Одна из форм партиципативной модели, включающая программу семинаров и диалогов с ключевыми фигурами, часто оказывается наиболее предпочтительной.

Задание

1. Выскажите свое мнение по поводу каждой из представленных моделей создания сценариев, выделив их плюсы и минусы.

2. Определите значимость каждой из моделей для разработки стратегического плана и контроля за его выполнением.

Тестовые задания

1. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- г) формирование корпоративной культуры;
- д) контроль и периодическую отчетность о внедряемой стратегии;
- е) главный бюджет организации.

2. Основные условия внедрения стратегии – это:

- а) формирование квалифицированных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ организации;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития организации;
- д) повышение роли менеджмента организации.

3. Каковы причины, по которым стратегия организации может потерпеть неудачу:

- а) неконтролируемые внешние воздействия и изменения в окружающей бизнес-среде организации;
- б) отсутствие увязки стратегических, тактических и оперативных планов;
- в) наличие конкурентных преимуществ у организаций-конкурентов;
- г) заниженная оценка необходимых ресурсов, либо неэффективное их использование;
- д) наличие портфеля стратегий на уровне организации;
- е) несоответствие организационной структуры и управленческого инструментария (в частности системы менеджмента) требованиям новой стратегии;
- ж) отсутствие концепции стратегического планирования у организации;
- з) отсутствие поддержки и/ или открытое противодействие менеджмента организации.

4. Назовите подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

- а) авторитарный;
- б) контролирующий;
- в) мотивирующий;
- г) подход посредством сотрудничества;
- д) чемпионский.

5. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне организации включает:

- а) рентабельность активов;
- б) уровень издержек производства;
- в) объем продаж;

- г) отгрузка товаров;
- д) рентабельность собственного капитала.

6. Назовите типы систем стратегического контроля:

- а) корпоративный;
- б) бюрократический;
- в) функциональный;
- г) рыночный;
- д) по выходу.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач.

1. «Реализация стратегии market-maker».

Организация претендует на статус market-maker (делающий рынок), то есть принимает эту стратегию как ведущую. Требуется определить последовательность этапов реализации выбранной стратегии, чтобы обеспечить достижение желаемого состояния текстильной фабрики в будущем (на более-менее длительную перспективу: через 8 лет). Разработайте календарный план внедрения предложенных этапов (после уточнения их последовательности). В частности:

а) К имеющимся цехам по производству пряжи, сировья, готовой ткани и торговому дому, продающему оптом ткани, добавляется новый цех по первичной обработке шерсти;

б) На сторонних швейных фабриках организуются производства одежды на собственном давальческом сырье;

в) К торговому дому добавляется розничная сеть;

г) Одновременно ведется строительство новых производственных площадей;

д) Наряду с производством шерсти предполагается начать изготовление тканей из льна, вискозы и нитрона.

е) Планируется начать производство дополнительного ассортимента – чехлов, обшивки, ткани для обоев;

ж) Произойдет существенное расширение дилерской сети.

з) Некоторые производства и иные подразделения предполагается перевести на положение центров финансовой ответственности и бизнес-единиц (БЕ) с соответствующей придачей им разных степеней коммерческой самостоятельности.

2. «Стратегия и тактика конкурентной борьбы (стратегия открытого столкновения)»

Стратегия открытого столкновения очень подходит для второго игрока на рынке. Нужно запустить новый продукт на рынок в тот момент, когда лидер рынка не способен дать адекватный ответ. Важно на первых порах установить цены на новый продукт выше цен лидера. Это позволит несколько отодвинуть момент ответного удара и взвести «оборонительные сооружения» вокруг приобретенных клиентов.

Но без явных конкурентных преимуществ попытка переиграть крупного конкурента «на его поле» обречена на провал. Более разумной представляется стратегия последовательного захвата региональных рынков или отдельных секторов.

Цель этой стратегии – получение значительной доли в небольших секторах вместо скромной доли на всем рынке. Такое доминирование сделает эти сектора малопривлекательными для конкурентов. Связав эти секторы между собой и задействовав эффект масштаба, можно задуматься и о положении лидера на всем рынке.

Уточните шаги и их последовательность, необходимые для реализации выбранной стратегии и превращении компании – 2-го игрока в лидера рынка.

3. «Выбор и реализация стратегий в бизнесе, связанном с издательской деятельностью». Сочетание двух ключевых факторов неопределенности в будущем индустрии ежедневных газет дало четыре сценария, весьма актуальных для региональных изданий (рис. 10).

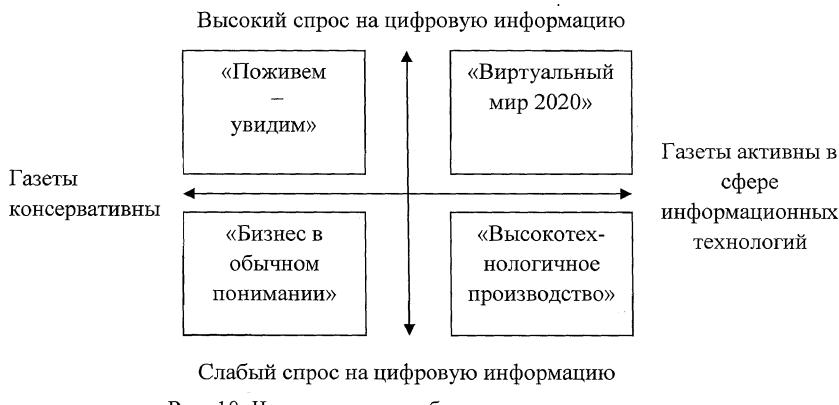


Рис. 10. Четыре сценария будущего ежедневных газет

Вкратце каждый из четырех сценариев можно описать следующим образом.

– «Виртуальный мир 2020». Высокий спрос на технологии и широкое их использование газетами. Читатели охотно принимают все новые технологические новинки и аппаратуру, производимые компьютерными и телекоммуникационными компаниями. Газетные издательства тоже быстро осваивают новейшие разработки в области производства и распространения газет. Технические проблемы, возникающие в результате сбоев в работе компьютеров, периферийных устройств, аксессуаров или цифровой связи, решаются по мере появления.

