

**Шевчук Денис Александрович**

**Стратегический менеджмент: конспект лекций**

Для студентов, аспирантов, соискателей и преподавателей. Конспект лекций может также использоваться в практической деятельности бизнесменов, лиц, ответственных за принятие комплексных решений в бизнесе, технике, научных исследованиях и других областях деятельности.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА**

- 1.1. Сущность стратегического менеджмента
- 1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

### **2. СТРУКТУРА И УРОВНИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

- 2.1. Основные этапы стратегического управления
- 2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии
- 2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1, 2

### **3. НАЗНАЧЕНИЕ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ**

- 3.1. Определение бизнеса
- 3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей
- 3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании
- 3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3

### **4. СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ**

- 4.1. Общее содержание стратегии
- 4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании
- 4.3. Стратегия в СЗХ
- 4.4. Функциональные и оперативная стратегии
- 4.5. Факторы, определяющие стратегию компании
- 4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

### **5. ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ**

- 5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа
- 5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик
- 5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли
- 5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму
- 5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
- 5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
- 5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

### **6. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ**

- 6.1. Цель анализа
- 6.2. Оценка применяемой стратегии
- 6.3. SWOT-анализ
- 6.4. Стратегический стоимостный анализ
- 6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
- 6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы
- 6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6

### **7. СТРАТЕГИЯ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА**

- 7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса
- 7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса
- 7.3. Выбор стратегии инвестиций
- 7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли
- 7.5. Обычные стратегические ошибки
- 7.6. Обобщающие выводы по теме главы 7

## **8. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

- 8.1. Рост и развитие корпорации
- 8.2. Вертикальная интеграция
- 8.3. Диверсификация
- 8.4. Обобщающие выводы по теме главы 8

## **9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

- 9.1. Матрица БКГ
- 9.2. Матрица МакКинсей
- 9.3. Матрица эволюции СЗХ
- 9.4. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
- 9.5. Стратегия входа на рынок
- 9.6. Стратегии ухода
- 9.8. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ
- 9.9. Обобщающие выводы по теме главы 9

## **10. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

- 10.1. Ключевые задачи реализации стратегии
- 10.2. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании
- 10.3. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии
- 10.4. Основы политики действий руководства компании в стратегической области

## **11. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

- 11.1. Роль контроля в реализации стратегии
- 11.2. Типы систем контроля
- 11.3. Уровни управления и системы контроля

## **12. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

- 12.1. Стратегический маркетинг менеджмент
- 12.2. Стратегический квадрат
- 12.3. Необходимость анализа конкурентного положения
- 12.4. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе
- 12.5. Ценовые стратегии: современные мировые тенденции
- 12.6. Управление сбытовой стратегией дистрибуторской компании
- 12.7. Кредитный консалтинг – содействие финансированию
- 12.8. Дополнительная информация

### **Рекомендуемая литература**

### **Об авторе**

# 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА

## 1.1. Сущность стратегического менеджмента

Данная книга основана на современных принципах ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов. Рекомендую прочитать 2-3 раза и вы без труда освоите предмет.

Пособие содержит как теоретический материал, так и практические рекомендации.

**С уважением,  
Шевчук Денис  
[www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru)**

Менеджмент заключается в определении:

- "где мы находимся?",
- цели нашей деятельности ("куда мы идем?"),
- возможных путей ее достижения ("как идти?"),
- критериев выбора оптимального пути,
- конечного результата ("куда пришли?"),
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

**Менеджер - наемный управленец, начальник!**

**Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!**

**Шевчук Денис**

Все это отражено на рис.1.

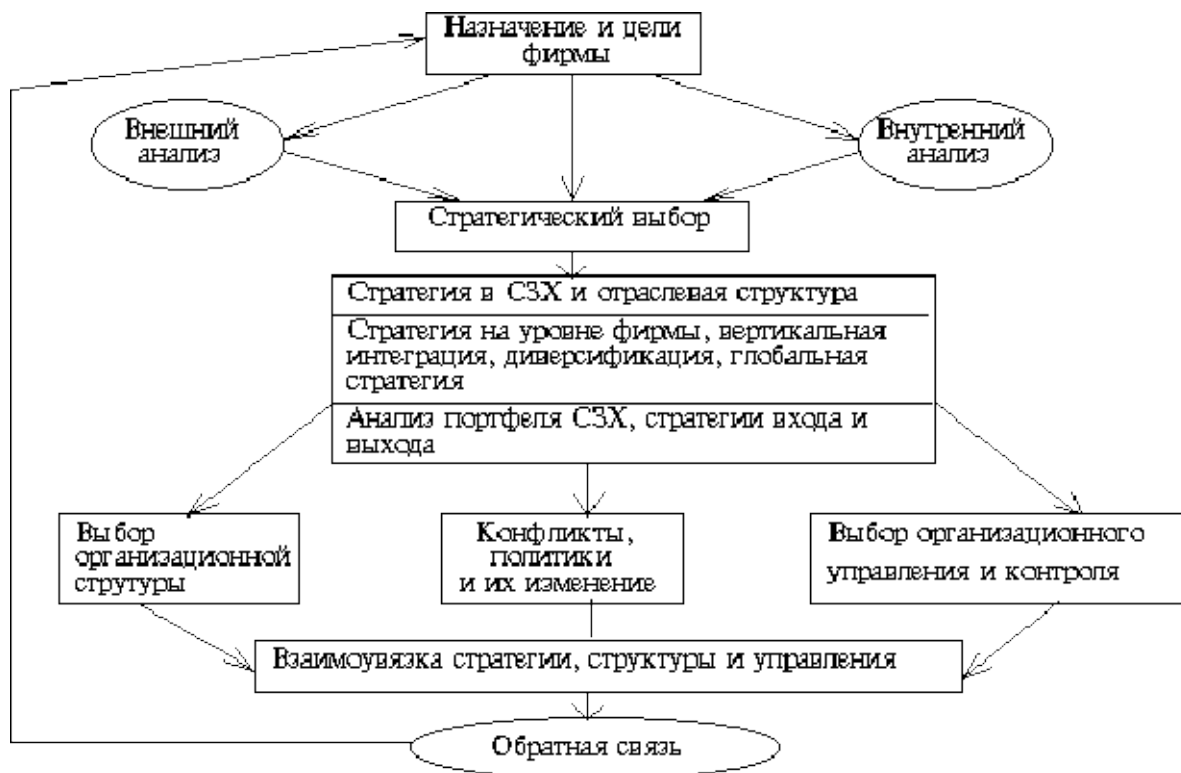


Рис.1. Содержание стратегического менеджмента

## 1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Их задача - обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Дениса Шевчука ([www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru)), наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,
- уметь управлять своими временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- они не должны быть, как эксперты, "заиклены",
- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

## 2. СТРУКТУРА И УРОВНИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Основные этапы стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис.2.

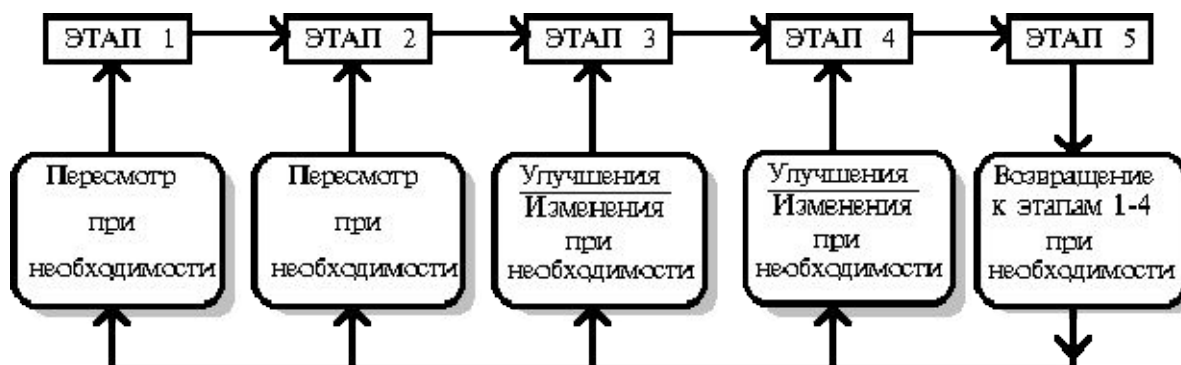


Рис.2. Процесс стратегического менеджмента

### 2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные уровни разработки стратегии фирмы

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в

		<p>наиболее привлекательных СЗХ</p> <p>Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ.</p>
Стратегия СЗХ	Главный менеджер/шеф СЗХ (решения принимаются/пересматриваются руководством фирмы)	<p>Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ.</p> <p>Формирование реакции на изменение внешних условий.</p> <p>Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб.</p> <p>Действия по решению специфических проблем</p>
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются /пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	<p>Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах.</p> <p>Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня</p>
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц/ менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов



### **2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1,2**

1. Процедуры стратегического менеджмента приложимы к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).
2. Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.
3. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.
4. Стратегический менеджер - личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении "здоровья" всей организации при движении в определенном направлении.
5. Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован, искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.
6. Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.
7. Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.
8. Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

### 3. НАЗНАЧЕНИЕ ФИРМЫ, ЕЕ ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

#### 3.1. Определение бизнеса

Корпоративное целеполагание - первый ключевой индикатор того, как организация видит интересы своих акционеров. Целеполагание определяет бизнес фирмы, основные цели, характеристики и ведущую философию ее. Целеполагание устанавливает организационный контекст для будущих стратегических решений.

Корпоративное целеуказание содержит три главных компонента:

- определение бизнеса фирмы,
- установление ее главных целей,
- определение корпоративной философии.

На целеполагание и формулировку стратегии влияют разные внешние и внутренние группы (рис.3).



Рис.3. Группы, действующие при целеполагании и формировании стратегии фирмы

При определении бизнеса следует ответить на вопросы:

- Что есть наш бизнес?
- Чем он будет?
- Чем он должен быть?

Для компании одиночного бизнеса ответ на вопрос "что есть наш бизнес" предполагает ответы на частные вопросы:

- кто будет удовлетворен (какие группы потребителей)?
- что будет удовлетворено (какие нужды потребителей)?
- как будут удовлетворены нужды потребителей (искусство или отличительные преимущества)?

Для диверсифицированной компании вопрос "что есть наш бизнес?" должен рассматриваться на двух уровнях:

- ориентированный на потребителя для СЗХ (как и для компании одиночного бизнеса),
- ориентированный на портфель СЗХ на уровне корпорации.

Последний должен включать:

- цели портфеля СЗХ компании,
- необходимую диверсификацию (диапазон) портфеля СЗХ,
- требуемый баланс между СЗХ в портфеле.

### 3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей

Установление целей - процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Примеры целей известных компаний:

Federal Express: Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире.

Alcan Aluminum: Быть производителем алюминия по наименьшей цене.

General Electric: Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или 2 по доле рынка в каждой сфере бизнеса компании.

Atlas Copg: Стать низкостойким средним производителем золота, произведя его в пределах 125000 унций в год, и иметь золотой резерв в 1500000 унций.

Black and Decker: Продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса.

Требуется и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим "кандидатам" в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: "максимизировать прибыль", "снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу (Денис Шевчук). Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

### 3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании

Вкладчики обеспечивают компанию капиталом и вправе ожидать соответствующей отдачи от инвестиций. Акционеры компании являются ее законными собственниками. Следовательно, предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах:

- от выплаты дивидендов,

- от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций).

Лучшим путем для компании максимизировать доходы акционеров является использование стратегии, максимизирующей собственную скорость возврата инвестиций, что является хорошим индикатором эффективности компании, т.е. чем больше эффективность компании, тем лучше перспективы для акционеров и больше ее способность платить дивиденды. Более того, высокая скорость возврата ведет к увеличению спроса на акции компании.

### **3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3**

1. Определение назначения компании является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируется стратегия.
2. Определение назначения содержит три элемента: определение бизнеса компании, целеполагание корпорации и определение корпоративной философии.
3. Для компаний одиночного бизнеса определение бизнеса фокусируется на обслуживаемых группах потребителей, нуждах потребителей, которые должны удовлетворяться, и технологиях, которые нужны для удовлетворения этих нужд. В сумме это ориентированное на потребителя определение бизнеса.
4. Для диверсифицированной компании определение бизнеса включает цели формирования портфеля, размер портфеля и необходимый баланс между сферами бизнеса в портфеле.
5. Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании - ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров.
6. Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долговременные условия.
7. Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности компании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

## 4. СОДЕРЖАНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

### 4.1. Общее содержание стратегии

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

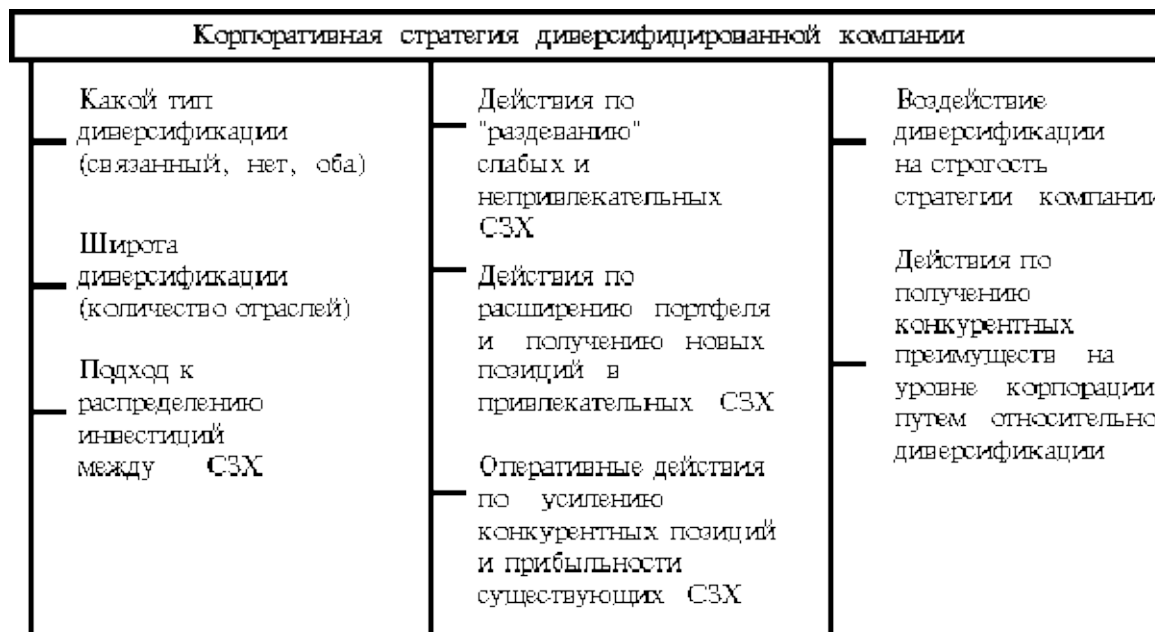
Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис.4.



Рис.4. Основные компоненты стратегии компании

### 4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис.5).



## Рис.5. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

### 1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т.д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

### 2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в долгосрочном плане.

### 3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект  $2+2=5$ ).

### 4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

## 4.3. Стратегия в СЗХ

Такая стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементы такой стратегии отражены на рис.6.

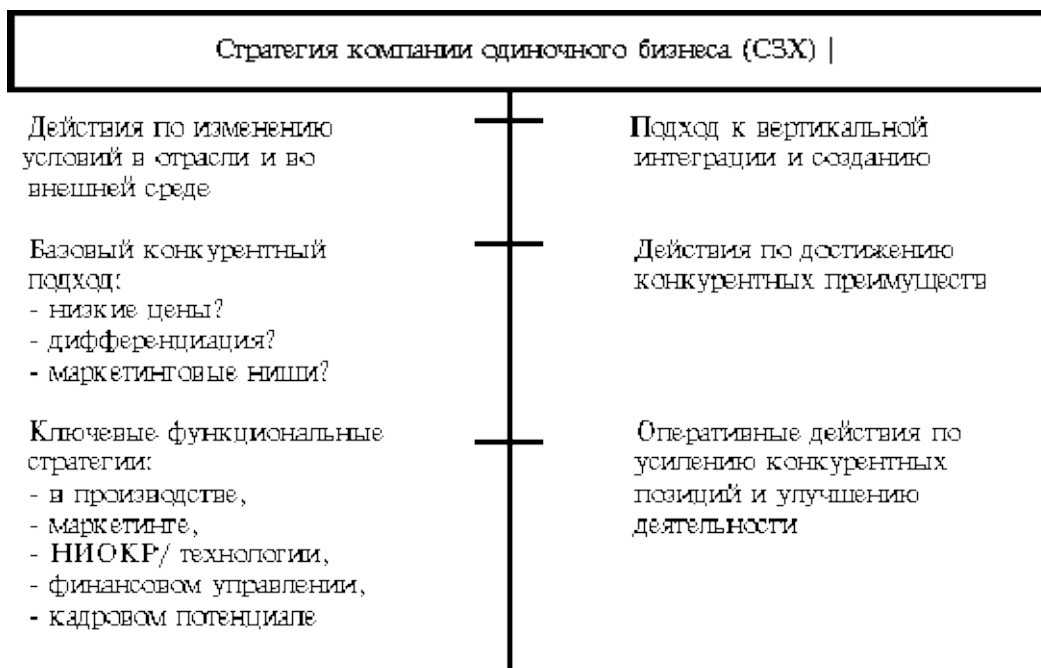


Рис.6. Компоненты стратегии одиночного бизнеса

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

#### 4.4. Функциональные и оперативная стратегии

Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, информационные системы и т.д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии - поддержка общей стратегии бизнеса. Другая роль - достижение функциональных целей.

Оперативная стратегия относится к более узким и детальным подходам. Она важна с точки зрения стратегической законченности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, и ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

#### 4.5. Факторы, определяющие стратегию компании

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис.7. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.



Рис.7. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

#### 4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

1. Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.
2. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании.
3. Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.
4. Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.
5. Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.



## **5. ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ**

### **5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа**

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис.8 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис.8. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать (подробнее в книге Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2006). Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

## 5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;

- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.5.1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 5.1

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между

	фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

### 5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

Обычно к их числу относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

### 5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рис.9). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих,

снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,
- условия спроса,
- высоту барьеров выхода в отрасли.

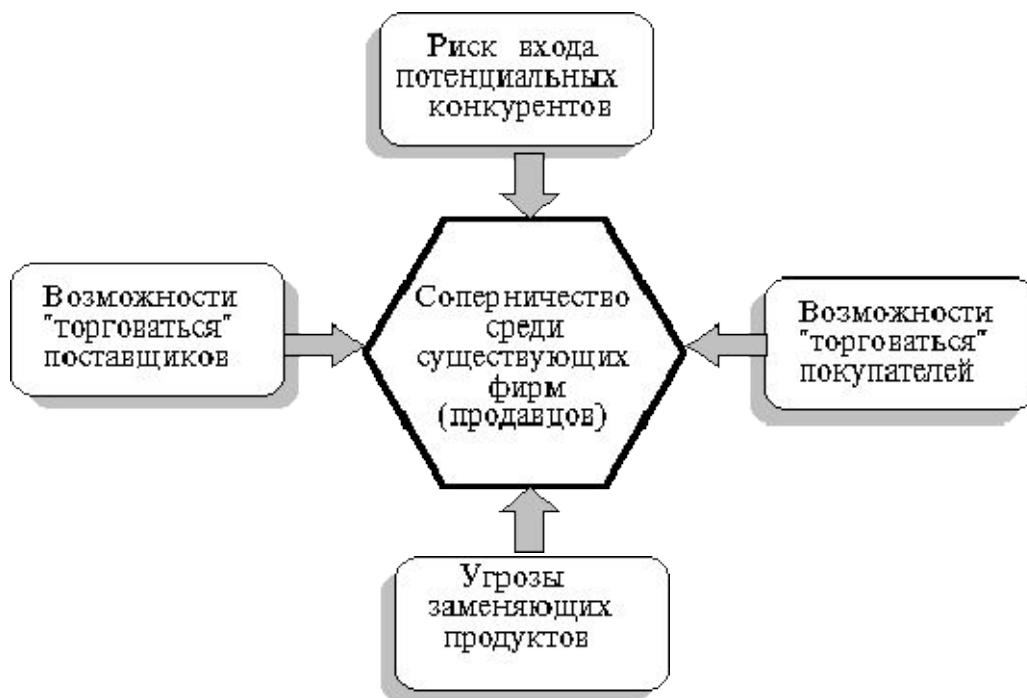


Рис.9. Модель "пяти сил" Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.5.2).

Таблица 5.2

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

		УСЛОВИЯ СПРОСА	
		<i>Спад спроса</i>	<i>Рост спроса</i>
БАРЬЕРЫ ВХОДА	<i>Высокие</i>	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	<i>Низкие</i>	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: - когда поставяющая отрасль состоит из многих малых компаний, а поку пателей мало и они большие, - когда покупатели делают закупки в больших количествах, - когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятель ности, - когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями

по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, - когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, - когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

### **5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний**

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рис.10).

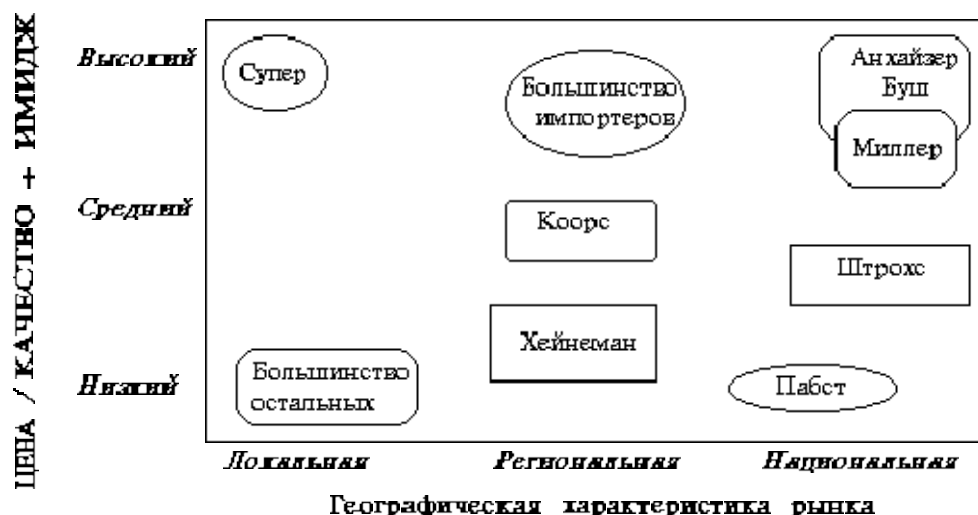


Рис.10. Карта стратегических групп в пивоваренной промышленности США

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер,
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайšie соперники, следующие ближайšie по рангу соперники - в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл.5.3. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 5.3

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная	Быть господствующим лидером	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего	Хватающий здоровяк, находящийся в движении	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
Региональная				В основном защита	
Национальная	Превзойти существующего		Хорошо		Фокусирование на рыночных



Многонациональная	лидера отрасли	роста	защищающийся, способный	Комбинации защиты и нападения	нишах
Глобальная	Войти в лидирующую пятерку	Экспансия путем внутреннего роста	удержать существующее	Агрессивное, рисковое	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам
	Войти в первую десятку	Экспансия путем приобретений	Держится в середине своры		
	Подняться на одну или две ступени в рейтинге	Сохранение существующей доли	Пытающийся усилить позицию	Консервативный последователь	
	Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера)	Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Отбивающийся, теряющий почву		
	Сохранить позицию		Отступающий на защитную позицию		
	Только выживание				

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

### 5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

#### 1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

## 2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкокзатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

## 3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

## 4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

## 5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- "ноу-хау" в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

## 6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

## 7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Кроме того, следует сделать общую оценку привлекательности отрасли.

### **5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа**

Такое обобщение делается с помощью формы табл.5.4.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

Таблица 5.4

#### Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).
2. Движущие силы.
3. Конкурентный анализ.
  - 3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).
  - 3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа).
  - 3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему).
  - 3.4. Способность "торговаться" поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).
  - 3.5. Способность "торговаться" потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).
4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.
  - 4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).
  - 4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).
5. Конкурентный анализ.
  - 5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.
  - 5.2. Кого наблюдать и почему.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.
  - 7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.
  - 7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.
  - 7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.
  - 7.4. Перспективы рентабельности ( благоприятные / неблагоприятные).

## 6. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ

### 6.1. Цель анализа

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:

- как хорошо работает используемая ныне стратегия?
- что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?
- может ли компания конкурировать по стоимости?
- насколько сильны конкурентные позиции компании?
- какие стратегические действия создают лицо компании?

### 6.2. Оценка применяемой стратегии

Содержание стратегии компании одиночного бизнеса отражено на рис.4. Прежде всего следует понять, какой же стратегии придерживается компания:

- низкоценового лидерства,
- отличий от соперников,
- фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой,
- растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с соперниками,
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата ин вестий,
- какой рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

### 6.3. SWOT-анализ

SWOT - это акроним слов **S**trengths (силы), **W**eaknesses (слабости), **O**pportunities (благоприятные возможности) и **T**hreats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя - в **O** и **T**. В табл. 6.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица 6.1

<b>Факторы, учитываемые в SWOT-анализе</b>
--

<b><i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i></b>	<b><i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i></b>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<b><i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i></b>	<b><i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i></b>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

- создают конкурентные преимущества на рынке,
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.
- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

#### **6.4. Стратегический стоимостный анализ**

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании - ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т.д.
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,
- разницей в транспортных расходах,
- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей (табл.6.2). Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Таблица 6.2

## Стоимостная цепь в отраслевом разрезе действий

Полная отраслевая цепь действия / издержек								
Издержки, связанные со снабжением		Издержки в действиях, связанных с производством					Издержки в продвижении, включая каналы распределения	
Покупные материалы, комплектующие, входная логистика	Действия в процессе производства	Действия при маркетинге и продажах	Обслуживание потребителей и входная логистика	Внутренние вспомогательные или избыточные действия	Общие и административные действия	Чистая прибыль	Оптовая торговля и сеть дилеров	Розничная торговля
Сырье и полуфабрикаты со стороны Энергия Транспортировочные расходы Запросы на покупку материалов Складирование	Оборудование и оснастка Производство Сборка и упаковка Труд и материалы Ремонт и эксплуатация ОКР и инновации Качество и его контроль Действия по инновациям	Действия при продажах Реклама и продвижение Исследование рынка Теоретическая литература Координация и приемы Отношения с дистрибьюторами	Сервис, ремонт и другие процедуры Запчасти Другие издержки по выходной логистике	Зарплата Набор и увольнение Внутренняя связь Компьютерное обслуживание Обеспечивающие функции НИОКР Безопасность и секретность Отношения с профсоюзами	Службы финансов и учета Юридические службы Паблик-релейшнз Планы маркетинга Обслуживание кредита Отношения по налогам		Включает все действия, связанные с закупками по дистрибьюторам, оптовой и розничной торговле и другими в каналах дистрибуции до конечных потребителей	

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, фирма может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков,
- работать с поставщиками с целью снижения их издержек,
- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами,
- попытаться использовать более дешевые заменители,
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами,
- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае, если это характерно для передней части цепи, возможны три корректирующие воздействия:

- использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения,
- изменить экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции,
- попытаться скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;
- попытка поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования;
- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;
- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;
- балансировка больших внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

### 6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл.6.3. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников (табл. 6.4).

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Таблица 6.3

#### Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью



Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Таблица 6.4

Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно соперников  
(шкала рейтинга: *слабейший - 1, сильнейший - 10*,  
*в скобках - произведение веса на рейтинговую оценку*)

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество/исполнение продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60

## 6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

## 6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6

Ситуационный анализ включает пять ступеней.

### 1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия.

Она включает обзор прошлой стратегической деятельности компании и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

### 2. Проведение SWOT-анализа.

Оценка основных блоков стратегии - сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

### 3. Оценка стоимостной позиции компании относительно конкурентов (с использованием цепи действия/стоимость).

Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

### 4. Оценка конкурентной позиции компании и ее конкурентной силы.

Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба.

### 5. Определение стратегических подходов и проблем компании.

Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

В табл. 6.5 приведена форма представления результатов ситуационного анализа.

Таблица 6.5

Форма представления результатов ситуационного анализа

#### 1. Индикаторы стратегической деятельности

Индикаторы деятельности	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г
Размер рынка					
Рост объема продаж					
Чистая прибыль					
Возврат инвестиций					
Другие?					

#### 2. Внутренние сильные стороны Внутренние слабости

Внешние благоприятные возможности

Внешние угрозы

### 3. Анализ конкурентной силы

КФУ/конкурентные факторы	Вес	Фирма	Фирма	Фирма	Фирма	Фирма
		А	Б	В	Г	Д
Качество/производственная деятельность						
Репутация/имидж						
Доступность сырья/цены						
Технологическое искусство						
Маркетинг/распределение						
Финансовая сила						
Относительная стоимостная позиция						
Другие?						
Общий рейтинг силы						

4. Заключение относительно конкурентной позиции (улучшающая/слабеющая? конкурентные преимущества/недостатки?)

5. Главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть.

## 7. СТРАТЕГИЯ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

### 7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса

Как указано в гл.3 определение бизнеса включает решение следующих вопросов:

- какие нужды потребителей будут удовлетворяться деятельностью фирмы?
- какие группы потребителей это затронет?
- как эти нужды будут удовлетворяться (отличительные компетентности фирмы)?

Нужды потребителей связаны с дифференциацией продукции, которая представляет процесс использования отличительных преимуществ при проектировании продуктов с целью удовлетворения конкретных нужд потребителей. Маркетинговая сегментация - путь деления рынка на группы потребителей, основанный на существующих различиях их нужд. Компания может сконцентрироваться на одном, или нескольких сегментах.

В общем четкость выбора продукт/рынок/отличительная компетентность обеспечивает основания стратегии на уровне одиночного бизнеса (СЗХ).

### 7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Таких типов стратегии три:

- ценовое лидерство,
- дифференциация,
- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл.7.1.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Таблица 7.1

Основные характеристики базовых стратегий

	<i>Ценовое лидерство</i>	<i>Дифференциация</i>	<i>Фокусирование</i>
<i>Продуктовая дифференциация</i>	Низкая (в основном по цене)	Высокая (в основном по свойствам)	От низкой до высокой (цены или свойства)
<i>Сегментация рынка</i>	Низкая (массовый рынок)	Высокая (много рыночных сегментов)	Низкая (один или немного сегментов)
<i>Отличительная компетентность</i>	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную

цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в "торговле" с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другими путями снижения издержек при дифференциации является широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок "точно вовремя". Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимуществ. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

### **7.3. Выбор стратегии инвестиций**

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется прежде всего долей рынка, контролируемой фирмой, и наличием у нее отличительных преимуществ (подробнее см. в б).

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 7.2 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывает средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании - фокусирование).

Таблица 7.2

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

<b>Стадии жизненного цикла</b>		<b><i>Сильная конкурентная позиция</i></b>	<b><i>Слабая конкурентная позиция</i></b>
	<b><i>Зарождение</i></b>	Создание рынка	Создание рынка
	<b><i>Рост</i></b>	Рост	Концентрация рынка
	<b><i>Замедление роста</i></b>	Рост рынка	Концентрация рынка или "сбор урожая"/ликвидация
	<b><i>Зрелость</i></b>	Поддержка или сбор прибыли	"Сбор урожая" или ликвидация / разделение
	<b><i>Спад</i></b>	Концентрация рынка, "сбор урожая", понижение активности	Полный поворот, ликвидация, разделение

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

#### **7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли**

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- атака сильных сторон конкурента,
- атака его слабых сторон,
- общее наступление,
- наступление в одном направлении,
- партизанские действия,
- упреждающие удары.

Имеется две основные причины сходить "врукопашную" с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения. Первая - попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнения затрат на атаку с полученными выгодами.

Обычным путем агрессора является выброс на рынок продукта того же качества по пониженной цене. Однако насколько такая стратегия увеличивает прибыль, зависит от выигрыша в объеме продаж.

Другим типом тактики являются достижение низкоценового лидерства и затем атака конкурентов при сниженной цене. Без ценовых преимуществ атака может получиться, если нападающий имеет больше финансовых ресурсов и может втянуть соперников в ценовую войну.

При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника.

Ими могут быть:

- географические регионы, где соперник контролирует малую часть рынка;
- сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает и/или которые меньше обслуживаются;
- ситуации, когда соперник отстает в качестве и использовании продукта и имеется потенциал переключения наиболее чувствительных потребителей к товарам лучшего качества;
- ситуации, когда соперники не могут обеспечить адекватного обслуживания и относительно легко обеспечить более высокий уровень сервиса потребителей;
- места, где понижен уровень продвижения и неоднозначно четко обозначено рыночное присутствие конкурентов;
- провалы в продуктовых линиях рыночных лидеров, что дает возможность развить их в новые большие сегменты рынка;
- ситуации, где рыночные лидеры упускают некоторые нужды покупателей.

В общем случае атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций.

При общем наступлении агрессоры стремятся разбалансировать деятельность конкурента во многих направлениях. Такое наступление имеет наилучшие шансы на успех, когда фирма располагает выдающимися ресурсами для достижения позиции рыночного лидера и конкурентными преимуществами.

Наступление в конкретном генеральном направлении включает такие действия, как захват географически новых рынков, создание новых сегментов при введении дифференциации продуктов и лучшем удовлетворении нужд потребителей, внедрение новых технологий. Общая идея состоит в получении существенного пионерского преимущества в новой области.

Партизанские действия характерны для малых предпринимателей с небольшими ресурсами. Они используют принцип "бей-беги", атакуя в тех местах и в такое время,



когда создаются лучшие возможности, чем у конкурентов большого масштаба. Это могут быть:

- фокусировка атаки на узком, четко определенном сегменте, слабо защищенном конкурентом;
- атака фронта, где противник расплыл свои ресурсы;
- малые рассеянные наскоки на лидера с использованием отдельных дисбалансов цен, недостаточной активности продвижения конкурентов, антitrustовского законодательства, патентных уступлений и т.д.

Упреждающие удары включают превентивную атаку для сохранения позиций преимущества, которую противник не сможет продублировать.

Ими могут быть:

- расширение продуктовых возможностей на рынке с целью предотвратить такую же попытку конкурента,
- использование лучшего сырья и/или более надежных поставщиков вместо долгосрочных контрактов или задней интеграции,
- защита лучших географических позиций,
- обслуживание престижных потребителей,
- завоевание психологического имиджа и позиции у потребителей,
- обеспечение наилучших каналов распространения в этой области.

На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе от новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции). Целью защитной стратегии является уменьшение такого риска. Имеется несколько путей такой деятельности:

- попытки блокировать действия атакующих (заполнение брешей в продуктовых линиях, улучшение моделей продуктов, поддержание низких цен, хорошие отношения с торговлей и т.д.);
- сигнализирование о реальных угрозах (публичные обращения к фирмам, действующим на рынке, планы создания адекватных производственных возможностей, утечка информации о новых разработках, изменениях в технологии, введении новых товаров и т.д.);
- попытки понизить прибыльность бизнеса атакующих путем создания торговых барьеров.

## **7.5. Обычные стратегические ошибки**

Они включают:

1. Имитацию действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.
2. Экономия на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.
3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.
4. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.
5. Приложение усилий в области НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам вместо сильных.
6. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.
7. Агрессивные попытки захвата части рынка, такие, что провоцируют соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.

8. Начало сброса цен для захвата дополнительных рынков без преимущества в издержках.
9. Выход на лучшую дорожную часть рынка без соответствующей репутации среди покупателей по известным престижным товарам.
10. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей.

## **7.6. Обобщающие выводы по теме главы 7**

Выбор конкурентной стратегии (низкая стоимость, дифференциация, фокусировка) определяется конкретными конкурентными преимуществами фирмы.

Низкоценовую стратегию целесообразно применять в ситуациях, когда:

- продукты отрасли сильно отличаются у отдельных поставщиков,
- на рынке доминирует ценовая конкуренция,
- имеется немного путей продуктовой дифференциации, существенной для покупателей,
- большинство покупателей используют товар сходным образом,
- стоимости переключения для покупателей от одного продавца к другому низки,
- покупателей много и имеются существенные барьеры для входа.

Стратегия дифференциации базируется на технологическом превосходстве, качестве, сервисе и больших денежных средствах. Она хороша:

- при наличии многих путей дифференциации продукта/сервиса, которые может оценить потребитель,
- возможности покупателя диверсифицировать продукты/сервис;
- отсутствии многих конкурентов, следующих сходным стратегиям.

Конкурентное преимущество фокусировки используется для достижения более низкой стоимости в целевой нише рынка или развития способности предлагать покупателям в нише что-то отличное от конкурентов. Такая стратегия может быть применена:

- при различии нужд или способов использования продукта;
- отсутствии соперников, пытающихся специализироваться в том же рыночном сегменте;
- потере фирмой возможности выйти на широкий рынок;
- сегментах покупателей, отличающихся по размеру, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, что делает одни сегменты более притягательными, чем другие.

Различные атакующие стратегические действия позволяют защитить конкурентные преимущества. Стратегическое наступление может осуществляться или на сильные стороны конкурента, или на слабости. Они включают наступление в избранном направлении или по всему фронту, партизанские действия или упреждающие удары. Целью таких действий может быть рыночный лидер, его последователь или слабейшие фирмы в отрасли.

Стратегические подходы защиты позиции компании обычно осуществляются в форме укрепления рыночных позиций фирмы, предотвращения действий конкурентов по возмущению обстановки, отговаривания конкурентов от атакующих намерений.

## 8. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

### 8.1. Рост и развитие корпорации

Большинство компаний начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация долговременной прибыли означает, что компания хорошо конкурирует в пределах своего рынка, прибегая к стратегиям ценового лидерства, дифференциации и фокусирования (гл. 7). Однако эти стратегии могут включать и вертикальную интеграцию вперед или назад (для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении). Другим путем является диверсификация деятельности компании.

Рост и развитие компании обычно включает три главных этапа:

- концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;
- вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;
- диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

Все это ведет к росту компании, однако следует иметь в виду "закон" уменьшающегося возврата при увеличении "степени диверсификации".

После некоторой точки экстенсивная диверсификация, вертикальная интеграция и интернационализация бизнеса приводят к падению доходов на единицу вложенного капитала, так как компания в первую очередь эксплуатирует наиболее прибыльные благоприятные возможности, а затем остаются наименее прибыльные, что ограничивает возможности роста фирмы. Это иллюстрирует рис.11.

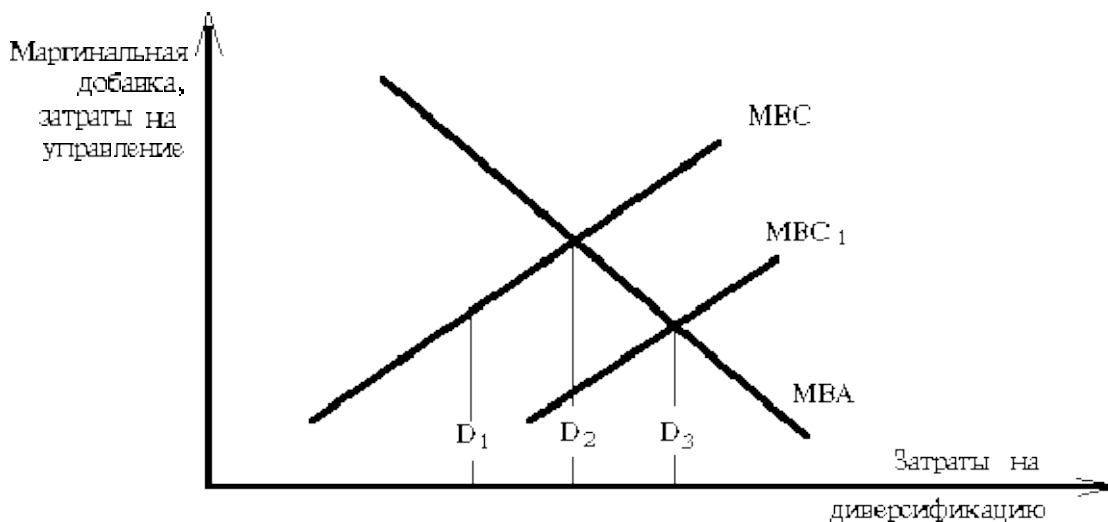


Рис.11. Зависимость величины дополнительной прибыли на единицу вложенного капитала от затрат на диверсификацию

На этом рисунке линия MVA (отдача вложенного капитала) имеет падающий характер. Эта тенденция усиливается дополнительными затратами на управление диверсифицированной большой компанией (кривая MBC). Все это создает предел росту степени диверсификации (обычно это точка пересечения линий MBC и MVA).