– «Поживем – увидим». Как и в первом сценарии, потребители быстро принимают технические новинки, в то время как газетные издательства

скептически настроены по отношению к новомодным идеям. Существует спрос на цифровой контекст, который газеты не удовлетворяют. На сцене появляются новые мировые игроки.

– «Бизнес в обычном понимании». Этот сценарий характеризуется весьма консервативным отношением к форме газет и к способу их выпуска. И сами газеты, и их читатели всерьез сомневаются в достоинствах новоиспеченных технологий. Они знают, что получали до сих пор, но не знают, что их ждет дальше.

– «Высокотехнологичное производство». Потребители не склонны принимать инновации в форме новой технологии, независимо от того, для чего она предназначена: для развлечений, образования, передачи новостей или забавы. Напечатанная газета является основным средством информации и обладает всеми прочими достоинствами современных изданий. В то же время газеты берут на вооружение и используют в своих интересах любые возможности, предлагаемые техническим прогрессом, для того чтобы сделать выпуск печатных изданий более эффективным.

Задание

1. Первоначально выберите из приведенных сценариев наиболее вероятностный и на его основе разработайте возможные стратегии развития для регионального издания.

2. Разработайте алгоритм реализации выбранных стратегий.

Тема 10. СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

Основные понятия темы

Эффективность стратегии, стоимостно-ориентированные инструменты, финансовые и нефинансовые показатели, добавленная стоимость бизнеса, экономическая прибыль, сбалансированный рост.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Система финансовых и нефинансовых показателей оценки эффективности стратегий компании.
2. Оценка эффективности стратегии с помощью инструментов управления, ориентированных на стоимость бизнеса.
3. Модель сбалансированного роста в оценке эффективности стратегий.

Вопросы для обсуждения

1. Что необходимо для обеспечения эффективности стратегической реакции.
2. Определите место оценки эффективности стратегий организации в системе стратегического планирования.
3. Что представляет собой стоимостно-ориентированный подход при выборе эффективной стратегии.
4. Что означает понятие «эффективная стратегия» с точки зрения роста стоимости компании.
5. Какие нефинансовые показатели используются для оценки эффективности «стратегий покупателя».
6. Обоснуйте различия показателей результативности и эффективности внедрения стратегий.
7. Охарактеризуйте модель сбалансированного роста.
8. Раскройте содержание понятия «экономическая прибыль» и область его применения.
9. Каким образом используется показатель добавленной стоимости бизнеса в оценке эффективности стратегии компаний.
10. Какие показатели оценки эффективности стратегии Вы будете использовать, если основой её внедрения является инвестиционный проект.
11. Приведите перечень финансовых и нефинансовых показателей оценки эффективности выбираемых организацией стратегий.

Деловые ситуации и практические задания

1. Собственник гостиницы, используя данные, представленные ему фирмой, ведущей маркетинговые исследования, выбрал для развития бизнеса стратегию расширения.

Стоимость строительства нового корпуса гостиницы по разработанному проекту должна составить 3 800 тыс. руб. Продолжительность строительства два года. В первый год стоимость строительно-монтажных работ равна 2 100 тыс. руб., установка оборудования во второй год обошлась 1 700 тыс. руб.

Гостиница после ввода в эксплуатацию будет получать чистой прибыли 1 400 тыс. руб. в год. Определите эффективность выбранной стратегии, пользуясь показателями оценки инвестиционного проекта (при $E=17\%$).

2. Можно ли утверждать, что организация развивается по эффективно выбранной стратегии, проанализировав следующие данные по компании «Омега» и проведя необходимые расчеты. Прибыль до налогообложения 3 200 тыс. руб. Сумма активов организации 42 000 тыс. руб., доля собственного капитала в пассивах организации 60%. Инвестиции, вложенные в развитие организации, за год составили 4 200 тыс. руб., прирост ожидаемой чистой прибыли на вложенные инвестиции 1540 тыс. руб.

3. Основываясь на данных о деятельности организации «Исток», оцените эффективность стратегии её развития, рассчитав и сопоставив значения соответствующих показателей.

Балансовая прибыль организаций за отчетный год составила 2 500 тыс. руб. Величина собственного капитала на начало года 25 000 тыс. руб., а на конец года 28 000 тыс. руб. Размер инвестиций, вложенных в реализацию стратегии, в прошлом году оказался равен 5 600 тыс. руб., прирост чистой прибыли на эти инвестиции 420 тыс. руб.

4. Организация ООО «Наша марка», функционирующая самостоятельно на рынке г. Челябинска и Челябинской области, производит и реализует через сеть коммерческих киосков дешевые значки с различными модными надписями. Организация хочет диверсифицировать свою деятельность, начав выпуск дорогих сувениров – чеканки, бронзовых статуэток, письменных приборов из бронзы. Для реализации выбранной стратегии ООО необходимо приобрести соответствующее оборудование стоимостью 1,5 млн. руб. (срок службы 6 лет). Стоимость закупаемого сырья для первой партии сувениров составляет по данным отдела маркетинга 200 тыс. руб. Обучение персонала обойдется организации в 150 тыс. руб.

Рентабельность собственного капитала организации за истекший год оказалась равна 12,7%.

Задание

1. сформулируйте цель организации в описанной ситуации;
2. какая стратегия бизнеса может быть выбрана организацией (если возможно, дайте ее схематическое изображение в виде соответствующей матрицы);
3. определив на основе имеющихся данных потребность в инвестициях, требуемых для реализации выбранной стратегии, и зная, что размер ожидаемой дополнительной годовой чистой прибыли, получаемой после внедрения стратегии, на вложенные инвестиции составит 320 тыс. руб. (стратегия реализуется в течение года), определите, будет ли стратегия эффективна.

Тестовые задания

1. Укажите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии, выбранной организацией:
 - а) прибыльность проекта;
 - б) рентабельность собственного капитала (ROE);
 - в) показатели финансового состояния организации;
 - г) экономическая прибыль;
 - д) показатели коммерческой эффективности инвестиционного проекта;
 - е) добавленная стоимость бизнеса;
 - ж) рентабельность активов (ROA).
2. Выделите основные стадии процесса реализации стратегии, определив их логическую последовательность:
 - а) запуск стратегии;
 - б) разработка стратегической программы;
 - в) «доводка» стратегии с учетом изменения условий внешней и внутренней бизнес-среды;
 - г) внедрение стратегии;
 - д) стратегический контроль;
 - е) оценка эффективности стратегии;
 - ж) разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии.
3. Каким должно быть соотношение между двумя показателями рентабельностью собственного капитала (ROE) и рентабельностью инвестиций (ROI) в том случае, когда выбранная организацией стратегия эффективна:
 - а) $ROE = ROI$;
 - б) $ROE > ROI$;
 - в) $ROE < ROI$.
4. Если реализуемая компанией стратегия эффективна, то значение коэффициента сбалансированного роста (E):
 - а) $E = 1$;
 - б) $E > 1$;
 - в) $E > 0$;
 - г) $E < 0$;
 - д) $E \geq 1$.

Интерактивные формы обучения. Метод Case study

Кейс 1. «Выход на рынок парфюмерной продукции»

Фирма-новичок «Продли молодость» хочет выйти на российский рынок парфюмерно-косметической продукции. Лидирующими сегментами рынка являются средства по уходу за волосами и декоративная косметика. Что касается продаж мужской косметики, то они растут на 7–19% ежегодно в зависимости от категории.

Перспективными сегментами рынка выступают селективная косметика, косметика для мужчин, детская косметика, продукты против старения.

Среднеотраслевая рентабельность косметического бизнеса находится в диапазоне 15–25%. Данным рынок обладает значительным потенциалом. Средний россиянин пока тратит на косметику около 30 евро в год, в то время как в Западной Европе эта цифра составляет почти 150 евро. По мнению специалистов, в странах с развивающимися рынками, к числу которых относят и Россию, рост объема продаж происходит за счет потребления населением все большего количества различных средств, открытия для себя новых возможностей, предоставляемых рынком косметики. Все более популярной становится качественная дорогая косметика известных фирм.

Ведущим каналом дистрибуции косметической продукции выступают – универмаги, торговые центры (29% общего объема) и розничные торговые сети (23,7% общего объема). Ежегодный рост розничных сетей составлял ежегодно до кризиса 40–50%. Преимущества такой формы торговли состоят в следующем: это возможность обеспечить высокие стандарты качества обслуживания; гарантия «чистоты» и качества продукта; единая ценовая политика; возможность предоставления клиентам значительных скидок и т.д. В то же время недостатком является сетевая экспансия, которая может препятствовать поступлению товаров на прилавки магазинов. Основными конкурентами торговым сетям все в большей мере становятся Internet-магазины.

В общем виде тенденции развития парфюмерно-косметического рынка России можно охарактеризовать следующим образом:

- На рынке косметической продукции происходит заметное увеличение объема отечественной продукции. Цены остаются доступными, качество косметической продукции улучшается. В течение последнего времени увеличилась доля отечественных шампуней и кремов за счет продукции новых российских фирм, усиливается конкуренция отечественной продукции с импортной.

- Эффективное функционирование системы дистрибуции на данном этапе является одним из важнейших факторов успеха организации, определяющим изменения в структуре конкурентных сил отрасли.

- Рынок косметических средств для кожи и головы насыщен, продукция имеет широкий ценовой интервал, что позволяет потребителю выбирать продукцию в соответствии с его платежеспособностью, наблюдается тенденция увеличения стоимости отечественных кремов и приближения их по цене к импортным товарам.

- Рынок косметической продукции специфический, имеет свою структуру предложения и потребления, особенности потребительских предпочтений.

- Отмечено повышение требований потребителей к качеству товаров, особенно выбор оптимального варианта соотношения цены и качества товаров. Имеются существенные резервы для ликвидации разрыва между

предполагаемой емкостью косметического рынка и действительными объемами продаж.

– Барьеры на вход и выход из отрасли не являются значимыми факторами конкуренции в отрасли.

– Развитие сегмента «премиум» и массовость нижнего ценового сегмента в сочетании с увеличивающейся активностью и стабильностью поставщиков сырья позволяют компаниям, занимающим прочное положение на рынке, получать высокую прибыль.

– Наличие товаров-заменителей характерно для отрасли. Объективно ни один косметический продукт не может являться незаменимым. В такой ситуации создание уникального торгового предложения служит залогом успеха для производителя, особенно в среднем и верхнем ценовых сегментах. Отсутствие же такого предложения может привести к плачевным для производителя последствиям.

Задание

1. Какую стратегию (стратегии в разных сегментах рынка) следует выбрать фирме, какими ресурсами при этом её следует обладать.

2. По каким показателям следует оценить эффективность выбранной стратегии (стратегий) через год, три года и пять лет.

Коллективное решение творческих задач

«Открытие ресторана-пиццерии»

На рынке пиццерий существует четыре основных сегмента:

- рестораны, где предлагаются высококлассная продукция и качественное обслуживание с превосходным меню и обширной картой вин;
- заведения быстрого обслуживания с демократичными ценами;
- торговля навынос;
- доставка на дом.

Предположим, Вы решили открыть ресторан-пиццерию в том же районе, где уже существует несколько аналогичных фирм – Little Pizza, Domino's, Telepizza, Poker's Pizza. Лидером на рынке пиццерий является PizzaHut, которая занимает во всех сегментах рынка далеко не равные доли. Позиционирование компании PizzaHut представлено в таблице 15.

Таблица 15
Позиционирование компании PizzaHut на рынке пиццерий

Рестораны с посадочными местами	Низкие цены и быстрое обслуживание	Торговля навынос	Доставка на дом
Высокое качество обслуживания, превосходная и обширная карта вин, высокие цены	0%	80%	20%
Товарооборот PizzaHut в каждом сегменте (в %)			0%

Лидер рынка PizzaHut обладает рядом конкурентных преимуществ: имеет достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы попытаться

блокировать вхождение на рынок новых фирм (за счет снижения цен; более интенсивной рекламы и т.д.). PizzaHut имеет хороший имидж, расширенную сеть сбыта и наработанные связи с поставщиками.