Практически эта точка плавает во времени и, например, при инновациях в управлении

линия МВС может заменяться линией МВС<sub>1</sub>, а следовательно, становится допустимым более высокий уровень диверсификации корпорации.

## 8.2. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция - метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные этапы технологической цепочки (задняя интеграция) или выходные ее этапы (передняя интеграция) (рис.12).

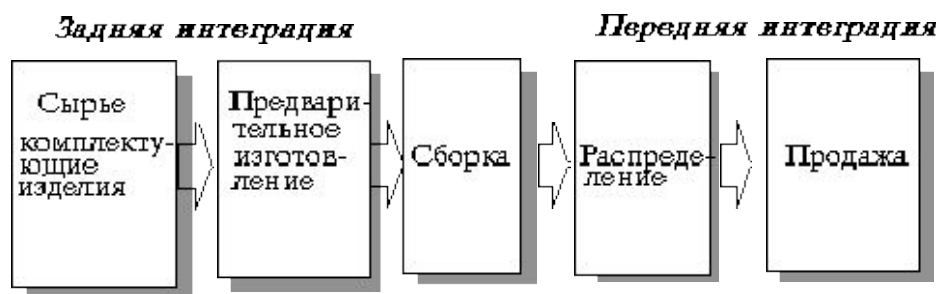


Рис.12. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

Интеграция может быть полной и узкой. При полной объединяются все входы или выходы. Примером узкой является покупка компанией лишь части входящих элементов и производство остальных собственными силами.

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Этому должны способствовать:

- экономия в издержках;
- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах;
- улучшение контроля качества;
- защита собственной технологии.

Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны. Наиболее важными из них являются:

- излишние издержки;
- потери при быстрой смене технологий;
- потери при непредсказуемости спроса.

Вертикальная интеграция может увеличить издержки, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних дешевых источников снабжения. Это может происходить и из-за отсутствия конкуренции внутри компании, что не побуждает ее дочерние предприятия (поставщиков) снижать издержки производства.

При резком изменении технологии возникает риск привязки компании к устарелой технологии. При постоянном спросе более высокая степень интеграции позволяет более надежно защитить и координировать производство продукции. Когда спрос нестабилен и непредсказуем, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Это может привести к росту стоимости управления. В этих условиях узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

Следует отметить, что узкая интеграция позволяет снизить затраты по сравнению с полной. Это при определенных условиях позволяет компании расширить вертикальную интеграцию (рис.13).

В общем случае, однако, хотя узкая интеграция может снизить затраты на управление, она не может их устранить полностью, и это представляет собой реальное ограничение расширения пределов вертикальной интеграции, исходя из рентабельности компании.

В качестве противоположной стратегии компания может использовать долговременные контракты с поставщиками и/или потребителями. Особенно эффективны такие связи при использовании кредитных обязательств или залоговых инвестиций на развитие производства. Это позволяет достичь эффекта вертикальной интеграции без увеличения затрат на управление.

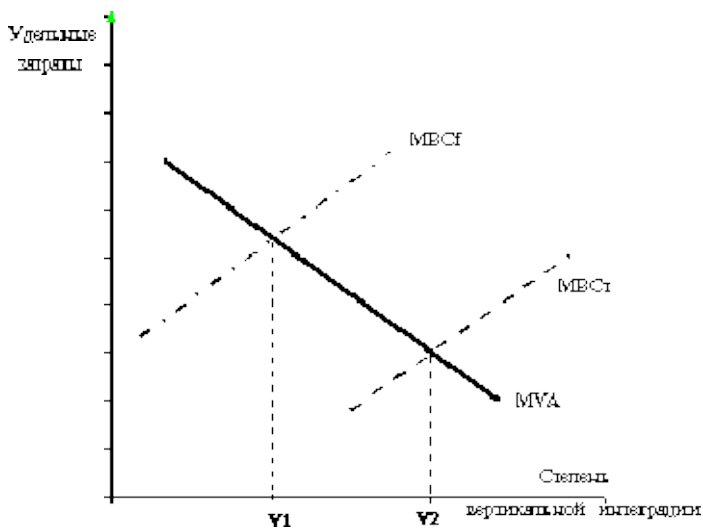


Рис.13. Сравнение удельных затрат на управление при узкой (MBCt) и полной (MBCf) интеграции

### 8.3. Диверсификация

Имеется два главных типа диверсификации - связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Большинство компаний обращаются к диверсификации тогда, когда они создают финансовые ресурсы, превосходящие необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса. Диверсификация может осуществляться следующими путями:

- через внутренний рынок капиталов;
- реструктурированием;
- передачей специфических искусств между СЗХ;
- разделением функций или ресурсов.

Диверсификация с помощью внутреннего рынка капиталов выполняет те же функции, что и фондовый рынок. При внутреннем рынке капиталов главный офис играет следующие главные роли:

- выполнение функций стратегического планирования, состоящих в определении портфеля СЗХ корпорации;
- определение финансовых целей и отслеживание деятельности СЗХ;
- размещение корпоративных капиталов среди конкурирующих СЗХ.

В этих условиях СЗХ представляют собой автономные центры прибыли, находящиеся только под финансовым контролем главного офиса.

Стратегия реструктурирования представляет один из видов стратегии внутреннего рынка капиталов. Разница состоит в степени вмешательства главного офиса в действия СЗХ. Компании, которые подвергаются реконструированию, обычно были плохо управляемыми в процессе создания и развития. Цель состоит в помощи им активизировать свою деятельность, изменить образ действий, развить новые стратегии на уровне СЗХ и влить в компанию новые финансовые и технологические ресурсы.

В том случае, когда используется стратегия передачи искусства или опыта деятельности, новый вид бизнеса рассматривается как связанный с существующими СЗХ (например, в области производства, маркетинга, снабжения, НИОКР). Обычно используются передачи таких искусств, которые снижают издержки в диверсифицированной компании.

Диверсификация путем распределения ресурсов возможна при наличии существенного сходства между одной или несколькими важными функциями существующих и новых СЗХ. Целью распределения ресурсов является реализация синергизма в деятельности компании при использовании общих производств, каналов распространения, средств продвижения, НИОКР и т.д. Таким образом, в каждую СЗХ требуется меньше вложений по сравнению с автономным решением этого вопроса.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом СЗХ и необходимостью координации между ними. Так, затраты на управление больше в компании из 12 СЗХ,

которые обладают определенным синергизмом, чем в компании из 10 СЗХ, которые не обладают этим качеством. Это иллюстрировано рис.14. Удельные затраты на управление диверсифицированной компании при высокой потребности в координации (МВСН) сравниваются с таковыми для компании с низкой потребностью в координации (МВСЛ). Предположим, что компания с высокой потребностью в координации стремится усилить свое положение путем синергизма СЗХ. А компания с малыми потребностями в координации следует стратегии внутреннего рынка капитала или реструктурирования. Как видно, на каждом уровне диверсификации соответствующие значения прямых МВСН больше значений МВСЛ. Если мы примем, что обе компании имеют одинаковые кривые удельных затрат на управление MVA, компания с низкой нуждой в координации имеет рентабельность управления больше, чем компания с высокой нуждой в координации.

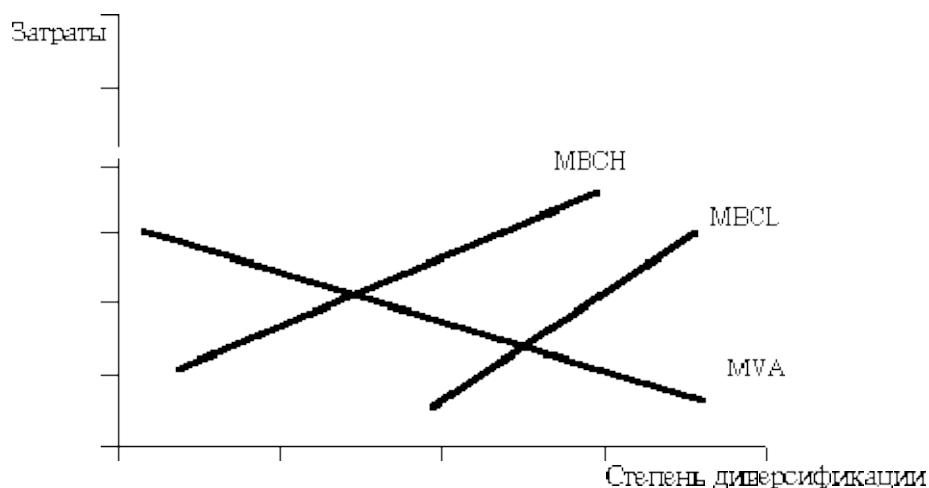


Рис. 14. Зависимость удельных затрат на координацию степени диверсификации

Для несвязанной диверсификации не требуется координации между СЗХ. Следовательно, расходы на управление растут с числом СЗХ в портфеле компании. В противоположность этому компании со связанной диверсификацией несут затраты, растущие и с числом СЗХ, и со степенью необходимой координации между ними. Эти повышенные издержки могут уничтожить более высокие прибыли при связанной диверсификации (табл.8.1).

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификациями зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Фирма должна концентрироваться на связанной диверсификации, когда ключевые искусства компании могут использоваться в широком диапазоне отраслевых и коммерческих ситуаций, а также управленческие затраты не превосходят величин, необходимых при распределении ресурсов или передачи искусств. По той же логике компании должны концентрироваться на несвязанной диверсификации, если искусства базовой СЗХ высоко специализированы и не имеют приложения на стороне, а затраты на управление не превышают величин, нужных для реализации стратегии внутреннего рынка.

Таблица 8.1

Сравнения связанной и несвязанной диверсификации

Стратегия	Пути реализации	Источники затрат
-----------	-----------------	------------------

диверсификации		на управление
Связанная	Внутренний рынок капитала Реконструирование Передача искусств Распределение ресурсов	Число СЗХ Координация между СЗХ
Несвязанная	Внутренний рынок капитала Реконструирование	

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибыли, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии.

#### 8.4. Обобщающие выводы по теме главы 8

1. Стратегия на уровне корпорации должна концентрироваться на управлении ростом компании и ее развитием с целью максимизации долговременной прибыли, в том числе в части выбора сфер деятельности и рынков.
2. Корпоративная стратегия должна дать дополнительные возможности корпорации по снижению издержек по сравнению с простым суммированием СЗХ.
3. Недостатком концентрации компании на одиночном бизнесе является то, что она может нуждаться в вертикальной интеграции для занятия низкоценовой позиции или позиции дифференциации.
4. Вертикальная интеграция позволяет экономить на издержках по исследованию рынка, защите качества продукта и специальной технологии.
5. Недостатками вертикальной интеграции являются издержки в случае дорогих внутренних источников снабжения и потеря гибкости при изменении технологии и спроса.
6. Узкая интеграция обычно предпочтительней полной, так как она использует собственных поставщиков и распределителей в той степени, какая определяется конкурентным давлением и, следовательно, поддерживает издержки на минимальном уровне. Узкая интеграция обеспечивает также большую гибкость при неопределенности спроса.
7. Использование долговременных контрактов позволяет компании реализовать многие преимущества вертикальной интеграции без увеличения расходов на управление. Однако имеется риск, связанный с зависимостью от партнера, что требует использования кредитных соглашений и целевых инвестиций.
8. Диверсификация увеличивает доход при оптимизации портфеля, реструктурировании, передаче искусств, распределении ресурсов. Диверсификация по другим причинам не способствует росту доходов.
9. Затраты на управление при диверсификации зависят от числа СЗХ в компании и существенности координации между ними.



10. Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. В случае, если искусства компании не передаются, она может прибегнуть к несвязанной диверсификации.

11. Стратегический альянс компаний может реализовать многие выгоды связанной диверсификации без увеличения затрат на управление. Однако при входе в альянс у компании возникает риск получения партнером ключевой технологии. Этот риск снижается при получении компанией инвестиционных кредитов от партнера.

## **9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

### **9.1. Матрица БКГ**

Главной целью ее использования является помощь менеджеру в определении требований к потокам финансовых ресурсов между СЗХ в портфеле фирмы. Подход БКГ включает три главных шага:

- разделение сферы деятельности фирмы на СЗХ и оценка долгосрочных перспектив последних,
- сравнение СЗХ между собой с помощью матрицы,
- разработка стратегических целей по отношению к каждой СЗХ.

Основные рекомендации БКГ:

1. Избыток средств от "дойных коров" должен использоваться для развития выбранных "диких кошек" и выращивания развивающихся "звезд". Долговременные цели состоят в укреплении позиции "звезд" и превращении привлекательных "диких кошек" в "звезды", что сделает портфель компании более притягательным.
2. "Дикие кошки" с более слабыми или неясными долговременными перспективами должны "раздеваться" так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании.
3. Компания должна выходить из отрасли, когда СЗХ находящиеся там, относятся к "собакам" - при помощи "сбора урожая" "раздевания" или ликвидации.
4. Если компания испытывает недостаток в "дойных коровах", "звездах" или "диких кошках", то должны быть предприняты уступки и "раздевание" для сбалансирования портфеля. Портфель должен содержать "звезды" и "диких кошек" в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и "дойных коров" - для обеспечения инвестициями "звезд" и "диких кошек".

Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации. Однако матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию. Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ.

### **9.2. Матрица МакКинсей**

Как и матрица БКГ, эта матрица в двух измерениях, но эти переменные зависят от многих факторов.

Привлекательность СЗХ оценивается в четыре этапа:

- стратегические менеджеры идентифицируют критерии привлекательности СЗХ;
- затем устанавливаются веса относительной значимости отдельных факторов;
- стратегические менеджеры регистрируют привлекательность отдельных отраслей в портфеле корпорации;
- наконец, выполняются общие взвешенные оценки для каждой СЗХ.

Сходным образом оценивается конкурентный статус фирмы в СЗХ:

- стратегический менеджер идентифицирует ключевые факторы успеха для каждой отрасли, в которой компания конкурирует;
- каждому ключевому фактору успеха присваивается соответствующий вес, определяемый относительной важностью фактора для конкурентной позиции;
- затем устанавливается ранг конкурентной силы в каждой СЗХ в соответствии с относительной важностью фактора успеха для отрасли;
- далее вычисляется полный взвешенный индекс конкурентной позиции СЗХ.

Сравнение СЗХ производится с помощью матрицы МакКинсей (рис. 15) аналогично матрице БКГ.

Матрица МакКинсей разделена на девять ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как "победители" или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как проигрывающие, которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в непритягательных отраслях).

		Конкурентная позиция		
		<i>хорошая</i>	<i>средняя</i>	<i>слабая</i>
Привлекательность отрасли	<i>Высокая</i>	Победитель	Победитель	"Знак вопроса"
	<i>Средняя</i>	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
	<i>Низкая</i>	Производитель прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Рис.15. Матрица МакКинсей

Одна ячейка обозначена "знак вопроса" (аналог "дикой кошки" матрицы БКГ). Это неопределенное, но перспективное положение в бизнесе. При поддержке эти СЗХ превращаются в "победителей", однако есть и риск их превращения в "проигрывающие". Одна ячейка называется "производитель прибыли" (аналог "дойных коров" матрицы БКГ).

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы МакКинсей очевидны:

- "проигрывающие" должны "раздеваться", ликвидироваться или подвергаться процессу сбора урожая;
- позиции "победителей" и развивающихся "победителей" должны укрепляться в том числе и, если необходимо, финансовыми инвестициями;
- компании должны выбрать "знаки вопроса", которые можно превратить в "победителей";
- "производители прибыли" с учетом их сильной конкурентной позиции должны использоваться для реинвестиций прибылей в "победители" или выбранные "знаки вопроса";
- "средний бизнес" следует пытаться или превратить в "победителей", или "раздеть", если он неперспективен в долгосрочном плане.

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном "победителей" и развивающихся "победителей", небольшое количество "производителей прибыли" и немного малых "знаков вопроса", потенциально способных перерасти в "победителей".

Однако часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 9.1.

Таблица 9.2

## Типы несбалансированности портфеля СЗХ фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много "проигрывающих"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	"Раздевание" (ликвидация) "Сбор урожая" в СЗХ - "проигрывающий" Приобретение "производителей прибыли" Приобретение "победителей"
Слишком много "знаков вопроса"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	"Раздевание"/ликвидация/ "Сбор урожая" в выбранных "знаках вопроса"
Слишком много "производителей прибыли"	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение "победителей" Выращивание/развитие выбранных "знаков вопроса"
Слишком много развивающихся "победителей"	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	"Раздевание" выбранных развивающихся "победителей" Приобретение "производителей прибыли"

Одним из больших преимуществ матрицы МакКинсей является ее гибкость. Подход учитывает, что различные отрасли характеризуются различными факторами конкурентного успеха. Одновременно учитывается большее число стратегически важных переменных, чем в подходе БКГ. Однако в этом подходе не все совершенно. Одна из главных трудностей состоит в том, что он дает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть. Следовательно, стратегический менеджер должен дополнить этот анализ субъективными оценками. Другой проблемой является определенная статика отображения рыночного положения фирмы.

### 9.3. Матрица эволюции СЗХ

Матрица эволюции СЗХ (Матрица Хофера). Преимуществом такой матрицы является распределение СЗХ фирмы по различным стадиям жизненного цикла. Например, СЗХ типа "знак вопроса" с высоким потенциалом и "развивающиеся победители" должны поддерживаться, чтобы они превратились в "превосходных победителей" и "производителей прибыли" в будущем. Потенциальные "проигрывающие" СЗХ должны "раздеваться" по возможности быстрее. Бизнес в СЗХ, находящихся в стадиях зрелости и спада, должен управляться таким образом, чтобы использовать их конкурентную силу.

Любой излишек денежных средств в этих СЗХ должен использоваться для поддержки "развивающихся победителей" и СЗХ, проходящих стадию замедления роста.

Как и матрица МакКинсей, эта матрица позволяет менеджерам оценить степень сбалансированности портфеля СЗХ. Сбалансированный портфель должен содержать "превосходных победителей" и "производителей прибыли", немного "развивающихся победителей" и высокопотенциальных "знаков вопроса". В то же время эта матрица позволяет оценить динамику портфеля СЗХ. С другой стороны, эта матрица лишь дополняет матрицу МакКинсей, так как не отражает многих существенных факторов.

#### **9.4. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ**

Неоспоримые преимущества такой техники:

- возможность для менеджеров анализировать последствия диверсификации;
- отображение необходимых денежных потоков между отдельными СЗХ, возможность высшему руководству фирмы правильно распределять ресурсы;
- концепция баланса портфеля СЗХ позволяет идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированный портфель - сила компании, а несбалансированный - ее слабость).

Однако матричная техника анализа СЗХ может привести и к определенным "ловушкам":

- большое число СЗХ может создать проблемы информационной перегрузки для руководства фирмы (на практике это происходит, если число СЗХ приближается к 40-50), а следовательно, и слабые общие решения;
- могут возникать конфликты финансовых приоритетов СЗХ и всей компании;
- упрощенное применение матричной техники может создать проблемы для компаний, использующих вертикальную интеграцию или связанную диверсификацию (следует учесть дополнительно важные стратегические соотношения между СЗХ).