У Вас имеются следующие возможности проникновения на рынок пиццерий, Вы можете:

- 1) открыть небольшой ресторан со стойкой, специализирующейся на торговле навынос;
- 2) открыть высококлассный ресторан и попробовать переманить часть клиентов у лидера;
- 3) открыть ресторан быстрого обслуживания с невысокими ценами;
- 4) открыть ресторан, занимающийся доставкой на дом.

Задание

1. Для каждого из названных вариантов выберите наиболее эффективную наступательную стратегию, приведя соответствующее обоснование. Это задание должна выполнить одна команда и выступить с защитой своего проекта.

2. Выслушав выступление первой команды, вторая команда вырабатывает свои оборонительные стратегии для лидера рынка по каждому сегменту рынка, или их сочетание, используя имеющиеся у компаний конкурентные преимущества. Выбранные стратегии должны быть наиболее эффективными.

3. В третью команду входят эксперты, задача которых оценить результативность разработок первой и второй команд. После подведения итогов эксперты должны представить новый вариант позиционирования PizzaHut на рынке пиццерий.

Метод мозгового штурма

«Оценка эффективности стратегии введения нового продукта»

Торговая организация ООО «Сервис +» наряду с традиционными лаками стала закупать новый лак для пола под названием «Прил». Этот лак по сравнению с имеющимися на рынке строительными материалами более долговечен, экологически чистый, экономичен в употреблении, водостойкий.

Цена закупки лака «Прил» по данным службы маркетинга должна составить 99,3 руб./кг., цена продажи в соответствии с разработанной плановым отделом организации калькуляцией – 129,0 руб./кг. Емкость данного сегмента рынка по прогнозам маркетологов ожидается на уровне 240 000 кг в год.

ООО «Сервис +» занимает одно из ведущих положений на рынке строительных материалов г. Челябинска, на ее долю приходится 25% рынка. Согласно опросу, проведенному среди постоянных клиентов ООО «Сервис +», на потребление лака «Прил» с традиционных лаков готовы переключиться 42% покупателей.

Анализ аналитических данных торговой организации показал, что число оборотов запасов по традиционным лакам составляет 2 оборота в месяц.

Объем продаж по кварталам лака «Прил» на планируемый год: I кв. – 10%; II кв. – 22%; III кв. – 28%; IV кв. – 40%.

Рентабельность собственного капитала торговой организации за отчетный период составила 13,5%.

Задание

1. Разработать стратегическую сферу «продукт – рынок».
2. Рассчитать потребность в инвестициях, требуемых для реализации выбранной стратегии.
3. Определить эффективность выбранной стратегии.

При расчете эффективности выбранной стратегии «стратегии введения нового продукта» (стратегия реализуется в течение года) определяются поквартально приростные показатели (табл. 16).

Таблица 16

Ожидаемые результаты от внедрения стратегии введения нового товара на рынок строительных материалов ООО «Сервис +»

Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Объем продаж, кг.				
Выручка от продаж, тыс. руб.				
Издержки (объем закупок), тыс. руб.				
Приростные показатели:				
– прирост выручки от продаж, тыс. руб.				
– прирост издержек (объема закупок), тыс. руб.				
– прирост доходов (прибыли от продаж до уплаты налогов), тыс. руб.				
Налоги (налог на прибыль), тыс. руб.				
– прирост доходов (прирост прибыли после уплаты налогов), тыс. руб.				
Первичные вложения (инвестиции), тыс. руб.				
Прирост денежных потоков от внедрения нового товара, тыс. руб.				

Тема 11. МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННАЯ НА ИННОВАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЯХ КОМПАНИИ

Основные понятия темы

Варианты инновационного развития компании, матрица SVA (shareholder value analysis), рентабельность инвестиций, рентабельность собственного капитала, инвестиционные возможности компании, стоимость капитала, ценность для акционеров и инвесторов, эффективность стратегии и капитализация компании.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Формирование портфеля стратегий компаний и показатели эффективности (возврата) инвестиций.
2. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент, основанные на ценности для акционеров и инвесторов.
3. Достигнутая стоимость бизнеса и рыночная капитализация компаний.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается инновационный характер прорывных стратегий.
2. Каковы принципы построения матрицы SVA (shareholder value analysis) и область ее применения.
3. Каковы критерии оценки инновационных стратегий
4. Каково значение реализации стратегии при внедрении инноваций.
5. Какие проблемы возникают на разных этапах реализации инновационных стратегий.
6. Как реализация стратегии (стратегий) связана с капитализацией компаний.
7. Что означает капитализация компаний.
8. В чем отличие инновационных стратегий от других видов стратегий.
9. Почему существует взаимосвязь между стратегией (стратегиями) и инновациями.
10. Какие конкурентные преимущества требуются организации для успешного осуществления инноваций.
11. Как ценности для акционеров и инвесторов влияют на формирование портфеля стратегий компаний.

Деловые ситуации и практические задания

1. Какая связь может существовать между стратегическими целями развития компании и целями внедрения инноваций и изменений? Каким образом эти цели могут конфликтовать между собой.
2. Один из известных теоретиков организаций сказал однажды: «Эффективность организации может быть чем угодно, в зависимости от того, как определяет её высший менеджмент». Обсудите это утверждение с точки зрения разных подходов, в том числе с позиции капитализации компаний.

3. Массовая ориентация на потребителя стала общепринятым способом действия промышленных компаний. Как массовая ориентация на потребителя может быть связана с инновациями и капитализацией компаний.

4. Рассмотрите ключевые различия между крупными и малыми организациями. Почему крупные организации обладают большими возможностями для инвестирования в НИОКР.

5. Примените концепцию жизненного цикла к организации, с которой Вы хорошо знакомы, расположенной в Вашем городе и находящейся в стадии зрелости (соответствующей модели накопления капитала). Как эта организация может бороться с кризисными явлениями.