#### **9.5. Стратегия входа на рынок**

Можно рассматривать следующие основные стратегии входа в новую сферу бизнеса:

- приобретение;
- новое внутреннее предприятие;
- совместное предпринимательство.

Приобретать можно развитую компанию с оборудованием, персоналом. Новое внутреннее предприятие начинается с полного отсутствия чего-либо (зданий, оборудования, персонала, каналов распространения), иначе говоря, "с чистого листа". Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:

- барьеров входа (они зависят от степени продуктовой дифференциации, стоимостных преимуществ и возможностей экономии на масштабе производства; чем они существеннее, тем более выгодным становится приобретение);
- степени связи нового бизнеса с существующими в компании (чем она больше, тем ниже барьеры входа);
- скорости окупаемости капиталовложений (здесь приобретение может оказаться более выгодным);
- риска, присущего конкретной модели входа;
- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

В целом, новое внутреннее предприятие может быть более приемлемым при следующих условиях:

- отрасль находится в стадиях зарождения или роста;
- входные барьеры низки;
- новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом компании;
- компания согласна получить добавочные заботы по возврату инвестиций и риску.

Приобретение будет более приемлемым:

- при отрасли, находящейся в стадии зрелости;
- высоких барьерах входа;
- несвязанности нового бизнеса с существующими СЗХ (компания придерживается стратегии несвязанной диверсификации);
- компания не желает дополнительных забот по возврату инвестиций и риску нового предпринимательства.

В терминологии анализа портфеля новое внутреннее предприятие привлекательно для компании, которой требуется больше "знаков вопроса" в портфеле или имеется настоятельная необходимость укрепления "развивающихся победителей" в стадии зарождения или роста. Приобретение целесообразно при нужде компании в "развитых победителях" или "производителях прибыли" (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Признаки дисбаланса портфеля СЗХ и предпочтительные стратегии входа

Недостатки портфеля	Стратегия входа
Недостаток "производителей прибыли"	Приобретения компании в зрелых отраслях
Недостаток "победителей"	- " -
Недостаток "знаков вопроса" или "развивающихся победителей"	Внутреннее предпринимательство в зарождающихся или растущих областях

Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения "победителей" или "производителей прибыли" в портфеле добавились "собаки". Это может произойти по следующим причинам:

- компания часто испытывает трудности при попытках интегрировать разные корпорационные культуры;
- компании переоценивают потенциальный эффект синергизма;
- приобретения связаны с большими издержками;
- компании часто неадекватно представляют цели приобретения.

Как указывалось выше, в терминах техники управления портфелем новые внутренние предприятия выступают как "знаки вопроса". Вероятность ошибок может быть уменьшена при учете возможности следующих типичных просчетов:

- вход мал по масштабу;
- плохая коммерциализация нового предпринимательства;
- плохое управление со стороны менеджмента корпорации процессом предпринимательства.

На рис. 16 показано соотношение между объемом входа, прибыльностью и денежными потоками при малом и больших объемах бизнеса. Малые объемы бизнеса ведут к меньшим потерям, но в долгосрочной перспективе большие объемы генерируют большую скорость возврата.

В некоторых ситуациях компании предпочитают внутреннее новое предпринимательство стратегии приобретения, однако они опасаются необходимости новых инвестиций и риска (например, в случае "развивающегося победителя" в стадиях зарождения и роста). Это ведет к использованию ими совместного предпринимательства, которое способствует страхованию от риска и инвестиций в новые проекты.

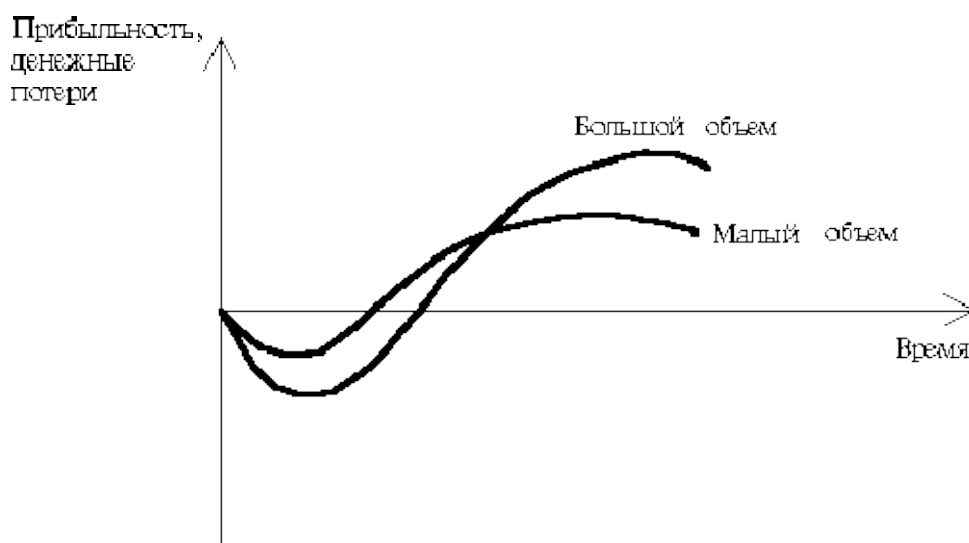


Рис.16. Влияние объема бизнеса на прибыльность и денежные потоки

Однако надо отметить следующие недостатки этого способа входа:

- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности нового дела;
- компании, вступающие в такое сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в "ноу-хау";
- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при разных философиях бизнеса, горизонтах планирования, инвестиционных приоритетах и т.д., иначе возможны конфликты.

## 9.6. Стратегии ухода

Как показывает табл.9.1, уход обычно требуется, когда компания имеет много "проигрывающих" или "знаков вопроса", а иногда и много "развивающихся победителей". Компания может иметь три стратегии в этом случае:

- "раздевание";
- "сбор урожая";
- ликвидация.

"Раздевание" включает продажу бизнеса другой компании или управление изнутри компании. Легко продаются "развивающиеся победители" или в некоторых случаях "знаки вопроса" и очень трудно "проигрывающие".

"Сбор урожая" включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков компании при выходе компании из данной отрасли. Для увеличения внутренних денежных потоков управление фирмой устраняет или ограничивает новые инвестиции, ограничивает затраты на эксплуатацию, снижает расходы на продвижение и НИОКР, расходует прибыли прошлых удачных периодов. Эффект иллюстрирован рис.17.

СЗХ теряет рынок по объему продаж, но на короткое время возрастает приток денежных средств от нее. Эти средства используются для развития других СЗХ корпорации. При спаде денежного потока приступают к ликвидации СЗХ.

Выбор стратегии ухода определяется характеристикой СЗХ и интенсивностью конкуренции в отрасли (табл. 9.3).

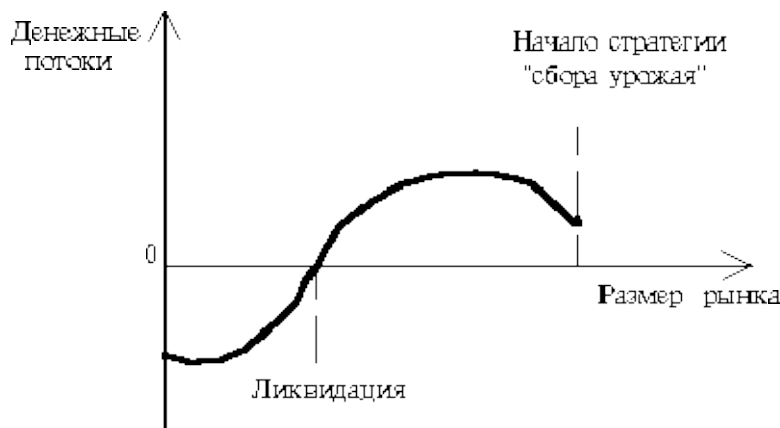


Рис.17. Влияние стратегии "сбора урожая" на денежные потоки

Таблица 9.3

Выбор стратегии ухода

Характеристики СЗХ	Благоприятная отрасль	Неблагоприятная отрасль
"Развивающийся победитель"		"Раздевание"
"Проигрывающий"	"Сбор урожая"/ "раздевание"	"Сбор урожая"/ ликвидация
"Знак вопроса"	"Раздевание"	Ликвидация

### 9.7. Определение оптимальной стратегии диверсифицированной фирмы

На практике большинство диверсифицированных компаний можно классифицировать следующим образом:

- предпринимательство с "главным" бизнесом по объемам продаж с умеренно дифференцированной частью связанного или несвязанного бизнеса (приблизительно треть или менее от полного объема продаж корпорации);
- узко диверсифицированное предпринимательство с небольшим числом (2-5) связанных СЗХ;
- строго дифференцированное дело из многих связанных СЗХ;
- узко дифференцированное дело из немногих (2-5) СЗХ в несвязанных отраслях;
- строго дифференцированное дело из многих СЗХ во многих несвязанных областях;
- дело из многих СЗХ в несвязанных отраслях, но в пределах каждой отрасли СЗХ связаны в группы.

Процедура оценки принятой корпорацией стратегии должна включать следующие шаги:

- идентификация существующей стратегии;
- конструирование одной или более матриц портфеля СЗХ для его анализа;



- оценка и сравнение долговременных привлекательностей каждой СЗХ;
- оценка и сравнение конкурентной силы компании в каждой СЗХ с целью определения, какие из них наиболее соответствуют отраслевым условиям;
- ранжирование СЗХ по истории их деятельности (стадиям эволюции) и перспективам;
- оценка каждой СЗХ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для корпорации;
- ранжирование СЗХ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СЗХ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, "раздевание", "сбор урожая", ликвидация);
- определение состояния диверсификации в целом в корпорации (соотношение объемов продаж в СЗХ, в целом по корпорации, текущей прибыли в них);
- оценка значимости для корпорации расширения или сужения базы диверсификации;
- оценка соотношений связанных и несвязанных СЗХ в портфеле фирмы;
- тенденции развития корпорации в национальных рамках и при интернационализации бизнеса;
- результаты последних действий по развитию ключевых СЗХ и/или усилению существующих позиций в бизнесе;
- действия по дополнению портфеля новыми СЗХ;
- действия по сокращению слабых и непривлекательных СЗХ;
- оценка пропорций инвестиций в СЗХ;
- оценка эффективности управления корпорацией по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ.

В результате анализа по этим направлениям должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- содержит ли портфель фирмы необходимые СЗХ в привлекательных отраслях?
- содержит ли портфель достаточное число прибыльных СЗХ?
- присутствует ли баланс развивающихся и затухающих СЗХ?
- достаточно ли "производителей прибыли" для финансирования "развивающихся победителей" и "знаков вопроса"?
- имеет ли главный бизнес компании достаточную прибыльность и перспективу или он представляет собой "дойную корову"?
- может ли портфель СЗХ фирмы демпфировать сезонные и иные колебания бизнеса?
- действительно ли фирме нужно столько СЗХ или реально их надо сокращать?
- имеется ли в фирме отраслевой лидер, занимающий в объеме корпорации значительную долю, или фирма состоит из многих СЗХ в средне-слабой позициях?
- что нужно удалить из портфеля СЗХ, чтобы улучшить позиции корпорации в целом?

## **9.8. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ**

Наилучшим вариантом портфеля СЗХ является его комплектация СЗХ с высокой степенью привлекательности с учетом необходимости их балансировки. Различные варианты дисбаланса портфеля и методы его устранения рассмотрены выше. Финальной стадией в разработке (корректировке) плана действий является обеспечение действий по координации взаимоотношений тех СЗХ, которые составляют притягательную ось конкурентного потенциала.

Возможные пути такой координации:

- выделение связанной активности в стоимостной цепи фирмы (централизация закупок, совместный НИОКР, полное или частичное интегрирование производства, интеграция дилерской сети и организация продаж и т.д.);

- координация стратегий связанных СЗХ с целью укрепления сильных сторон фирмы в подходах к потребителям, снабжению, каналам распределения и созданию защитного или наступательного фронта против конкурентов;
- формулировка на уровне корпораций единого стратегического плана действий в конкурентной борьбе;
- организация взаимодействия СЗХ, создание комитетов и проектных групп для передачи "ноу-хау", передовой технологии, опыта между СЗХ;
- диверсификация в новый бизнес для укрепления взаимосвязей в стратегическом плане, выигрыша в стоимостной цепи существующего бизнеса;
- сокращение СЗХ, которые не соответствуют основной концепции стратегических взаимоотношений и которые трудно координировать;
- мотивация управляющих СЗХ с целью побуждения их работать совместно в интересах реализации стратегического потенциала фирмы.

### **9.9. Обобщающие выводы по теме главы 9**

1. Имеется три главных техники анализа и управления портфелем фирмы: матрица БКГ, матрица МакКинсей и матрица эволюции отрасли Хофера.
2. Сила подхода БКГ заключается в его фокусировании на требованиях к денежным потокам. Слабость заключается в упрощенности категорий бизнеса и статичных предположениях относительно размера рынка, роста и прибыльности.
3. Сила подхода МакКинсей - в способности объединить широкий диапазон стратегически важных переменных в анализе. Главная слабость - в стабильности по отношению к эволюции отрасли.
4. Сила матрицы эволюции СЗХ - в распределении СЗХ по фазам жизненного цикла. Слабость в том, что игнорируются многие стратегически важные величины.
5. В общем, анализ портфеля помогает компании разработать концепцию диверсификации, распределить ресурсы и определить действия по сбалансированности портфеля. Однако имеется слабость в предположении, что компания должна быть разбита на обозримое число СЗХ, игнорировании потенциальных конфликтов приоритетов денежных потоков между и внутри СЗХ и в тенденциях игнорирования взаимоотношений СЗХ.
6. Корректировка дисбаланса в портфеле СЗХ обычно требует применения стратегии входа или выхода.
7. Выбор стратегии входа определяется барьерами входа, связями с существующей деятельностью, стоимостью входа, скоростью возврата инвестиций, риском и стадиями жизненного цикла отрасли. Внутреннее новое предпринимательство целесообразно при стратегической цели - укрепление "знаков вопроса" и "развивающихся победителей". Приобретение целесообразно при необходимости укрепления "производителей прибыли" или "победителей".
8. Многие приобретения неудачны из-за слабой интеграции после приобретения, переоценки потенциальной выгоды синергизма, высокой стоимости приобретения и плохого менеджмента процесса внутреннего предпринимательства. Защитой от этого являются хорошие структура, стратегия покупок и действия по интеграции.

9. Многие начинания нового внутреннего бизнеса неудачны из-за малых объемов входа, слабой его коммерциализации и слабого управления этим процессом со стороны руководства корпорации. Защита от этого включает структурные подходы при выборе и управлении проектом, интеграцию НИОКР и маркетинга для успешной коммерциализации и вход в больших объемах.

10. Стратегии выхода включают: "раздевание", "сбор урожая" и ликвидацию. Выбор определяется характеристиками соответствующей СЗХ и интенсивностью конкуренции в данной отрасли.

11. Имеется шесть основных стратегий действий диверсифицированной фирмы:

- делать новые приобретения;
- "раздевать" слабые СЗХ или не подпитывать их в дальнейшем;
- реконструировать портфель СЗХ;
- перейти к узкодиверсифицированному портфелю СЗХ;
- перейти к интернационализации бизнеса;
- закрыть/ликвидировать убыточные СЗХ, если их невозможно продать.

## 10. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

### 10.1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (рис.18).

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

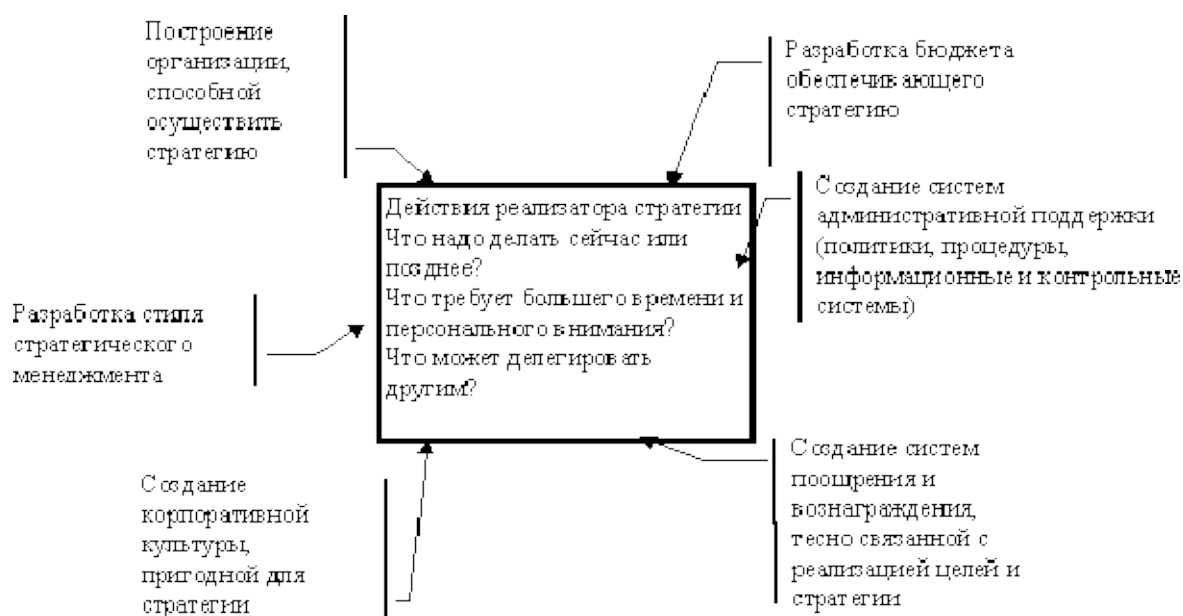


Рис. 18. Ключевые задачи реализации стратегии

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,
- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

## **10.2. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании**

Здесь далее приводятся некоторые практические рекомендации, полученные на основе изучения опыта лучших компаний США:

1. Организационная схема большинства таких компаний достаточно стабильна. Обычным является использование децентрализованных схем управления с отделениями бизнес/продукт (СЗХ).
2. Часть организационной структуры достаточно подвижна и гибка, что позволяет быстро реагировать на изменение внешних условий.
3. Новые СЗХ появляются для того, чтобы дать возможность развиваться новым видам бизнеса. Часто это происходит путем создания нового производства по новому продукту или путем превращения части существующего бизнеса в независимое отделение.
4. Люди, продукты и даже производства часто передвигаются от одного отделения к другому с целью наибольшей эффективности, продвижения по службе, увеличения конкурентной силы и адаптации к условиям рынка.
5. Большинство таких компаний имеют сравнительно небольшой персонал в главной конторе, причем большинство его членов - выходцы из "полевых единиц". Происходит довольно частая ротация персонала "главный офис - отделения".
6. Формы функционального управления, как правило, "подгоняются" к главным задачам компаний. При этом имеется в виду, что они менее предприимчивы, медленнее адаптируются и могут игнорировать важные изменения внешней обстановки.
7. Считается, что ключевой чертой предпринимательского, высокоадаптивного бизнеса является малый размер независимых отделений. Обычно их годовые объемы продаж 50-100 млн. долларов при максимуме порядка 1000 млн. долларов.
8. Средством предотвращения "известкования" и стагнации организаций является регулярная их реорганизация путем ротации кадров, передачи производств из одной СЗХ в другую, разбиения больших бюрократических машин на более мелкие и т.д.

9. Полезно использовать управление типа "свободно-натянута". При этом, с одной стороны, создается автономность, предпринимательская обстановка, инновационная активность отделений, а с другой - контроль сильной центральной власти позволяет ей контролировать обстановку, обеспечивая единое стратегическое развитие бизнеса. Базовая часть структуры организации должна быть при этом стабильна, но достаточно часто реорганизовывается ее "наполнение", а периферийные части организации должны быть относительно гибкими.