6. Предположим, Вы купец времен Дмитрия Донского, у Вас имеется первоначальный капитал размером 1000 рублей. Вы можете поместить его открыв лавку либо в Москве, либо в одном из приграничных городов: Рязани, Владимире, Новгороде (рис. 11).



Рис. 11. «Условная карта» расположения городов

Если Вы начинаете дело в Москве, то Ваш капитал ежегодно возрастает на 50%. Если же в одном из приграничных городов, то на 100%. Но при этом каждые два года Вы теряете половину своего капитала из-за набега кочевых племен. Вам нужно решить, где выгоднее начать дело, чтобы к концу десятого года получить максимальный капитал.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач

На основе материалов Кейса 1, изложенного в теме 10, ответьте на вопрос: формирование какого портфеля стратегий фирмы «Продли молодость» для различных сегментов парфюмерно-косметического рынка России позволит достаточно быстро пройти первые стадии жизненного цикла организации (предпринимательскую фазу – формирование

клиентской базы; начальный этап развития организации – увеличение объема продаж; ускоренный рост организации – получение прибыли и увеличение её объемов) и обеспечит капитализацию компании.

Метод мозговой атаки

Менеджер научно-исследовательского отдела фармацевтической компании уведомил, что только 5% новых лекарственных средств компании достигают успеха на рынке фармацевтической продукции. Он также сообщил, что средняя цифра по отрасли – 10%. Затем менеджер поинтересовался как, по мнению собственников компании, можно повысить уровень успешности внедрения новой продукции. Если бы Вы были консультантом компании, какой совет относительно выбора стратегии Вы бы дали и какие данные Вам для этого потребовались бы дополнительно

Метод Case study

Кейс 1. «Фирма «Глория» по пошиву дорогих курток»

После туристической поездки по Италии американке Gloria Brookstone (после того как её с мужем обворовали во время прогулки по Венеции) пришла идея организовать собственную компанию по пошиву специальной одежды для туристов.

Вернувшись в родной Индианаполис, путешественница задумалась о том, где безопаснее держать деньги и документы во время поездок и экскурсий. Оказалось, что туристам предлагается всего два варианта – сумка-пояс и куртка-сафари. Сумка-пояс смотрится слишком неженственно. Она очень неудобна и, самое главное, всем понятно: ценности именно в ней. Куртки-сафари, снабженные множеством больших и маленьких, внутренних и наружных карманов, подходили для путешествий, но были рассчитаны исключительно на мужчин.

Так появилась фирма Gloria Brookstone по производству женских дорожных курток – ярких и модных, из качественного материала, непромокаемых и легких, с рукавами и без, утепленных и облегченных. Но самое главное – все куртки от Gloria Brookstone снабжены множеством потайных кармашков. Деньги, паспорт, ключи и даже драгоценности путешествующей женщине не надо оставлять в номере гостиницы. Все это можно разместить по кармашкам курточки. И руки свободны, и голова не болит, и деньги в сохранности.

Первые 40 экземпляров женской дорожной куртки Глория заказала на швейной фабрике в Бруклине. Они обошли ее ровно в 1000 долларов – по 25 долларов за каждую. Большая часть курток по цене уже 60 долларов разошлась между знакомыми и друзьями. Несмотря на полученную прибыль (а она составила более 100%), Глория осталась недовольна. Куртки выглядели слишком дешево и сидели как-то кургузо. Начинающая предпринимательница приняла решение о создании эксклюзивного товара. Вся выручка от продажи первой партии – 2400 долларов – была

перечислена на счет очень дорогого ателье. Классные портные отшили всего лишь 25 курток – по цене от 80 до 120 долларов. Но это были действительно уникальные экземпляры. Свою мини-партию Глория предложила выставить на продажу в одном крупном универмаге. И не прогадала: куртки разошлись по цене 350–500 долларов. Половину выручки забрал магазин, но и оставшаяся половина составила 100% прибыли пока еще начинающей бизнессмен. Владелец универмага тут же сделал заказ на партию 150 курток. И машина завертелась... А Глория зарегистрировала торговую марку Quest Vest.

На сегодняшний день компания Глории – одна из самых прибыльных на американском рынке готовой одежды.

Задание

1. Определите размер прибыли, направляемой на реинвестирование. При проведении расчетов покажите как менялись затраты, цена и прибыль при пошиве одной куртки в процессе развития бизнеса.
2. Уточните о реализации какой стратегии (стратегий) идет речь.
3. Каким был размер стартового капитала Глории при создании её бизнеса и как изменилась его величина перед тем как был сделан заказ владельцем универмага на партию в 150 курток.

Тема 12. ТЕХНИКИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАННИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Основные понятия темы

Стратегические финансовые цели, стратегическая карта целей, сбалансированная система показателей (ССП или BSC), финансовый анализ и стратегическое планирование, связь бюджетирования со стратегией, финансовое моделирование стратегии

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Основные техники финансового анализа для стратегического планирования.
2. Стратегически ориентированное бюджетирование и бизнес-планирование.
3. Реализация стратегий развития организации при помощи финансового моделирования.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание стратегических карт целей.
2. Что собой представляет сбалансированная система показателей (ССП или BSC).
3. Каково содержание понятия «техники финансового планирования и моделирования».
4. Сформулируйте основные гипотезы и предположения, лежащие в основе финансового анализа в рамках финансового моделирования и стратегического планирования.
5. В чем заключается суть стратегически ориентированного бюджетирования.
6. Раскройте взаимосвязь сбалансированной системы показателей и системы бюджетирования организации при внедрении системы стратегического планирования.
7. Что представляют собой стратегические финансовые показатели.
8. Финансовое моделирование – инструмент для стратегического планирования и бюджетирования.
9. Какова суть модели SGR (Sustainable Growth Rate) – модели достижения уровня роста организации в системе стратегического планирования.
10. Назовите финансовые параметры стратегического сценария.
11. В чем суть связи годового бюджетирования и стратегического планирования.

Деловые ситуации и практические задания

1. Объясните экономический смысл одного из финансовых показателей – рентабельности инвестиций (ROI) и продемонстрируйте его связь с

эффективностью выбранной стратегии. Каковы основные методы увеличения этого стратегического финансового показателя.

2. Покажите роль сбалансированной системы показателей (ССП или BSC) как средства стратегического планирования и контроля за реализацией конкурентных стратегий компании (в разрезе каждой из четырех перспектив – «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие»).

3. В таблице 17 представлены этапы развития системы стратегических финансовых показателей. Прокомментируйте данные содержащиеся в таблице и определите область применения этих показателей.

Таблица 17

Этапы развития системы стратегических финансовых показателей

1920-е гг.	1970-е гг.	1980-е гг.	1990-е гг.
Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельность инвестиций (ROI)	Чистая прибыль на одну акцию (EPS) Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E) Денежный поток (Cash Flow) Рентабельность чистых активов (RONA)	Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B) Рентабельность собственного капитала (ROE) Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации (EBITDA)	Экономическая добавленная стоимость (EVA) Рыночная добавленная стоимость (MVA) Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) Показатель совокупной акционерной доходности (TSR) Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

4. Термин «стратегический бизнес-план» выбран для того, чтобы подчеркнуть наличие в нем двух составляющих: 1) стратегической, то есть фокусирование на долговременную перспективу и 2) бизнесовую, то есть комплекс прагматичных, конкретных мер для всех бизнес-функций и подразделений компании, способный обеспечить её финансовое здоровье и конкурентоспособность на рынке конкретного товара. Докажите наличие этих двух составляющих в стратегическом бизнес-плане на примере Вашей компании и покажите как реализация стратегического бизнес-плана влияет на состояние финансового положения организации и значения стратегических финансовых показателей.

5. Проанализируйте схему процедур разработки стратегического бизнес-плана (рис. 12).

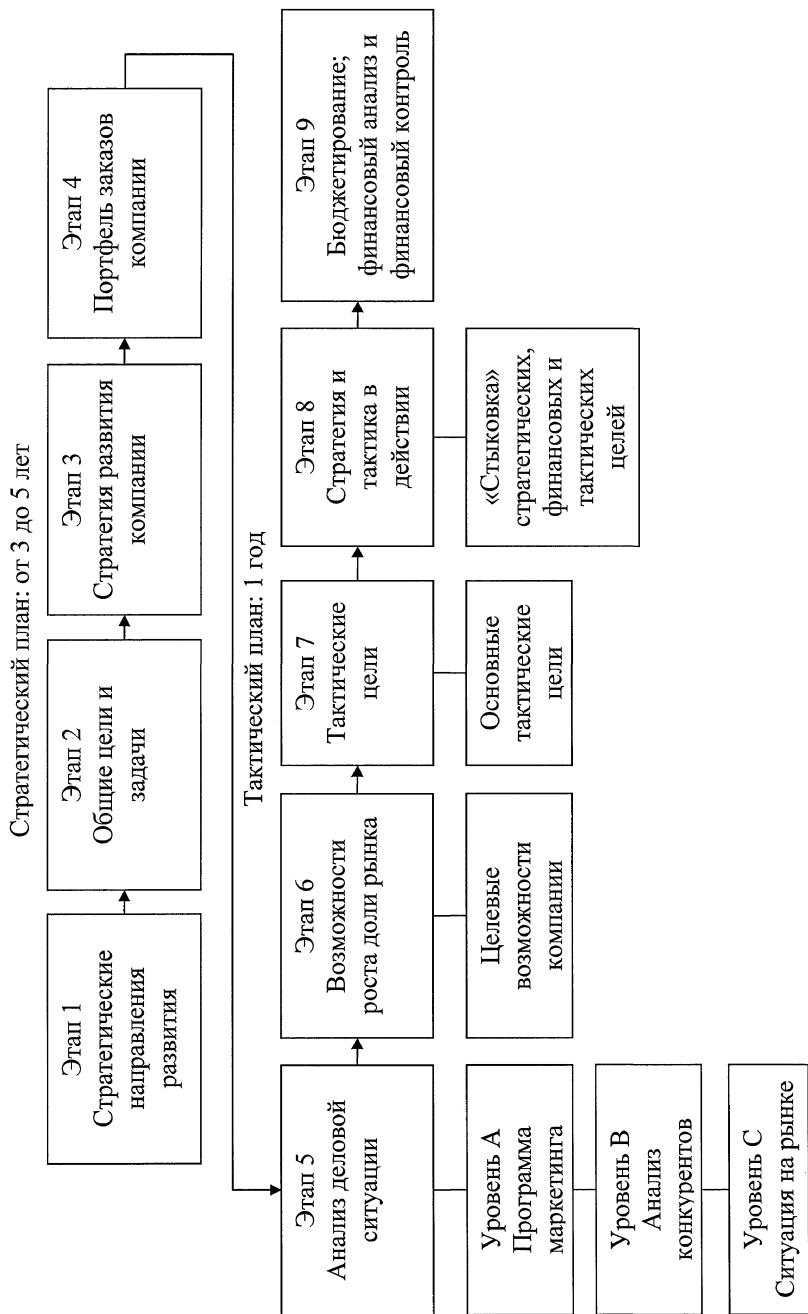


Рис. 12. Процедуры разработки бизнес-плана

Тестовые задания

1. Система финансовых целей компании и стратегия их достижения должны в конечном счете ориентироваться на увеличение стоимости бизнеса и капитализацию компаний. Какие стандартные финансовые показатели наиболее тесно связаны с ростом стоимости компаний:

- а) годовой темп роста оборота компании ($\Delta S/S$), измеряемый в процентах;
- б) средневзвешенная стоимость капитала (WACC);
- в) рентабельность инвестиций (ROI);
- г) разница между рентабельностью инвестированного капитала и стоимостью капитала (ROI – WACC), измеряемая в процентах.

2. Какие из перечисленных ниже этапов включает в себя разработка и реализация сбалансированной системы показателей:

- а) построение стратегической карты целей;
- б) разработка пирамиды иерархии целей организации;
- в) формирование системы показателей, отражающих степень достижения соответствующих целей;
- г) разработка программ, мероприятий, проектов по достижению набора показателей;
- д) разработка карт стратегических групп конкурентов;
- е) разработка системы мотивации, направленной на достижение стратегических показателей.