### **10.3. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии**

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона,
- разрешение конфликтов интересов,
- благожелательность в торговле и рыночной практике,
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса,
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности,
- оплата за выполненное дело,
- использование информации из других источников,
- политическая активность,
- защита внутренней информации,
- использование активов, ресурсов и собственности компании,
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:

- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;
- обязательства по качеству;
- обязательства по инновациям;
- уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;
- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма МакКинсей разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:

- стратегии (strategy);
- структуре (structure);
- принципах, позиции и философии (shared value);
- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);

- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);
- стиля руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (рис.19).

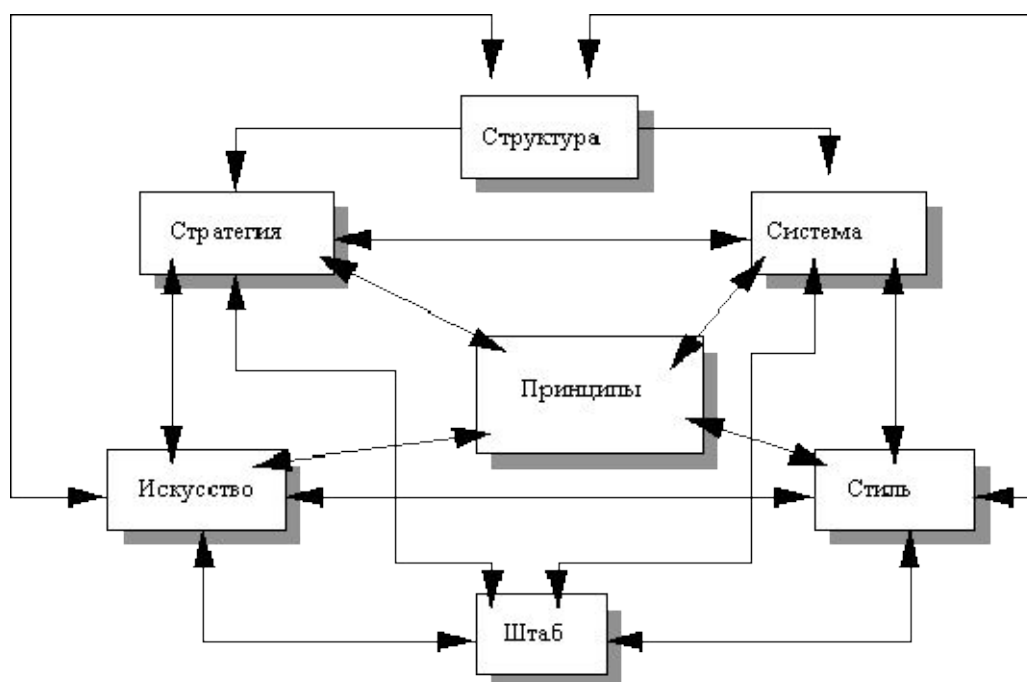


Рис. 19. Схема 7S взаимного влияния административных сфер

деятельности (схема МакКинсей)

Принципы деятельности являются ядром организационной деятельности. Они определяют ведущие принципы стратегии: "кто мы, что делаем, куда идем и какие принципы исповедуем?". Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно - стратегии фирмы.

#### 10.4. Основы политики действий руководства компании в стратегической области

Проблема стратегического руководства компании состоит в диагностике ситуации и выборе одного или нескольких путей владения ею. При этом можно выделить шесть основных действий руководства:

- оставаться на высоте того, что происходит, и искать пути лучших действий (контролировать ситуацию);
- продвигать культуру, при которой действия компании по реализации стратегии становятся более энергичными;
- поддерживать функционирование организации в изменившихся условиях, готовиться не упустить новые возможности и "кипеть" при инновационных идеях;
- создавать консенсус мнений, участвовать в формулировке стратегии и политики ее реализации, сохраняя "борцовскую стойку";
- продвигать этические нормы в практику компании;
- предпринимать корректирующие действия по выполнению стратегии и во всей стратегической области.

Последние исследования стратегического управления в девяти крупнейших компаниях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

- позволять слабо поддержанным в фирме идеям "умирать своей смертью";
- создавать хорошо поддержанным идеям, но неприемлемым для менеджера, дополнительные барьеры и тесты (это лучше, чем открытая оппозиция);
- для полностью неприемлемых предложений создавать обстановку, способствующую отрицательным заключениям подчиненных менеджера;
- стремиться к тому, чтобы основное число отрицательных решений составляло результат консенсуса различных групп менеджмента. Резервировать свое персональное veto для серьезных вопросов и критических моментов;
- руководить стратегией, а не диктовать ее (немного приказов, решений до достижения консенсуса);
- относиться подозрительно к символическим воздействиям и положениям, которые могут стимулировать нежелательные действия;
- заботиться о том, чтобы все главные силы, действующие в компании, были представлены в высшем менеджменте;
- включать новых людей и идей в рассмотрение изменений, чтобы исключить возможность появления их в дальнейшем в качестве систематического противостояния другим взглядам;
- минимизировать незащищенность своей собственной позиции в спорах, особенно о весьма спорных моментах, и в ситуациях, которые оппозиция может использовать для нападения.

Любой стратегический план требует корректировки. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы. Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный подход:

- быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений,
- задавать как можно больше вопросов авторам предложений,
- получать возможно полную информацию от специалистов,
- поддерживать субординацию участвующих в обсуждении,
- стремиться узнать реакцию возможно большего числа людей по затронутой проблеме.

Финальное решение должно учитывать возможно больший объем информации, позволять предельно выкристаллизовывать ситуацию, основываться на учете мнений разных групп.

Активный подход включает:

- изучение с помощью комиссий взрывных или тревожных областей;
- сбор идей и концепций среди коллег;
- разбивку людей на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
- контакт со многими людьми внутри и вне фирмы;
- стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
- последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
- управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать выбранный курс действий.



## 11. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

### 11.1. Роль контроля в реализации стратегии

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- сравнение реального функционирования с установленными целями;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

### 11.2. Типы систем контроля

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 11.1.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

Таблица 11.1

Типы контрольных систем и их содержание

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Цена акций Возврат инвестиций Трансферные	Дивизиональные результаты Функциональные результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

	цены	Индивидуальные результаты		
--	------	---------------------------	--	--

Трансферные цены показывают экономические взаимоотношения между отделениями. Они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости. Поэтому имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На дивизиональном уровне успех рыночного контроля зависит от способности менеджеров корпоративного и дивизионального уровня достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам. Это очень важно для главного офиса компании со многими отделениями.

Рыночный контроль - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (ROI) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности отделений и отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также оцениваются степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки компанией отличительных преимуществ, они одновременно - мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам обычен на всех уровнях - высшие менеджеры, сбытовики, производственники и т.д. Однако, когда есть затруднения в оценке деятельности (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе) очень трудно оценить индивидуальную отдачу. Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

Бюджеты - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

Стандартизация - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить

на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Когда ни выходы, ни поведение не могут отслеживаться или оцениваться, организация должна найти другие формы контроля. Контроль со стороны коллектива наиболее полезен. Он основывается на создании внутренней системы результатов фирмы. Эта форма контроля, когда работники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные отделения или продуктивные линии могут иметь различные культуры, и такая ситуация подрывает связи между ними. Контроль со стороны коллектива неудобен, когда компания быстро растет или меняется, так как нет времени для учета этих организационных изменений (Денис Шевчук).

На практике различные типы контроля используются компанией одновременно и очень важно их правильное сочетание.

### **11.3. Уровни управления и системы контроля**

Стратегический выбор на функциональном, СЗХ и корпоративном уровнях естественным образом определяет структуру управления и системы контроля.

#### *А. Функциональный уровень*

На этом уровне системы управления характеризуются вертикальной дифференциацией. Горизонтальная дифференциация подходит меньше, так как речь идет о реализации одной функции управления, и это обеспечивает жесткий контроль. В то же время используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек. Очень важна стандартизация для контроля входов, выходов, человеческих ресурсов. Правила и бюджеты должны контролировать производство и персонал. В целом в производстве основная задача контроля на функциональном уровне - снижение издержек.

В сфере НИОКР компания прежде всего заинтересована в создании технологических отличительных преимуществ и разработке новых продуктов. Контроль в этой сфере довольно труден, так как трудно отслеживать чем заняты люди. Обычно он осуществляется в форме самоконтроля или со стороны малых групп сотрудников по совместной работе.

В области маркетинга, как и в НИОКР, характерно применение плоских структур управления, где затруднено отслеживание деятельности сотрудников. Тем не менее, здесь используются контроль по выходу и бюрократический.

Типы контроля в зависимости от функций отражены в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Типы структур управления и контроля  
для основных функций деятельности фирмы

Функция	Тип структуры	Главный тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (например, издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (например, инвентаризация, закупки)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Со стороны коллектива (например, нормы, результаты, культура)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (например, продаж)
Учет / финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический (например, бюджеты)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический (например, стандартизация)

*Б. Уровень СЗХ (отраслевого бизнеса)*

Выбор системы контроля зависит от используемой стратегии (табл. 11.3) и стадии жизненного цикла отрасли (табл. 11.4).

Таблица 11.3

Использование систем контроля при различных стратегиях

Стратегия	Ценовое лидерство	Дифференциация	Фокусирование
Целесообразная система управления	Линейнофункциональная, продуктовая, дивизиональная	Продуктовая, дивизиональная, матричная	Линейно-функциональная
Контроль по выходу	Большое использование (например, контроль издержек)	Некоторые использования (например, контроль качества)	Некоторые использования (например, по издержкам и качеству)
Бюрократический контроль	Некоторые использования (например, бюджеты, стандартизация)	Большое использование (например, правила, бюджеты)	Некоторые использования (например, бюджеты)
Контроль со стороны коллектива	Малое использование (например, по качеству или циклам)	Большое использование (например, нормы и культура)	Большое использование (например, нормы и культура)

Простые структуры управления с малой дифференциацией при ценовом лидерстве приводят к сравнительно простым формам контроля издержек деятельности фирмы.

При дифференциации задачей контрольной системы является также защита отличительных преимуществ. По этой причине большое значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива. В компаниях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Обычно это сравнительно небольшие компании, и особое значение приобретает контроль со стороны коллектива.

Таблица 11.4

Стадии жизненного цикла СЗХ и типы контроля

Тип контроля	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Стадия			
Зарождения	Мало используется	Мало используется	Большое использование
Рост	Мало используется	Мало используется	Мало используется
Замедление роста	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Зрелость	От некоторого до большого использования (в зависимости от стратегии)		
Спад	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование

На стадии зарождения с учетом малых размеров и простой структуры управления достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

На стадии роста с развитием структур управления компания нуждается в развитии низкоценовой компетенции или в поиске будущих преимуществ дифференциации и контроль должен быть достаточно подвижен (в основном со стороны коллектива).

На стадии замедления роста ценовой лидер должен использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, а дифференциатор - уделять внимание и контролю со стороны коллектива.

В стадии зрелости продукты должны быть стандартизированы, расширяться их диапазон. Для ценового лидера основная цель контроля - снижение издержек. Дифференциатор должен стремиться к развитию отличительных преимуществ. Соответственно, особое значение приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из СЗХ и полные стоимости изменения стратегии. Существенно, что такая система должна быть дешевой.

#### *В. Система контроля на уровне корпорации*

Структуры управления и контроля зависят от выбранной стратегии, степени синергизма СЗХ (табл. 11.5).

Таблица 11.5

Корпоративная стратегия и типы контроля

Тип контроля	Рыночный	Бюрократический	Со стороны коллектива
Стратегия			
Несвязанная диверсификация	Большое использование	Некоторое использование	Малое использование
Вертикальная интеграция	Большое использование	Большое использование	Некоторое использование
Связанная диверсификация	Малое использование	Большое использование	Большое использование

При несвязанной диверсификации связи между СЗХ минимальны, и на уровне корпорации необходимо наблюдать за следованием общей стратегии компании, в связи с чем используются методы рыночного контроля.

При вертикальной интеграции возникает необходимость координации действий СЗХ со стороны главного офиса - это требует централизованного контроля и дополнительно к рыночному используются методы бюрократического контроля.

При связанной диверсификации используется синергизм СЗХ, что требует значительной централизации управления и контроля. Поэтому возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

## 12. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 12.1 Стратегический маркетинг менеджмент

Вопросы "Что продавать?", "Кому продавать?", "Где продавать?" и "Как продавать?" являются для компаний принципиальными. Потому что все прочие вопросы — организация производства, инновационный процесс, построение системы управления — вытекают из них.

#### С кем конкурируем

Многие российские менеджеры считают, что их главные конкуренты — другие отечественные компании. Может быть, пока доля рынка у зарубежных компаний невелика, но в ближайшие годы для большинства российских компаний главной угрозой станут именно крупные иностранные компании, обладающие колоссальными ресурсами и опытом. По мере исчерпания девальвационного эффекта их давление на российских производителей будет возрастать.

#### Слагаемые борьбы

Затрагивая проблему выбора географического рынка, конкурентоспособного продукта и ниши, которую намерена занять компания, мы вплотную подходим к формулированию продуктово-рыночной стратегии предприятия. Это правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой, в конечном счете сводящиеся к решению четырех принципиальных вопросов: "Что продавать?", "Кому продавать?", "Где продавать?" и "Как продавать?". При разработке продуктово-рыночной стратегии и сравнении компании с компанией-конкурентом можно следовать схеме 1.

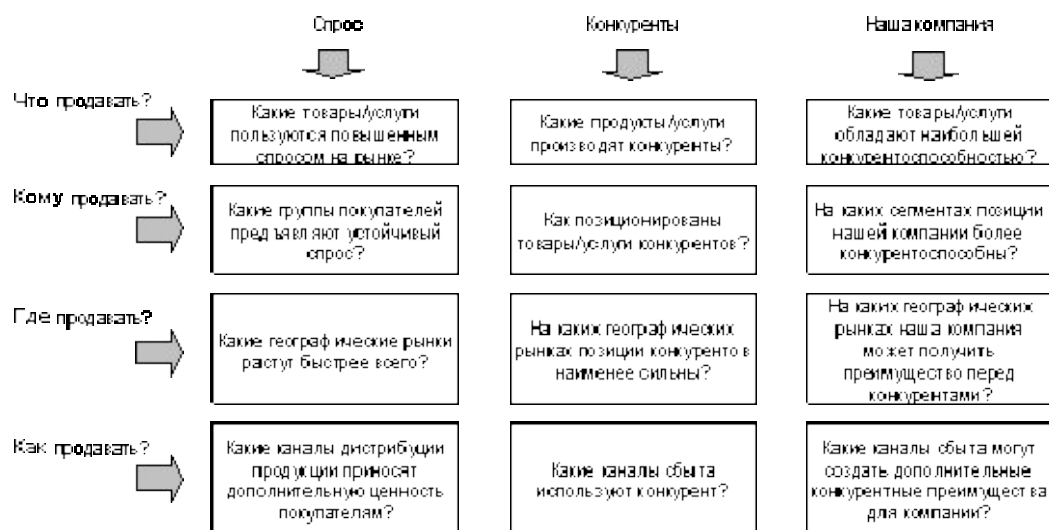


Рис. 1. Вопросы, задаваемые при разработке продуктово-рыночной стратегии

#### Что продавать?

Прежде всего необходимо оценить конкурентоспособность собственной продукции: какие товары обладают лучшими потребительскими свойствами по сравнению с конкурентами или при минимальных издержках могут быть "подняты" до их уровня.

Российским менеджерам тоже стоит критически оценивать конкурентоспособность своей продукции и смелее отказываться от неперспективных бизнесов.

Кому продавать?

Кто твой целевой покупатель — широкий круг людей или корпоративных клиентов или определенная (возможно, весьма узкая) группа? В зависимости от того, что компания умеет делать лучше конкурентов, она выбирает одну из базовых *стратегий* — "лидерство по издержкам", "дифференциация" и "сфокусированная дифференциация".

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность, воспринимаемая покупателями	Низкий уровень издержек
Стратегическая цель	Отрасль в целом	Дифференциация Пример: ОАО «Вена»	Лидерство по издержкам Пример: ОАО «Балтика»
	Только определенный сегмент	Сфокусированная стратегия Пример: Guinness	

Рис. 2. Типовые *стратегии* компании на примере пивной отрасли

Среди российских компаний, работающих на внутреннем *рынке*, нишевая *стратегия* пока не получила особого распространения. Пока они стремятся охватить всю продуктовую линейку и занять максимальное количество сегментов *рынка*. Появление российских узкоспециализированных компаний вроде Guinness или Perrier,— дело будущего, когда конкуренция ужесточится, а *рынок* разделится на более узкие сегменты.

Выбор целевых сегментов — это вопрос ресурсов и грамотной оценки собственной *стратегической* позиции. У тех отечественных производителей, кто конкурирует в основном с российскими же компаниями, пока есть ресурсы для развития широкой гаммы продуктов. При выборе же сфокусированной *стратегии* емкости внутреннего *рынка*, как правило, не хватает. Расширить объем продаж можно путем выхода на внешний *рынок*, однако это резко увеличивает издержки на продвижение товара.

Где продавать?

Нормальный путь развития компании — вырасти до национальных масштабов, закрепиться в роли национального лидера, а уже потом совершать *стратегический* выбор — выходить на международный *рынок* или усиливать свои позиции на национальном. Однако бывает так, что выход на внешний *рынок* — единственный способ выживания. В такой ситуации оказались многие предприятия ВПК после распада СССР.

Однако не все находятся в столь жестких условиях. Если задать директору российской компании, производящей потребительские продукты, вопрос: "Почему вы не пытаетесь выйти на общероссийские или международные *рынки*, а довольствуетесь локальным или региональным?", ответ будет прост: "А зачем тратить огромные средства, чтобы выйти на западный *рынок*, где высокая конкуренция и необходимы специалисты, знающие этот *рынок*? В России *рынок* потребительских товаров растет на 25% в год, здесь низкая конкуренция и мы прекрасно знаем потребителя".

Как продавать?



Каждая компания самостоятельно определяет *стратегию* в области управления сбытом и выборе каналов распределения. Это диктуется логикой бизнеса, характеристиками продукции, наличием ресурсов и потребностями целевых покупателей. Правильно выбранный канал дистрибуции и грамотно организованный сбыт могут создать дополнительные конкурентные преимущества для компании, обеспечить ей доступ к важной *маркетинговой* информации и т. д.

Производитель промышленной техники компания Caterpillar продает свои трактора, экскаваторы и т. д. только через собственную дилерскую сеть. Совокупный оборот дилеров по всему миру вдвое больше оборота самой Caterpillar — \$27 млрд в год у дилеров против \$14 млрд у Caterpillar в середине 1990-х. Партнерские отношения с дилерами обеспечивали Caterpillar и основное конкурентное преимущество — возможность замены любой детали в любой точке земного шара в течение 24 часов. Кроме того, дилеры знают о нуждах потребителей больше, чем Caterpillar, а значит, компания существенно экономит на *маркетинговых* исследованиях.

### Учитесь на конкурентах

Быть на шаг впереди своих конкурентов и выигрывать в конкурентной борьбе можно, если компания знает, что делает тот, кого она собирается обгонять. И при этом понимает, что можно и нужно улучшить. Сравнение *стратегий*, используемых конкурентами, позволяет успешно решать собственные задачи.

Анализ продуктово-рыночных *стратегий* западных машиностроительных компаний показывает, что около половины доходов они получают не от продажи оборудования, а от сервиса, с этим оборудованием связанным,— монтаж, *услуги* по ремонту, поставка запчастей и т. д.

Однако слепое копирование шагов конкурентов таит в себе опасности. К примеру, одна российская компания, производящая автомобильную электронику, нашла простой способ формирования своей ассортиментной линейки. Она внимательно следит за тем, какие товары выбрасывают на российский *рынок* польские, чешские и венгерские конкуренты. И сразу начинает выпуск таких же продуктов, но по более низкой цене. Минимизация расходов на исследование *рынка* оборачивается зависимостью от конкурентов — если те ошибутся в *маркетинговых* решениях, то невольнo потопят своих "интеллектуальных наследников".