3. Какие компоненты, связанные с финансовым состоянием организации включает в себя стратегия эффективности (повышение рентабельности капитала):

- а) увеличение потребительской ценности;
- б) улучшение структуры издержек (синергизм видов деятельности, эффект масштаба, управление затратами);
- в) создание новых рынков, продуктов, привлечение новых клиентов;
- г) более эффективное использование активов.

4. Какова последовательность техники построения стратегических карт (пронумеруйте перечисленные этапы в соответствующей последовательности):

- а) карта визуализирует и детализирует стратегию организации и её бизнес-единиц;
- б) цели и задачи нумеруются последовательно;
- в) использование метода построения причинно-следственных связей (в блоках «обучение и развитие потенциала компании», «финансы» и «клиенты», «внутренние процессы»);
- г) применение алгоритма создания карты сверху вниз;
- д) вначале создаются вытекающие из стратегии списки целей и задач, затем они размещаются по четырем перспективам, анализируются и редактируются;

е) создается список причинно-следственных связей;
ж) для построения первой версии карты используется шаблон стратегической карты с учетом типовых целей и задач по четырем перспективам.

5. Критериями отбора стратегических финансовых показателей, призванных отразить эффективность стратегий компаний, предложенных к реализации, являются:

- а) непрерывность;
- б) связь со стратегией;

в) количественное выражение, однозначность содержания и методики расчета для всех уровней организации, наличие точного определения;

- г) ориентированность на будущее;

- д) доходчивость, понятность, одобрение и принятие их сотрудниками;

- е) сбалансированность;

- ж) взаимозаменяемость показателей;

- з) релевантность;

- и) ограниченное количество показателей в стратегической карте.

6. Какими возможностями характеризуется финансовая модель организации в рамках стратегического планирования:

а) рассчитывает одну или несколько финансовых переменных: расходы, доходы, инвестирование, денежный поток, налоги, прибыль;

б) определяет потребность в финансировании и прогнозировании;

в) позволяет пользователю управлять значениями одной или нескольких финансовых переменных (устанавливать их и изменять);

г) решать вопросы максимизации или минимизации величины прибыли или затрат;

д) предназначается для коррекции стратегических решений под влиянием альтернативных значений финансовых переменных;

е) анализ денежных потоков и рисков.

Интерактивные формы обучения. Метод мозговой атаки

Одним из инструментов стратегического планирования является разработка дорожных карт. Вам предлагается разработать дорожную карту бизнес-инвестора компании «Парацельс-фарм». Компания имеет сеть аптек и больниц и стратегические единицы (СБЕ) – «Аптеки» и «Больницы», «Аптечные склады», «Опт».

На рынке оказания аптечных услуг темп роста оборота компании составляет 25% в год, сам рынок продаж через аптеки в России также быстро растет и достигает – 20% в год.

Госпитальный рынок медикаментов России рос до 2013 года включительно темпом 11–12% в год. Компания «Парацельс-фарм» имеет на больничном рынке средне-слабые позиции.

Оптовые продажи аптек и больниц играют роль «дойной коровы». При этом на долю опта в объемах продаж компании приходится 20%, но

рентабельность продаж ниже средней по компании. Поэтому величина денежного потока от СБЕ «Больницы» недостаточна для осуществления требуемых инвестиций в развитие других СБЕ.

Ключевой характеристикой вида бизнеса для данной отрасли выступают категории потребителей, они же каналы продаж.

Основные категории потребителей:

- региональные сети аптек (торговля через собственные филиалы);
- больницы и госпитали;
- опт с московского склада;
- поставка медикаментов по тендерам и др.

Функции продуктов:

- медикаменты повседневного спроса;
- больничные (госпитальные);
- специальные (госзаказы).

Можно сказать, что для аптек и больниц функции продуктов различаются.

Для бизнеса, связанного с дистрибуцией и не связанного с производством, технологии как характеристика продукта в матрице продуктово-рыночных комбинаций играют не основную роль, хотя технологии дистрибуции и продаж через аптеки и продаж через больницы различаются очень существенно

Географические рынки. Широкая филиальная сеть компании «Парацельс-фарм» представляет собой географические рынки, на которых она работает. Отметим, что для большинства регионов характеристики и бизнес-процессы работы филиалов, их ассортимент очень похожи.

В компании «Парацельс-фарм» разработаны следующие стратегии развития направлений бизнеса:

- аптеки: стратегия «Расширение», т.е. расти быстрее рынка, или пытаться осуществить стратегию «Взрыв», радикально усилив свою конкурентную позицию, если хватит ресурсов и денег;
- больницы: «Расширение», т.е. расти быстрее рынка;
- опт: сохранять сильную конкурентную позицию на снижающемся рынке оптовых продаж с московского склада;
- реализация стратегий «Расширение» (расти быстрее, чем рынок) или «Взрыв» для СБЕ «Продажи через аптеки»; означает захват компанией «Парацельс-фарм» доли рынка, принадлежавшей ранее конкурентам.

Как реализовать данные стратегии?

Отметим, что усиление конкурентной позиции означает усиление определенных характеристик конкурентной позиции компании «Парацельс-фарм» в бизнесе. Продажи через аптеки (см. табл.18) для компании, не входящей в узкую группу лидеров, могут усилить характеристики, имеющие низкие оценки по сравнению с конкурентами, или достаточно сильные характеристики, которые компания имеет

возможность улучшать и дальше в силу каких-либо своих особых компетенций.

Таблица 18

Координаты различных СБЕ компаний «Парацельс-фарм» в матрице МакКинзи (в баллах – по пятибалльной системе)

Показатели	Больницы	Аптеки	Опт
Конкурентная позиция СБЕ (ось абсцисс)	2,3	2,6	4,0
Рыночная привлекательность рынка (сегмента рынка) (ось ординат)	3,2	3,5	2,0

Для развития продаж через аптеки, усиления своей конкурентной позиции компания «Парацельс-фарм» может:

- открыть новые филиалы (склады) в регионах;
- купить сеть аптек;
- заняться строительством собственных аптек.