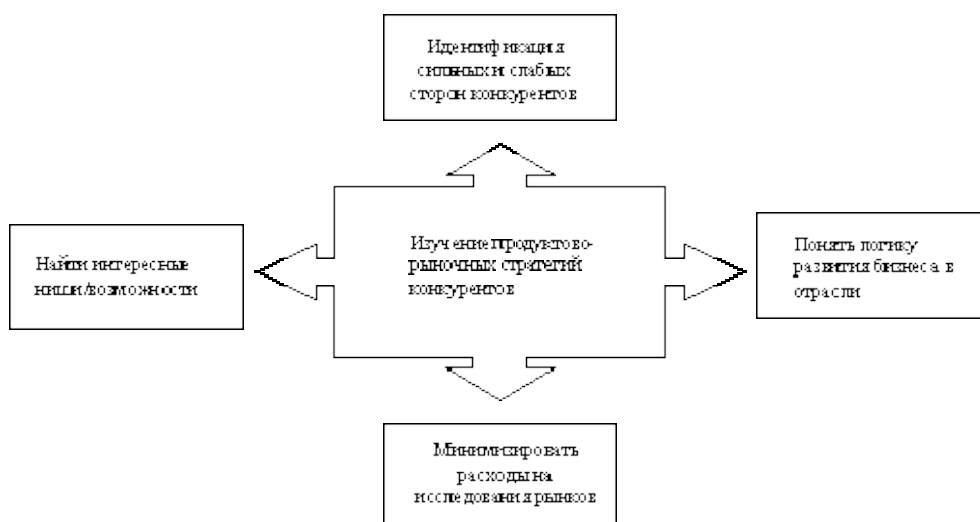


Рис. 3. Задачи, решаемые при сравнении продуктово-рыночных *стратегий* конкурентов

Вид с вертолета

Для разработки продуктово-рыночной *стратегии* необходимо посмотреть на свой бизнес максимально широко (часто это называют "вид с вертолета"). В ходе этой операции нужно:

- \* очертить границу своего *рынка*;
- \* понять, кто главный конкурент;
- \* соотнести позиции на основных сегментах *рынках*;
- \* соизмерить инвестиционные возможности и потребности;
- \* решить, стоит ли охватывать весь *рынок* или следует "идти в нишу";
- \* найти путь товара от производителя к потребителю.

## 12.2. Стратегический квадрат

*Самое первое, самое главное и самое важное в смысле последствий решение, которое должен принять государственный деятель и командир, это определить тип войны, в которую он погружается; здесь нельзя ошибиться, равно как и нельзя пытаться превратить войну во что-то противное ее природе.*

*Карл фон Клаузевиц*

Нельзя вести маркетинговую войну одним способом. Их, скорее, четыре. Какой способ военных действий избрать — вот самое первое и важное решение, которое вам необходимо принять.

Это решение зависит от вашей позиции в стратегическом квадрате, который можно построить для любой *отрасли*.

В качестве примера снова возьмем американскую автомобильную *промышленность*. Это хорошо устоявшаяся *отрасль* с очень крепкими взаимосвязями. Фактически, последним, кто организовал автомобильную компанию в этой стране, был Уолтер П. Крайслер в 1925 году.

На сегодня мы имеем «большую четверку»: General Motors, Ford, Chrysler и American Motors. Но если бы Клаузевиц был жив, то, выйдя из самолета в аэропорту Детройта и бросив взгляд на ситуацию, он бы немедленно навел порядок.

Это не «большая четверка». Если судить по долям рынка, это, так сказать, «большая единица». У General Motors 59%!

Все остальные, даже вместе взятые, не могут сравниться с General Motors. Доля американского рынка Ford составляет 26%, Chrysler — 13%, American Motors — 2%. Всего — 41% на троих.

Конечно, мы не учитываем импорт, составляющий еще 34% (что эквивалентно 25% всего американского рынка автомобилей). Импорт, как показывают цифры, имеет немалое значение, однако мы не ставим перед собой цели проанализировать *отрасль* во всех ее подробностях. Наша задача — проиллюстрировать четыре типа ведения маркетинговых войн, основываясь на примере детройтской «четверки».

Все четыре компании — American Motors, Chrysler, Ford и General Motors — значительно отличаются друг от друга по силе. Каждая из них примерно наполовину меньше следующей в списке. Никакого равенства среди них не наблюдается. Это как футбольная лига, в которой играют четыре команды: одна из школы, другая из колледжа, третья из вуза, а четвертая состоит из профессиональных игроков. Стоит ли сомневаться в том, кто победит?

В этой игре важна не просто победа. Да, под именем General Motors на табло будет больше очков. Для остальных победа имеет другой смысл.

- \* Для Ford большой победой будет увеличение доли рынка.
- \* Для Chrysler победой будет прибыльное выживание.
- \* Для American Motors любое выживание — уже победа.

В данной маркетинговой ситуации все компании обладают разными ресурсами, разными сильными сторонами, разными целями. Так почему бы им не иметь разные *стратегии маркетинга*?

Какой тип войны должны избрать General Motors, Ford, Chrysler и American Motors? Давайте рассмотрим позиции каждой компании.

Тип войны, который должна избрать

General Motors

Прежде всего: кто конкуренты General Motors? Есть Министерство юстиции, есть Федеральная торговая комиссия, есть Комиссия по ценным бумагам и биржам и есть Конгресс США с обеими своими палатами.

General Motors не может выиграть за счет постоянных побед. Если компания ликвидирует одного или нескольких своих конкурентов-автопроизводителей, суд или Конгресс разобьют ее на несколько мелких частей. Помните, что случилось с другим большим победителем American Telephone and Telegraph Company? Не устроила она Министерство юстиции!

General Motors может победить лишь за счет того, что не будет проигрывать. И потому должна избрать оборонительный тип войны.

Однако не нужно истолковывать оборонительную войну как пассивную работу. «Сама по себе оборона, — пишет Клаузевиц, — это негативное занятие, поскольку она заставляет сопротивляться намерениям врага вместо того, чтобы развивать свои собственные».

Напротив, хорошая оборона имеет наступательную природу, у нее есть четкая цель: защитить доминирующую рыночную позицию компании.

Что должен сделать Ford

Ford — сильная компания №2. У компании есть ресурсы, чтобы проводить наступательные атаки. Но кого ей атаковать?

Как любил говорить Вилли Саттон, «Я граблю банки потому, что в них хранятся деньги». Ford должен атаковать General Motors потому, что у той есть рынок.

Математически это очень легко представить. Если Ford сможет отобрать 10% *бизнеса* у General Motors, его собственная доля рынка вырастет на 25%. Если Ford отберет 10% *бизнеса* у American Motors, изменение объема его собственных продаж и измерить-то будет трудно.

Велико искушение захватить слабого — работает теория «легкой добычи». Противоположное, однако, ближе к истине. Чем меньше компания, тем ожесточенней она будет сражаться, защищая ту небольшую долю рынка, что имеет. Она будет использовать такие приемы, как урезание цен, скидки, облегченные гарантии. Никогда не нападайте на раненое животное.

Лучшей *стратегией* для компании Ford будет наступательный тип войны. Она должна провести ряд атак на слабые позиции в рядах General Motors.

Как найти эти слабости и сыграть на них — тема следующей главы.

## Что должен сделать Chrysler

Старая американская поговорка гласит: когда борются слоны, больше всего достается муравьям. Компания Chrysler должна остаться в стороне от битвы между General Motors и Ford и провести фланговые атаки.

Именно это и сделал Ли Якокка. К числу его фланговых атак (ставших классическими) на всю автомобильную *промышленность* США относятся «первый» кабриолетной автомобиль.

Достижения м-ра Якокка покажутся вам еще более значительными, когда вы узнаете, откуда он пришел. Проработав 8 лет во главе Ford, он вдруг перешел в Chrysler, чему способствовал легкий толчок со стороны Генри Форда II. Можно было ожидать, что в Chrysler он принесет с собой и фордовскую *стратегию*. Отнюдь. Якокка славится тем, что создал для Chrysler совершенно новую *стратегию*, гораздо более подходящую для этой *организации*.

Многие ли генералы от *маркетинга* смогут сделать то же самое? Большинство из нас попыталось бы сыграть в игру под названием «маркетинг» тем же способом, что принес нам удачу в прошлом.

Оглядываясь назад, можно назвать всего одну *стратегию* Ford, которую Якокка мог использовать в качестве шаблона для Chrysler. То была успешная фланговая атака в лице Mustang, первого двухместного «персонального» автомобиля. Якокка лично разрабатывал эту машину, ставшую лидером продаж в своем классе, после того как ему удалось-таки уговорить на это Генри Форда.

## Что должна делать American Motors

Что можно посоветовать бедной American Motors? Разве что уйти в леса, надеть камуфляж и стать партизаном.

American Motors слишком мала, чтобы устраивать наступательные атаки на General Motors. Даже если поначалу они будут иметь успех, компания не обладает достаточным числом дилеров, достаточными производственными мощностями и маркетинговыми мускулами, чтобы поддерживать атаки.

American Motors также слишком мала для фланговых атак против *отрасли*. Не настолько мала, чтобы начинать такие атаки — все же это компания, испытанная Нэшем Рамблером. Но, тем не менее, слишком мала, чтобы доминировать в сегменте после того, как первой создаст новую концепцию автомобиля.

Единственная категория, где American Motors постоянно одерживает победы, — автомобили Jeep. Это классическая партизанская тактика. Найти сегмент, который достаточно велик, чтобы оказаться для партизана прибыльным, и слишком мал, чтобы на него покусился лидер.

## Гора в голове

Давайте снова вернемся на наше поле боя. Гора, конечно, является высотой, на которой укрепился лидер.

Если вы пойдете через гору, значит, начнете наступательную маркетинговую войну. Возможно, вам повезет и вы найдете долину или ущелье, через которые смогут

прорваться ваши войска. Но битва будет тяжелой и, скорее всего, дорогой, поскольку лидеры обычно обладают достаточными ресурсами для *организации* мощных контратак.

Если, стремясь избежать атак конкурента, вы спуститесь с горы, то выберете оборонительную войну. Правило вы знаете: лучшая защита — это нападение.

Обойдя гору, вы будете вести фланговую войну. Как правило, этот тип маркетинговых операций оказывается самым эффективным и наименее дорогим. Однако для многих товарных категорий трудно похвастать обилием возможностей для фланговых атак.

А если вы пройдете под горой, то поведете партизанскую войну. Вы хотите найти территорию, вполне безопасную, чтобы ее не нужно было оборонять. Или слишком маленькую, чтобы лидер на нее покусился.

### 12.3. Необходимость анализа конкурентного положения

*В процессе перехода к рынку, предприятия столкнулись со многими проблемами выживания. Полный доступ к внешней среде принес не столько новые возможности, сколько новые проблемы эффективного функционирования предприятия на рынке. К внедрению маркетинга предприятия приходили и по сей день приходят только вследствие бедственного положения со сбытом собственной продукции. Это характерно для большинства отечественных предприятий. Причем зачастую, вновь созданный отдел маркетинга превращается во второй отдел сбыта. Также, часто руководство не до конца осознает сущность маркетинга и "привязывает" зарплату специалистов отдела маркетинга к объемам продаж. И вследствие этого у маркетологов не хватает ни времени ни значительной мотивации для постоянного и всестороннего анализа рынка. Действия руководства понятны - необходимо сбыть продукцию и получить прибыль сейчас и по максимуму, а не затрачивать время, средства и усилия специалистов для того, чтобы те проводили исследования, зачастую не приносящие быстрой и стопроцентной отдачи. Таким образом, создавая отдел маркетинга, предприятие надеется получить дополнительных потребителей и обеспечить сбыт своей продукции.*

Между тем, ориентируясь исключительно на сбыт, предприятие не может полностью контролировать ситуацию. Оно "варится в собственном соку", не сознавая опасности стать аутсайдером отрасли.

Часто у руководства бытует заблуждение - "мы знаем своих конкурентов, нам незачем постоянно отслеживать ситуацию в отрасли...". Это заблуждение приводит к тому, что предприятие застывает на определенном этапе развития. Из-за того, что конкурентное положение четко не определяется, руководство начинает понимать, что что-то идет не так только после явного снижения объемов продаж. В данной ситуации как правило предпринимаются попытки наладить сбыт поиском все новых и новых рынков сбыта для своей продукции, тогда как ее жизненный цикл, например, вследствие развития технологии у конкурентов уже находится на стадии остаточного спроса. Или, например, нахождение нового сырья позволило конкурентам значительно снизить цены на свою продукцию. Отсюда четко прослеживается необходимость постоянного мониторинга отрасли и комплексного исследования своего конкурентного положения в ней.

#### Информация, необходимая для анализа конкурентов

Необходимо отметить, что классический маркетинг не настаивает на углубленном исследовании конкурентов, предлагается их простое ранжирование по широте ассортимента, внешним преимуществам, характеристикам качества, ценам и системам продвижения продукции. Также используются мнения потребителей относительно продукции конкурентов, что тоже влияет на ранг конкурента.

На мой взгляд, для российских предприятий подобное поверхностное исследование неприемлемо. Дело в том, что ситуация на большинстве отечественных рынках чрезвычайно нестабильна и тот, кто вчера был "ником", завтра может выбиться в лидеры и наоборот. Это связано со множеством особенностей и макрофакторов. Эту ситуацию можно охарактеризовать как "непредсказуемость собственного положения и положения соседей на рынке".

В связи с этим необходимо выделить проблему, которая стоит перед большинством российских маркетологов - как предугадать изменения ситуации в *отрасли* через год, через ряд лет. Для ответа на поставленный вопрос необходимо достаточно подробное изучение конкурентов.

Всю информацию о конкурентах можно классифицировать на две группы: первичную и вторичную.

Данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента, являются первичной информацией. Основными методами сбора первичной информации являются наблюдения, опросы и эксперименты. С их помощью устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента. Главными источниками первичной информации о конкурентах являются как правило: каналы распределения продукции, поставщики и потребители продукции; рекламные агентства, торговые агенты, *маркетинговые* фирмы, обслуживающие конкурента, инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента, специальные аналитические службы.

Основное достоинство первичной информации: быстрота ответа на интересующие вопросы, простота последующего ее сведения в нужную форму, представление "живого" мнения о деятельности конкурента.

Недостатками первичной информации являются: субъективность, неполнота, высокая степень недостоверности, сложность доступа и дороговизна (в случае с персоналом предприятия и специальными аналитическими службами).

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и компиляции, приводящих ее в вид, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся: отчеты о производственно-хозяйственной деятельности, статьи о деятельности конкурента в периодической печати, справочные издания о конъюнктуре *рынка*, тенденциях и проблемах его развития, включающие данные о конкуренте, публикуемые интервью управленческого персонала и руководства компании, мнения потребителей о характеристиках продукции конкурента.

Проблемы, связанные со сбором необходимой информации.

Необходимо отметить, что зачастую, для составления картины конкуренции вышеперечисленной информации явно недостаточно. Для углубленного *исследования* необходима также и вторичная информация конфиденциального характера, например - объемы производства той или иной номенклатурной позиции, календарный *план* производства, база отгрузки предприятия - конкурента, куда входят также и описание всех его потребителей. В целом, углубленное *исследование* конкурента начинается с анализа финансовых показателей (данных баланса) - здесь уже можно проследить динамику развития конкурента и его относительную силу.

Всю вторичную информацию по степени доступности можно разделить на три группы:

1. Открытая информация (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения, представленность на рынке).
2. Условно открытая информация (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках, рейтинг предприятия).



3. Закрытая информация (объемы производства продукции с разбивкой по номенклатурным линиям, календарный *план* производства, база отгрузки, применяемые технологии).

При сборе и анализе информации, возникает целый ряд проблем: для первой группы характерна неполнота информации для полноценного *исследования* конкурентной ситуации на *рынке*, вторая группа зачастую характеризуется недостоверностью - отечественные предприятия склонны фальсифицировать данные балансов с целью ухода от налогов, т.е. возможна неточная оценка силы конкурента, и, наконец третья группа характеризуется закрытостью доступа или чрезвычайной дороговизной.

Для решения проблем недостоверности желательно собирать информацию из различных (независимых) источников, что повышает объективность получаемых результатов. Здесь хорошим способом является экспертное взвешивание источников информации по их относительной достоверности, либо по доверию источнику. Решение проблем с третьей группой информации видится в повышении финансирования *маркетинга* на предприятии. Как показывает практика, ни одно серьезное *исследование* деятельности конкурентов не обходится без использования подобной информации.

Методики анализа конкурентного положения предприятия в *отрасли*.

Все методики *исследования* конкурентного положения предприятия принято делить на две группы.

Первая группа - параметрические (в основном на *основе* первичной информации, когда выбираются параметры сравнения конкурентов и выясняются мнения потребителей, продавцов, поставщиков относительно этих параметров, затем информация сводится в удобную форму - матрицу или таблицу). Преимуществом этих методик является быстрота и относительная дешевизна, но в то же время есть опасность субъективности и неточности мнений. Довольно сложно проследить силу или слабость конкурента, тем более, невозможно строить прогнозы его развития.

Вторая группа - рейтинговые оценки (здесь используются сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров и сводная финансовая отчетность конкурентов, затем строится четкая математическая модель, на *основе* которой все данные по конкурентам сводятся в коэффициентные показатели). На *основе* показателей выстраивается рейтинг предприятий. Очевидным преимуществом этих методик является достаточная точность и возможность выявления точного положения собственного предприятия в *отрасли*.

Но, на мой взгляд, необходимо добавить еще одну группу методик, связанную с более детальным *исследованием отрасли* - углубленный анализ конкурентов и составление прогнозов развития *отрасли*. Здесь необходима информация, раскрывающая внутренние механизмы работы конкурента. К такой информации могут относиться данные об объемах производства продукции с разбивкой на отдельные номенклатурные позиции, детализированные данные по экспорту и отгрузке, *планы* производства и т.д. На *основе* этих данных возможно построить модель поведения конкурента, его будущее состояние. Эти методики позволят получить огромное преимущество перед конкурентами и, возможно, выиграть конкурентную борьбу, при грамотном их использовании.

Нельзя не отметить специфику третьей группы методик - прослеживается достаточно тонкая грань между этими методиками и промышленным шпионажем, здесь необходима особая осторожность.

Ситуационный подход к анализу конкуренции на *рынке* (проблемы выбора альтернатив).

Несмотря на очевидную актуальность постоянного мониторинга конкурентной позиции предприятия, необходимо учитывать фактор дороговизны информации и запаса времени для принятия решения. При определении состава используемых данных важно постоянно сопоставлять эти факторы и значимость получаемых в ходе анализа результатов. Другими словами, необходимо правильно определить свою позицию относительно объективных, но достаточно "дорогих" результатов, и "дешевых", но недостаточно точных, сопоставив все это со временем для принятия решения.

В зависимости от ситуации на предприятии, маркетологам рекомендуется производить выбор информации, необходимой для анализа конкурентного положения исходя из следующей модели (Рис.1.).

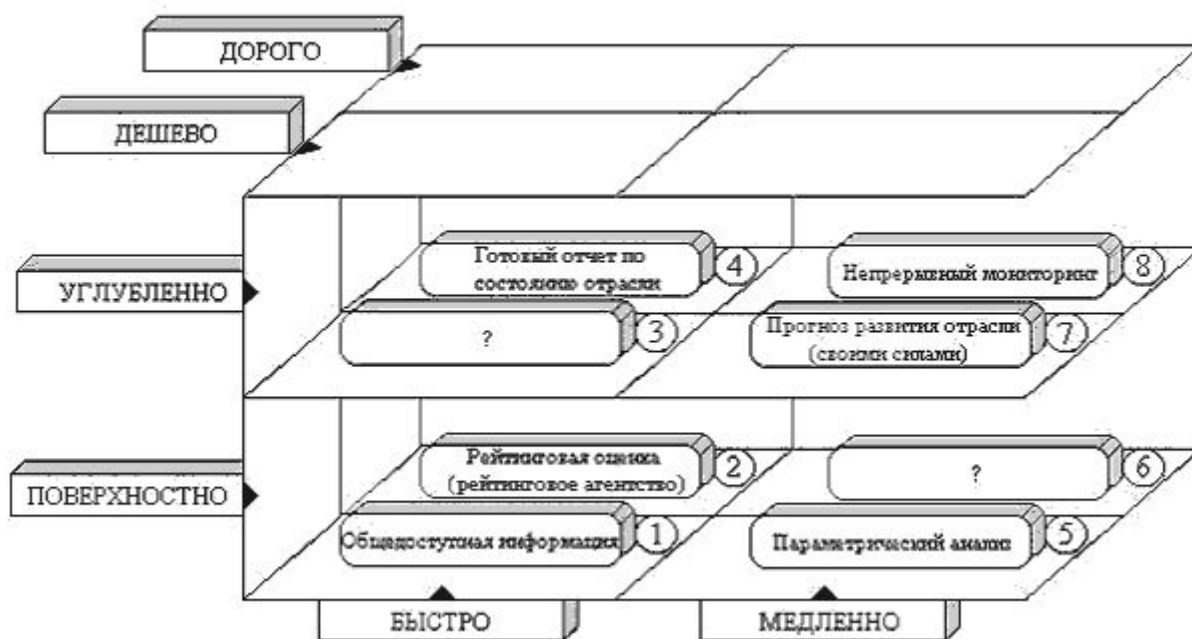


Рис. 1. Модель выбора информации, необходимой для анализа *отрасли*.

Представленная модель предполагает выбор той или иной информации для анализа конкурентов при следующих условиях:

Блок 1 - необходимо быстрое реагирование на сложившуюся проблему, при недостатке финансирования *маркетинговых исследований*. Здесь возможен выбор только общей информации, такой как: количество конкурентов в *отрасли*, их номенклатурные линии, цены, оценки предприятий - конкурентов в прессе, внешние характеристики систем продвижения и т.п. Как результат - вероятно недостаточность данных для полноценного анализа *отрасли*.

Блок 2, здесь также решается какая-либо тактическая задача, чаще всего - быстрое определение своего места в *отрасли*. При достаточном финансировании рекомендуется использовать для этого готовые рейтинговые оценки крупнейших консалтинговых компаний или рейтинговых агентств. В основном, это такие компании как: Standard & Poor's, Dun & Bradstreet, Moody's и др., а в России - рейтинговое агентство "Эксперт РА", агентство АК&М и др. Рейтинговая оценка позволяет быстро сориентироваться и возможно принять какое-либо решение, но *планов* на будущее построить не позволяет.

Также, *основой* построения рейтингов являются финансовые показатели работы предприятия, а в России возможна фальсификация и, как следствие - неверная оценка.

Блок 3 - этот блок вызывает сомнения, так как вероятно, невозможно провести углубленный анализ *отрасли* дешево и быстро.

Блок 4, здесь скорее всего - предприятие находится в кризисной ситуации и руководство видит выход в быстрой смене поведения предприятия на *рынке*. В этом случае для того, чтобы быстро сориентироваться относительно возможностей своего предприятия и соседей в *отрасли*, лучше всего приобрести готовый отчет анализа *отрасли* хорошо зарекомендовавшей себя *маркетинговой* или консалтинговой компании. В данном случае гарантирован результат, но есть и минусы - во-первых, придется доверять чужим результатам, а во-вторых, придется платить достаточно много.

Блок 5 - этот блок характеризует ситуацию, когда необходимо выработать линию поведения предприятия в *отрасли*, не имея для этого больших средств и не стремясь к детальной проработке. В этом случае наилучшим способом анализа конкурентов является параметрический анализ на *основе* первичной информации. При грамотном его проведении возможно получение неплохих результатов.

Блок 6 - этот блок, как и блок 3 вызывает сомнения, но уже по другим причинам - целесообразно ли проводить анализ конкурентов долго и дорого да еще и без достаточной степени детализованности? Скорее всего нет, но если все же придется, то можно посоветовать разработать рейтинг предприятий своими силами, правда возникнет масса сложностей и будут достаточно большие финансовые затраты.

Блок 7 характеризует ситуацию, когда руководство предприятия чувствует, что лидерство в *отрасли*, державшееся много лет начало "пошатываться" и необходимо детально изучать своих конкурентов, которых до недавних пор было не видно. Здесь возможно составление прогнозов развития *отрасли* своими силами, силами отдела *маркетинга*. Возможно применение проектного управления.

Блок 8 - этот блок скорее всего показывает не конкретную ситуацию, а постоянный мониторинг ситуации в *отрасли*. Это наиболее результативный блок, позволяющий держать контроль над всеми своими конкурентами и наиболее эффективно реагировать на изменения *рынка*.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что необходимость постоянного мониторинга *отрасли* очевидна, но вариантов использования финансовых средств и времени много. Таким образом, грамотно используя знания маркетологов, возможно получить массу преимуществ для достижения лидерства в *отрасли* или просто-напросто выживания в ней.

## 12.4. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала фирме наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость от внутренних и внешних кризисов. Из всех апробированных в настоящее время методов управления, наибольший интерес вызывает опыт стран дальнего востока. Примеры послевоенного восстановления Японии, бурного роста “азиатских драконов” Гонконга, Тайваня, Южной Кореи и Сингапура, да и современный рост китайской экономики указывают на эффективность стратегии экономического развития принятых в этих странах. Действительно, не закладывая в основу своего роста использование природных ресурсов или внешние заимствования, максимально эффективно используя конъюктуру рынка (в том числе и неблагоприятную) и имеющиеся ресурсы (зачастую весьма скудные) представители дальнего востока смогли поколебать позиции ведущих экономических монстров.

Несомненно, что ведущую роль в успехах дальневосточных бизнесменов принадлежит именно использованию неких принципов *стратегии*, обеспечивающих успех. И эти принципы – принципы классической китайской *стратегии*, основы которой были заложены более чем две тысячи лет назад. Основной чертой классического восточного миропонимания является постулат о единстве всех сфер жизни. То есть, все *процессы*, будь то *развитие* экономики, политика, культура, или даже строительство дома, в представлении восточного человека, подчинены одним законам. Различаются только конкретные проявления действия этих законов. Соответственно, человек, постигший эти базовые законы “обречен” на успех в бизнесе, личной жизни, да и в любом своем начинании. Традиционно, философию и этику дальнего востока формировали даосизм, конфуцианство и буддизм. Именно поэтому, очень часто можно встретить бизнесмена или топ менеджера японского или китайского происхождения обладающего глубокими познаниями в этих областях. Можно не сомневаться, что для него это не отвлеченное умствование или “вопросы религии”, а сугубо практическая вещь.

Однако, необходимо отметить, что данные учения являются весьма отвлеченными от вопросов жизни современного человека. Разумеется, никогда практичный менеджер не удовлетворится столь общими рекомендациями. Безусловно, ими не удовлетворялись и властители прежних времен. За многотысячелетнюю историю *развития* Китая, из корней философских учений выросли науки о государственном *управлении*, дипломатии и военном искусстве. Что же в наибольшей степени соответствует потребностям современного *бизнеса*? Первыми на этот вопрос дали ответ в Японии.

“Бизнес – это война”.

провозгласил основатель корпорации “Мацусита Донки” г-н Коносукэ Мацусита “Все законы войны распространяются на искусство ведения бизнеса” записали на первых страницах крупнейшие учебники по менеджменту и ... выиграла первый раунд экономической войны.

Начиная с конца сороковых годов, японский *менеджмент* использует методiku ведения боевых действий, основы которой были заложены еще в V в. до н. э. Китайским полководцем Сунь-У, в своем знаменитом трактате Сунь-Цзы. В дальнейшем, эта

*стратегия* была взята на вооружение всеми “драконами” и длительное время обеспечивала им неизменный успех. Необходимо отметить, что в каждом конкретном случае применение носило определенный характер, обусловленный национальными особенностями и спецификой конкретной экономической системы. Если японский *менеджмент* у себя на родине, активно опирался на положения кодекса чести самурая “бусидо”, то построить отношения с западными работниками корпорации по этому принципу оказалось проблематично. Китайские компании практикуют использование классической *стратегии* в рамках канонов конфуцианской морали и т.п.

В любом случае, применение принципов классической китайской *стратегии* обеспечивало успех *бизнесу* в любой стране и на всех *рынках*. Даже проблемы возникшие в экономиках ряда дальневосточных стран в последние годы связаны исключительно с отходом от базовых принципов заложенных в основы роста их экономик. Ну что же, успех может затмить глаза победителю и подготовить его грядущее поражение. Это тоже один из постулатов воинской философии дальнего востока. Очень сложно, ощутив подъем и получив силу, заставить себя выдерживать все ограничения и требования, налагаемые классической китайской *стратегией*. Это требует постоянной и тяжелой работы, непредвзятого взгляда и объективной оценки. Но любой человек, начавший “боевые действия” (будь то средневековая армия или современная фирма), должен быть к этому готов. Это единственный путь к успеху. Это так же верно, как то, что любой проигравший сражение склонен видеть в своем поражении волю случая, неблагоприятную конъюнктуру или чрезмерный мороз, но крайне редко признает свои недоработки и большую подготовку противника.

Сразу хочется отметить часто встречающееся возражение о том, что восточные методы *управления* не пригодны для использования в российских условиях. Российская история знает как минимум два примера успешного “менеджмента” в полном соответствии с восточной воинской традицией. Это кампании проводившиеся русскими полководцами А.В. Суворовым и М.И. Кутузовым. Вряд ли они были знакомы с канонами средневекового Китая. Да и знакомства с основными постулатами было бы явно недостаточно для их полного применения в условиях тяжелой войны. Просто русская традиция и, прежде всего традиция *управления* массами людей очень близка традиции восточной. И последнее. Как говорилось выше, подлинные принципы лежащие в основе *стратегии* - универсальны. Они одинаковы для любых условий и любого времени. Различаются методы их применения. А вот копирование методов, без понимания базовых принципов может дать только отрицательный результат.

## ВОЙНА – ИСКУССТВО ОБМАНА.

Это одна из ключевых идей трактата Сунь-Цзы.

“Если ты силен, покажи слабость. Если ты слаб, покажи силу. Если ты близко, покажи, что ты далеко. Если ты далеко, покажи, что ты близко”.

В Японии этот принцип получил следующую трактовку Дзигиро Кано: “Если хочешь пойти направо, сделай шаг налево. Если хочешь оттолкнуть – потяни на себя”.

При всей очевидности такого подхода, конкретные выводы не всегда очевидны. Не имеет смысла прикрывать отдельные конкретные акции Туман должен окружать всю деятельность фирмы. Разумеется, все окружающие должны считать, что понимают все. Только такая политика позволит сбить с толку оппонентов. Если конкуренты будут дезинформированы относительно всей деятельности фирмы, то их ошибки будут носить не тактический, а *стратегический* характер.

Возникает вопрос: как сочетать этот постулат с политикой открытости фирмы и публичными акциями? Ответ может быть только такой: PR – акции и должны служить инструментом дезинформации. Не имеет смысла крупной фирме и монополисту рекламировать эту свою позицию. Преимуществ на *рынке* это ей не даст, однако вызовет законное раздражение населения и обоснованный интерес налоговых органов и властей, которого желательно было бы избежать. В то же время фирме, которая только стремится занять лидирующую позицию, такой имидж бы вовсе не помешал. Убедить потребителя, что именно твое предложение является единственно реальным на *рынке*, не это ли мечта любого предпринимателя в *конкурентной* борьбе?

Разумеется, что в условиях гражданского общества отсутствует возможность сохранения “военной тайны”. Да и в условиях реальных боевых действий подлинный план сражения может быть известен только узкому кругу лиц. Поэтому подлинная *стратегия развития* должна быть открыта только для высшего руководства фирмы, а обманные действия производиться при помощи всего персонала фирмы.

Существует все же проблема утечки информации, публикация которой была бы нежелательна. Основоположник даосизма Лао-Цзы сказал: “Все показать - это значит все скрыть”. Любой опытный шпион, как в наши дни, так и две тысячи лет назад знал, что самая интересная информация – опровержения. Фирма стремится опровергнуть критику тем более яростно, чем больше эта критика попадает в цель. Опровергать заведомо вздорные обвинения – удел предельно слабых и неуверенных в себе. Однако и отказ от комментариев, и внешне пренебрежительное отношение к допущенной утечке информации может нивелировать возможные потери. За редким исключением, не имеет смысла тратить финансы и силы на сокрытие фактов деятельности фирмы. С того момента, как информация вышла из кабинета высшего должностного лица это уже практически невозможно, или возможно на протяжении очень короткого времени. Усилия следует направить на предание опубликованным фактам выгодных для себя трактовок.

**ЕСЛИ ЗНАЕШЬ ВРАГА И ЗНАЕШЬ СЕБЯ – СРАЖАЙСЯ ТЫСЯЧУ РАЗ И ТЫСЯЧУ РАЗ ПОБЕДИШЬ. ЕСЛИ ЗНАЕШЬ СЕБЯ И НЕ ЗНАЕШЬ ЕГО– ОДИН РАЗ ПОБЕДИШЬ, ДРУГОЙ ПРОИГРАЕШЬ. ЕСЛИ НЕ ЗНАЕШЬ НИ ЕГО НИ СЕБЯ – ВСЕГДА ПОТЕРПИШЬ ПОРАЖЕНИЕ.**

Вопрос информации всегда считался важным. Однако китайская военная теория ставит его на первое место и указывает на прямую зависимость исхода сражения от информированности полководца. Естественно, знание реального положения и намерений конкурентов значат очень много, и об этом говорилось выше. При этом стоит анализировать не только реальные действия противника, но и возможности отвергнутые им. Всегда есть шанс разбогатеть на том, что оставил твой конкурент.

Однако, огромное, и даже приоритетное внимание китайская традиция уделяет самоанализу. “Твоя победа в противнике, твоя непобедимость в тебе самом” говорит Сунь Цзы. Только полководец, знающий реальные возможности своих войск, может вступать в сражение. Война - это ситуация, когда, отдавая приказ подразделению, полководец должен точно оценивать его возможности. В *процессе* работы фирмы руководитель не может постоянно контролировать деятельность каждого подразделения. В наиболее ответственные моменты он вынужден полагаться на выводы или *качество* исполнения своих обязанностей подчиненными. Поэтому, если руководитель не уверен в *качестве* работы исполнителей или их мотивированности, необходимо провести реорганизацию, вплоть до замены персонала, не дожидаясь, когда работники допустят конкретные ошибки. Нельзя ставить под угрозу существование всей фирмы из пустой жалости к нерадивым работникам и на том основании, что ничего страшного еще не произошло.

Когда произойдет, может быть будет поздно. Бессмысленно проверять *качество* укреплений, когда противник уже атакует. Это следует сделать, когда он еще не приблизился.

Именно поэтому, крайне большое значение восточный *менеджмент* придает внутреннему *анализу* и оценке персонала. Декларируемые заявления о том, что фирма абсолютно совершенна, относятся скорее к предыдущему разделу статьи. Любой менеджер знает, что если организация работы проверенна сто раз, надо начинать сто первую проверку. И, прежде всего это относится к периодам подъема, успеха и стабильности, потому, что именно в это время закладываются предпосылки будущих кризисов. Попытки реорганизации, предпринимаемые в периоды кризисов, как правило, носят пожарный характер и значительно менее эффективны или даже вредны для *бизнеса*. “Коней на переправе не меняют”.

В то же время, ни один уважающий себя восточный менеджер не позволит себе выразить сомнение в результатах работы специалиста. Если руководитель критикует не определенные недоработки, а ставит под сомнение квалификацию подчиненного, то, согласно восточной этике, тот обязан немедленно потребовать отставки, т.к. в данной ситуации он “теряет лицо”. В то же время, экзамены и тесты, проходимые подчиненными, должны восприниматься ими как забота руководства об их квалификации и служебном росте, а не как попытки избавиться от них. Кроме того, руководитель всегда имеет возможность проверить *качество* работы и квалификацию, не задевая чувств подчиненных.

Очень важным моментом для руководителя является обретение доверия подчиненных. Практика показывает, что как стереоизображение можно получить, только имея две точки, получить объективную картину состояния фирмы можно, только наблюдая ее с различных уровней. Руководитель, полагающийся только на свои оценки и видение ближайшего окружения – односторонний. Возможность объективно воспринимать информацию, поступающую со всех уровней служебной пирамиды, дает ему возможность обрести полное видение. Объективная информация от нижестоящих подчиненных может поступить только в том случае, если руководитель конкретными действиями покажет, что его интересы заключаются в благополучие всей фирмы и всех работающих в ней. Такая позиция, безусловно, вызовет отклик у нижестоящих работников и атмосферу творчества и сотрудничества, в противовес слепому исполнению приказов под страхом наказания. В этих условиях даже репрессивные меры руководства и реорганизации не должны вызывать внутреннего сопротивления.

#### ПОБЕДА – ЭТО НАСТУПЛЕНИЕ. НЕПОБЕДИМОСТЬ – ОБОРОНА.

Этот принцип перекликается со словами, приведенными в предыдущем разделе, но несет еще и дополнительную смысловую нагрузку. Теоретически, любой *бизнес* должен постоянно развиваться. Однако, на практике, это очень непростая задача. Финансовые и энергетические затраты развивающейся фирмы огромны. Военная теория утверждает, что наступающий должен иметь трехкратный перевес. (Интересно, что данное правило действует уже в течение длительного времени, не зависимо от технического оснащения войск). Если взять структуру расходов активно растущей фирмы, то окажется, что большая часть, как правило 2/3 идет на *развитие* и только 1/3 на поддержание действующей системы. (Разумеется, пропорция весьма условна). Здесь и возникает соблазн, на определенном этапе *развития* закрепиться на достигнутом. Нельзя сказать, что такая позиция всегда неоправданна. Умелое сочетание обороны и нападения есть фундаментальное правило классической китайской *стратегии*. Тот, кто искусно нападает, может выиграть сражение, но только тот, кто умеет так же и защищаться, может выиграть

всю войну. Согласно классической теории кэндо, при отсутствии достаточных ресурсов для атаки следует перейти к обороне, и измотав противника перейти в наступление только на ослабленного врага. Однако, ошибкой является стремление целиком перейти к обороне. В свое время, очень глубоко понял это В.И. Ленин. “Оборона – смерть любого восстания” писал он. Но если признать, что любой *бизнес* есть восстание против существующего распределения *рынка*, желаний конкурентов и стремления потребителя сохранить свои деньги, то это правило можно использовать и для работы фирмы.

*Бизнес* – занятие не менее жестокое, чем война обыкновенная. При том, это война на уничтожение. Экономическая история не знает примеров, когда конкуренты полностью удовлетворялись захватом части *рынка* у противника. Только сбросив конкурента с *рынка* вообще и заняв все его позиции, можно говорить о победе, а не о частном успехе. Поэтому, любая фирма всегда подвергается атакам. Это касается даже абсолютных монополистов. Китайская и японская мифология наполнена легендами о маленьких и слабых, одерживающих победы над сильными противниками. Однако наиболее четко это показано в еврейской легенде о Давиде и Голиафе. При том, знание подобных мифов весьма полезно не только Давидам, но и Голиафам. Если фирма целиком переходит к обороне, то можно быть уверенным, что рано или поздно конкуренты найдут способ подорвать ее позиции. При том сделают они это непременно, освоив новые сферы деятельности, от освоения которых отказалась сама фирма.

Что касается оборонительной *стратегии*, то наиболее важен здесь вопрос объективной оценки себя и конкурентов. Об этом говорилось выше. Однако, важно отметить то, что руководитель должен осознавать все реалии постоянно меняющейся жизни. Идеально отстроенная система обороны по прошествии короткого времени уже не отвечает требованиям дня. Только постоянно анализируя ситуацию и свою готовность к различным вариантам *развития* событий можно укрепить достигнутые позиции. Оборона считается значительно более сложной задачей, чем наступление.