На больничном рынке компания «Парацельс-фарм» имеет средне-слабые позиции. Отсюда вывод – это направление деятельности компании необходимо усилить, укрепив конкурентные позиции СБЕ в данном сегменте рынка.

Согласно проведенным маркетинговым исследованиям известно, что оптовые продажи играют роль «дойной коровы» на зрелом рынке и должны снабжать денежным потоком аптеки и больницы. Единственная проблема состоит в том, что в продажах компании «Парацельс-фарм» доля опта составляет 20%, а рентабельность продаж ниже средней по компании, поэтому величины денежного потока от этой бизнес-единицы, скорее всего, недостаточно для осуществления требуемых инвестиций в развитие других СБЕ.

Если компания выбирает стратегию роста, то возможные программы реализации этой стратегии представлены в таблице 19.

Таблица 19

Возможные программы реализации стратегии роста

Наименование программы	Характеристика программы и оценка выбранной стратегии
Приобретение сетей аптек в регионах	Очень дорогостоящая стратегия для средней по размерам компании
Развитие собственных сетей аптек	Дорогостоящая стратегия. Например, возможна фокусировка на только благоприятных регионах, где компания имеет хорошую репутацию и взаимодействие с администрацией (например, синергия с тендерными поставками региона, больничными поставками)
Агрессивное развитие продаж региональным аптекам	Реализация стратегии за счет развития конкурентных преимуществ
Освоение новых регионов	Развитие бизнеса в крупных и средних городах и районных центрах, поскольку во всех городах-миллионерах бизнес уже структурирован

Общий вид бизнес-карты инвестора показан на рисунке 13.



Рис. 13. Дорожная карта бизнес-инвестора

Дорожная карта бизнес-инвестора должна способствовать:

- во-первых, повысить эффективность инвестиции;
- во-вторых, обеспечить возможность уйти от регрессивного подхода;
- в-третьих, стать связующим звеном между стратегиями, видением и показателями, связанными с финансовым анализом;
- в-четвертых, дорожная карта бизнес-инвестора не требует значительных инвестиций в организационные изменения.

Содержание дорожной карты бизнес-инвестора схематично показано на рисунке 13.

Задание

1. Конкретизируйте содержание каждого из пяти блоков предметно к компании «Парацельс-фарм» в рамках предлагаемых стратегий развития компании.

2. Какая из приведенных стратегий потребует при её реализации наибольших инвестиций, а какая окажется самой эффективной.

Метод Case study

Кейс 1. «Ведущие европейские пивоваренные компании»

К середине 2000-х годов крупным мировым центром производства пива стала Европа.

Крупные глобальные пивоваренные компании контролируют ряд ключевых марок, где они начнут масштабную экономию затрат, в первую очередь за счет продаж легкого пива премиум-класса. Большие объемы продаж помогут сдержать рост затрат и приведут к экономии за счет масштабов. Однако в отдельных странах будут наблюдаться значительные отличия в силу различия во вкусах и предпочтениях по отношению к потреблению определенных сортов пива. Отсюда и ограничения потенциальной экономии. Тем не менее крупные группы надеются за счет более развитых систем управления информацией и смежных технологий, общих для нескольких марок повысить эффективность своей работы.

В настоящее время на долю ведущих крупнейших пивоваренных компаний приходится 93% объема мирового производства пива, тогда как на долю эля – лишь 7% всей пивной продукции. Львиная доля всех лагеров это «международные» бренды, такие как Budweiser, Heineken, Interbrew, SAB-Miller. Они должны угодывать массовому потребителю.

В Европе компании Heineken и Interbrew доминируют на рынках Франции, Бельгии и Голландии. Эти компании скупали малые пивоварни, которые использовали традиционные пивные стили. В стороне от этого процесса сегодня находится только Германия, где все еще имеется около 1200 пивоварен. Все это способствовало переделу рынка производства пива и привело не только к перераспределению долей ведущих игроков пивоварения на мировом рынке, но и к прямому ущербу ряда стран (например, Чехии).

В 2004 году Heineken была крупнейшей и самой глобальной из европейских пивоваренных компаний. Она по-прежнему представляет собой семейный бизнес, а её марочное пиво покупают более чем в 170 странах мира. Ей принадлежит большое количество пивоваренных предприятий в более чем 50 странах, компания экспортирует свою продукцию по всему миру как премиум-пиво. Heineken стало любимой маркой пива в Европе, а также самой популярной международной маркой в мире; продаже Heineken ежегодно растут.

Компанию основали в Амстердаме в 1963 году, другими её известными марками стали Amstel и Murphys. Начиная с 1991 года Heineken постоянно приобретает другие пивоваренные группы, а в 2003 году ею была совершена одна из крупнейших сделок – австрийская пивоваренная компания BBAG. Большая часть годового оборота (>50%) Heineken приходится на Европу.

Проанализируйте современное положение компании Heineken и её основных конкурентов на рынке пивоваренной продукции Европы, используя Internet-ресурс. Выделите конкурентные преимущества компании и ведущих игроков пивоварения на мировом рынке.

Задание

Какую стратегию следует выбрать компании, чтобы:

- а) оставаться одной из ведущих глобальных пивоваренных компаний;
- б) иметь более высокую рентабельность гектолитра, чем у других международных пивоваренных компаний;
- в) создать портфель с самым высоким капиталом торговых марок, в котором основная роль будет принадлежать международной марке Heineken;
- г) оставаться финансово независимой.

15. Линдгрен, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегий / М. Линдгрен, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
16. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 224 с.
17. Неудачин, В.В. Реализация стратегия компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 168 с.
18. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
19. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
20. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
21. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Перд. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
22. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд, 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
23. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / М. Роберт; пер. с англ. Е. Михайловой, И. Фоминой. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАННИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Методические указания

Техн. редактор *A.B. Миних*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 11.02.2016. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 5,58. Тираж 50 экз. Заказ 55/238.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.