#### ПРИЦИП БАМБУКА.

Легенда о создателе джиу-джитсу Акаяма Сиробеи утверждает, что когда он гулял у себя в саду зимой, он обратил внимание на то, что крупные и мощные ветки ломаются под большим слоем снега, зато тонкие, молодые веточки прогибаются, сбрасывая снег, и остаются невредимыми. Согласно легенде, это привело учителя к созданию совершенной системы борьбы. Так или иначе, данная идея является одной из базовых в восточной философии. В Китае она была сформулирована как “принцип бамбука”. Не следует жестко противостоять трудностям, под напором обстоятельств следует отступить, прогнуться, для того, чтобы потом распрямиться, скинуть груз и восстановить свои позиции.

Бамбук избран здесь как идеальный образ, поскольку в сравнении с другими материалами он обладает наибольшей гибкостью и упругостью. При этом для того, что бы удержать бамбук в согнутом состоянии требуется даже большая энергия, чем для того, чтобы согнуть его. Практически, никто не способен на сверхусилия на протяжении длительного времени. В этом и заключен секрет “непобедимости” бамбука.

В плане военной *стратегии* этот принцип широко применялся при определении необходимости перехода от отступления к наступлению и наоборот. В восточной традиции отступление или даже сдача ключевых позиций не считалась позором. Важнее всего считалось сохранить войска для подготовки сражения в наиболее выгодных для себя условиях. Сам Сунь Цзы указывает: “Если видишь, что победа обеспечена тебе, атакуй, даже если государь приказывает стоять на месте. Если местность неблагоприятна и победа



вызывает сомнения, отведи войска, даже если государь приказывает атаковать”. “Не страшно отступить, страшно не продолжить борьбу. Нет смысла умирать глупо, когда можно отступить, собраться с силами и победить”. Это уже изречения самураев Японии.

Если говорить о выборе *стратегии*, в соответствии с указанным принципом, то необходимо помнить следующее. В военной тактике известны: отступление, наступление, оборона и переговоры. *Бизнес* различает: избегание, соперничество, компромисс и сотрудничество. Каждая из тактик соответствует определенной ситуации, и только сочетание всех четырех обеспечивает победу в войне и успех в бизнесе. Важно, даже в *процессе* переговоров или отступлении ориентироваться на достижение конкретных результатов, как бамбук стремится неуклонно вверх. Враг всегда враг, а конкурент всегда конкурент. Конкурента можно уничтожить, можно ему проиграть, можно с ним слиться, но невозможно “помириться”, пока интересы пересекаются (Денис Шевчук).

На востоке “бамбуковость” ассоциировалась с мудростью и применялась во всех сферах жизни. Очень сложно дать конкретные рекомендации в рамках данного принципа, поскольку в каждом конкретном случае он имеет свое, оригинальное применение. Важно только отметить, что, организуя структуру своей фирмы, или принимая конкретные *стратегические* решения, менеджер должен обеспечить максимальное сочетание с “принципом бамбука” (Шевчук Д.А.).

#### ПРИНЦИП КУХОННОГО НОЖА.

Известна старинная китайская легенда, о том, что, когда некий князь зашел на кухню, он обратил внимание на то, какими легкими и элегантными движениями его повар разделяет мясо. “Твои движения совершенны. Как ты делаешь это” воскликнул князь. “Некоторые повара рубят кости и сухожилия и меняют нож каждые десять дней. Некоторые пилят их и меняют нож каждый месяц. Ножу Вашего слуги уже более двадцати лет. Это потому, что когда я встречаю кость, я иду ножом вдоль нее, нахожу сочленение и там легко разрезаю”. Согласно легенде, в этот момент князь постиг мудрость и в последствии легко справился со своими проблемами.

Данный принцип широко используется восточными менеджерами. Суть его в том, что никогда не стоит бросаться на проблему “в лоб”. Даже если это позволяет решить ее, потребуются слишком большие затраты. Ни одна позиция не бывает равно укрепленной на всем протяжении. Всегда существуют слабые места. Искусство полководца или бизнесмена состоит в том, чтобы обнаружить их и сконцентрировать там основные усилия.

Если удастся нащупать узловые точки проблемы и обойти или нейтрализовать основные узлы сопротивления, то затраты на освоение новых сфер *бизнеса* могут оказаться в десятки раз меньше, чем при “лобовой атаке”.

#### ВОЕННОНАЧАЛЬНИК НЕ МОЖЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ НАЗНАЧЕНИЯ ТАК, КАК ЭТО ДЕЛАЕТ ГРАЖДАНСКИЙ ПРАВИТЕЛЬ.

Вопросы “управления персоналом” всегда были важнейшими в китайской военной науке и науке *управления* государством. Старейшее изречение из этой области относится к “библии” даосизма “Дао Дэ Дзин”. Ее создатель Лао Дзы писал: “Ученость и умствование есть причина смуты в государстве. Поэтому мудрый правитель держит желудки своих подданных полными, а головы пустыми”. Необходимо отметить, что ни кто не собирался уничтожать ученых или искусство. Двор мудрого правителя всегда должен был, согласно восточной традиции, привечать философов и ученых. Благородный муж, согласно

Конфуцию, должен был обладать глубокими познаниями во многих областях. Однако речь шла о том, чтобы поставить это на службу государю. От излишних знаний предлагалось оградить “сяо жень” (мелких людей), ненадежных и чуждых идее долга. Надо отметить, что этот принцип успешно применяется в крупных восточных корпорациях, когда, обеспечивая рядовых работников приличным заработком и, давая определенные моральные стимулы, высшее руководство избегает знакомить их с подлинными основами деятельности этих структур.

В практике дальневосточных компаний, вопросы работы с персоналом входят в состав самых важных в жизни корпорации. Утверждается, что в составе совета директоров, самым влиятельным является курирующий кадры. В. Цветов рассказывал, что во время посещения предприятий “Мацусита Дэнка” его поразил лозунг: “Кадры решают все”. Однако интереса заслуживает не только схожесть плаката с советским лозунгом недавнего времени. Дело в том, что данное понятие стало ключевым для восточного менеджмента. Можно утверждать, что именно постановка работы с персоналом дала тот импульс, который вывел Японию на передовые рубежи мировой экономики. Основной секрет состоит в создании соответствующего морального климата и заинтересованности работников в результатах деятельности фирмы. Эта тема настолько обширна, что заслуживает отдельного исследования. Необходимо только сказать, что если методы работы с персоналом уникальны для таких стран как Япония, Корея и Китай, то базовые принципы универсальны и могут использоваться в любой системе.

В данном случае необходимо рассмотреть вопрос подбора управленческих кадров. Понятно, что персонал должен быть высоко мотивирован. При этом мотивировка высшего управленческого звена и низовых работников может и не совпадать. Важно, чтобы все они были глубоко заинтересованы в процветании фирмы. Если подобная мотивировка отсутствует, каким бы квалифицированным не был работник, в критическую минуту на него нельзя рассчитывать. Таких людей можно использовать в качестве специалистов, пусть даже и с высокой оплатой, однако совершенно нельзя включать в управленческую структуру. Таким образом, построить кадровую политику при подборе управленческих кадров исключительно по признаку профессионализма оказывается проблематичным. Построить ее на принципе личной преданности тоже опасно. Прежде всего, преданные конкретному управленцу менеджеры среднего звена, из опасения оказаться негодными, могут оградить последнего от правдивой, но нелицеприятной информации о деятельности фирмы. Если же подбирать персонал исходя из идеи преданности фирме, то, как впрочем и в первом случае, сложно отличить действительно преданных людей от стремящихся производить впечатление таковых. Лао-Цзы говорил: “Истинный воин никогда не выглядит воинственно”. Стремление произвести впечатление трактуется на востоке как неуверенность в своих силах и слабость позиции. Но как тогда отличить настоящего бойца от обычного человека, до начала сражения? Ведь дожидаться реальных событий может быть смертельно опасно. Очевидно, что, не забывая требования профессионализма и преданности, основной упор менеджер должен сделать на понимание реальных задач, стоящих перед фирмой. Именно так и подбирается команда восточными менеджерами. При этом, при росте фирмы, каждый управленец позволяет нижестоящему работнику самостоятельно формировать команду, исходя из своего понимания задач. При этом каждый менеджер персонально отвечает за деятельность всей своей команды. В принципе, это весьма точно соответствует взаимоотношения даймё и самураев в средневековой Японии, или расстановку наместников в древнем Китае.

Однако принципы проведения назначений в фирме существенно отличаются от правил государственной бюрократии. Крупнейший теоретик государственного правления средневекового Китая Джуан Цзы писал: “Военноначальник не должен производить назначения так как это делает гражданский чиновник, ибо офицеры его не поймут.

Гражданский чиновник не должен производить назначения так как это делает военначальник, ибо другие чиновники его не поймут”. Действительно, в сферу деятельности фирмы не входит целый ряд важнейших задач государства. Она не занимается социальным обеспечением, правоохрательными вопросами и целым рядом других государственных функций. Кроме того, государство является формой человеческого общежития, т.е. формально принадлежит всем его гражданам. Фирма принадлежит конкретным учредителям и строит взаимоотношения с наемными работниками на договорной основе. Суть этих взаимоотношений ни сколько не изменяется даже при существующей в Японии системе пожизненного найма и социальных льгот. Для Японии это система мотивации, сформулированная в лозунге: “Одна фирма – одна семья”. Однако, как и в любой другой стране, в Японии фирма – это армия, действующая в условиях жестокой войны за выживание.

Достижения гражданского общества и выборность должностных лиц есть большое достижение современных государств. Однако, коль скоро учредители доверяют менеджеру *управление* своими средствами, то и отчитывается он исключительно перед ними. И уж ни в коем случае он ни должен отчитываться перед другими, нижестоящими работниками. Это, разумеется, не исключает обоснование управленческих решений и четкую постановку задач перед подчиненными, что является необходимым условием в любой управленческой системе. Как сказал А.В. Суворов: “Каждый солдат должен знать свой маневр”. Правда, никто не говорил, что каждый солдат должен знать план всего сражения. Для восточного общинного сознания, система социального обеспечения принятая в крупных корпорациях является весьма близкой. Однако, в этих странах, ни кому и в голову не придет реализовывать свои “гражданские права” перед своим начальником.

Заседание Правления соответствует высшему военному совету, а не заседанию парламента. Летучка в отделе соответствует совещанию офицера со своими солдатами, а не заседанию местного самоуправления. Цель этих мероприятий – получение информации, выслушивание и *анализ* предложений нижестоящих работников и постановка задач. Функция принятия конечных управленческих решений, в восточной традиции, принадлежит исключительно высшему должностному лицу, как впрочем, и вся ответственность за их последствия.

## ВОЕННОНАЧАЛЬНИК, НЕ ИМЕЮЩИЙ ОТБОРНЫХ ВОЙСК, ОБРЕЧЕН НА ПОРАЖЕНИЕ.

Это правило, требование которого никогда не ставилось под сомнение профессиональными военными. Даже в периоды наибольших социальных потрясений, когда интересы государства защищало ополчение, в короткие сроки формировалась гвардия, для решения наиболее важных задач и как последний козырь любого военначальника. В любой фирме, достигшей определенного уровня *развития*, должны существовать соответствующие подразделения. Функции их могут быть разнообразны. Это может быть наиболее рентабельное или развитое производство, “гордость фирмы”. Это может быть подразделение для обслуживания *стратегически* важных клиентов. Это может быть “ключевое” подразделение, обеспечивающее всю жизнедеятельность фирмы. Безусловно, любой управляющий крупной корпорации должен иметь “спецназ” из наиболее способных и проверенных управленцев для переброски на кризисные участки. В любом случае, “отборные войска” должны служить тем костяком, на который опирается управленец и которым жертвует только в последний момент. Границы этих подразделений должны быть четко очерчены, а сам факт принадлежности к ним, или возможность войти в их состав, является дополнительным стимулом для работников. Разумеется, в практике фирм предусмотрены и серьезные материальные поощрения

работникам этих подразделений. Известны случаи, когда именно за счет работы “отборных войск”, знаменитые фирмы выходили из тяжелейших кризисов, даже теряя прочие подразделения.

Приведенные здесь примеры касаются наиболее общих и самых существенных принципов, принятых на вооружение дальневосточным менеджментом. Возможно, некоторые из приведенных здесь положений покажутся банальными. Однако, что есть банальность как не хорошо известная истина. К сожалению, несмотря на очевидность многих выводов, очень часто, базовые принципы нарушаются даже в самих странах дальневосточного региона. Что касается России и Европы, то примеров фирм в полной мере соблюдающих указанные принципы не наблюдается. Нарушение же этих правил неизбежно приводит к определенным потерям, незначительным, если нарушения невелики, или же к глубоким кризисам, если нарушаются основы.

Управленческая наука этого региона достигла значительно более детальной проработки вопросом деятельности *бизнеса*. Само учение классической китайской *стратегии* неизмеримо более глубоко. Оно предлагает различные варианты поведения в различных ситуациях, дает очень интересную классификацию возможных условий, а также различные универсальные, способы получения информации и распространения дезинформации. К сожалению, в рамках данной работы невозможно рассмотреть все аспекты данного учения.

В любом случае, как подчеркивают все успешные менеджеры восточных компаний, чужой опыт ни в коем случае не может переноситься механически. Следует выявить и понять принципы на которых базируется успех, и внедрить их в практику своей фирмы своим оригинальным и единственно подходящим к конкретной ситуации методом. В этом и состоит класс менеджера в восточной традиции.

## 12.5. Ценовые стратегии: современные мировые тенденции

*Когда приходит время борьбы с новыми конкурентами и защиты своей прибыли, крупные, занимающие прочное положение на рынке, компании имеют тенденцию к использованию одного и того же набора ценовых стратегий: уменьшают издержки или период ввода нового товара на рынок, или же разнообразят предложение товаров, упуская из виду лучшее стратегическое “оружие” – современные ценовые стратегии.*

Несмотря на то, что большинство компаний рассматривают ценовые решения как важные, требующие пристального внимания со стороны высшего руководства, чаще всего они либо носят тактический, а не стратегический характер, либо являются ответом на инициативу конкурентов. В этом случае типичная реакция руководства компании следующая: “Давайте снизим цену товара X на 15% для противодействия конкурентам и посмотрим, сможем ли мы компенсировать эту потерю повышением цены на товар Y”. Подобное решение может быть недостаточным для сдерживания конкурентов и часто является причиной снижения объема продаж товара Y.

Эффективная ценовая стратегия компании должна представлять собой нечто большее, чем резкая ответная реакция на изменение рыночных условий. Любое ценовое решение должно отражать, во-первых, фундаментальную ценовую стратегию, во-вторых, сегментацию рынка, в-третьих, эластичность рынка, в-четвертых, уровень издержек, в-пятых, потенциал конкурента, поскольку знание своих конкурентов позволяет компании с большей степенью вероятности прогнозировать их ответные реакции, учитываемые при разработке ценовых стратегий, в-шестых, компетентность руководства компании. Именно эти вопросы и являются предметом данной статьи.

### Фундаментальная ценовая стратегия

Ценовая политика имеет право “решающего голоса” в принятии решений по вопросам захвата новых рынков или удерживания существующих. Однако необходимо заметить, что ценовые стратегии, эффективные для новых участников рынка, не являются таковыми для “старожилов” рынка. И это понятно, поскольку цели, ресурсный потенциал, восприятие цен потребителями, интенсивность конкуренции, структура издержек, структура цен, правовые ограничения, связи с потребителями старых и новых участников рынка различны.

Безусловно, каждая компания, независимо от времени работы на том или ином рынке, индивидуальна и имеет специфическую структуру и уровень цен, но все же существует некий стандартный набор ценовых стратегий, наиболее эффективных для “новичков” рынка, и, соответственно, набор ценовых стратегий, предпочитаемых старейшими участниками рынка. Наиболее часто используемые ценовые стратегии представлены ниже на рисунке. Подобное деление ценовых стратегий прежде всего обусловлено тем, что новые компании и “старожилы” традиционно выбирают различные уровни и структуру цен.

### Классические ценовые стратегии

<b>Ценовые стратегии новых участников рынка</b>		<b>Ценовые стратегии “старожилов” рынка</b>
---	--	---

<p>Стратегия цены проникновения на рынок</p> <p>Предоставление функциональных скидок участникам каналов сбыта</p> <p>Стандартное ценообразование</p> <p>Установление цены на уровне цен конкурентов</p> <p>Установление высоких цен на инновационные продукты</p> <p>Стратегия интеграции</p> <p>Стратегия выбора комбинаций между ценой и качеством товара</p>	<p>Р</p> <p>Ы</p> <p>Н</p> <p>О</p> <p>1</p>	<p>Открытая ценовая конкуренция</p> <p>Избегание ценовой “прозрачности”</p> <p>Стратегия увязывания цен</p> <p>Ценовая дифференциация</p> <p>Удержание потребителей контрактами</p> <p>Предложение пакета товаров</p> <p>Система двойного ценообразования</p> <p>Ступенчатое снижение цен по предлагаемому ассортименту товаров</p> <p>Введение бесплатных услуг для уравнивания позиции с конкурентом, использующим систему скидок</p>
---	--	---

Под рыночными “новичками”, как правило, понимают три типа компаний. Первый тип — это новые, только что созданные компании. Второй тип – национальные компании, диверсифицирующиеся из родственных *отраслей*. Третий тип – зарубежные компании, впервые пришедшие на новый для них национальный рынок.

Новые компании чаще, чем старожилы, сталкиваются с проблемой изменения покупательских привычек. Уровень цены неразрывно связан с воспринимаемой потребителем ценностью товара или услуги, поэтому типичный “новичок” предложит потенциальному покупателю более высокую цену. В зависимости от качества товара или услуги цена фирмы-“новичка” может быть как выше, так и ниже аналога конкурента, имеющего прочные, устоявшиеся *связи* с рынком. На рынках с высокой конкуренцией компании-“новички” охотно занижают цены на свою продукцию по отношению к ценам старейших участников рынка с целью завоевания большей рыночной доли. Не случайно самой популярной ценовой стратегией среди фирм-новичков является стратегия низких цен.

Заявлением: “Мы предлагаем Вам более низкие цены” новички довольно просто завоевывают расположение потребителей. Стратегия установления цены ниже, чем цена старожила, работает лучше, если потребители имеют возможность сравнить товары или услуги. Эффективность стратегии низких цен заметно снижается при более сложной покупке. Сложность ценовой структуры и скрытые ценовые элементы — обычно не очень хорошая тактика, поскольку вынуждает потребителей задумываться над преимуществом цены компании-новичка.

Консерватизм и инерция потребителей, напротив, помогают старожилам рынка. Во избежание напряженности и риска при смене поставщиков или быстром увеличении их числа потребители предпочитают выплачивать старым, занимающим прочное положение на рынке компаниям-поставщикам значительную ценовую премию. Если же потребители не дают согласия компании-поставщику на выплату ценовой премии, последняя маскирует реальный уровень цены ее сложной структурой.

Если старожил не является монополистом, то он делает все возможное, чтобы затруднить покупателям сравнение цен компаний-конкурентов. Наиболее яркой иллюстрацией к сказанному служит рынок бытовой электроники. К примеру, корпорация Sony изменяет номера моделей при поставках разным розничным торговцам. Это делается для того, чтобы потребители не были уверены в том, что они сравнивают цены на одинаковые модели. Похожая ситуация и на рынке бытовой химии, где покупатели чрезвычайно чувствительны к цене. Компании, практикующие подобную ценовую стратегию, уверены, что ее применение позволяет снизить ценовую “прозрачность”.

Помимо стремления избежать “прозрачности” цен лидеры рынка имеют сильнейшую мотивировку к двойному ценообразованию (two-part pricing). Экономист Walter Oi обратил внимание на эту тенденцию в своем классическом *анализе* системы ценообразования в Disneyland. В этом развлекательном центре сборы с посетителей включают в себя довольно значительную плату за вход на территорию последнего и небольшую плату за пользование каким-либо аттракционом. Walter Oi доказал, что путем установления подобной ценовой политики Disneyland добился большей прибыльности, чем при продаже билетов только на аттракционы. Мировая практика показывает, что установка двойных тарифов позволяет компаниям получить больший доход, чем при установке единой цены на *свой* продукт или услугу, но при этом нельзя забывать, что для использования двойного ценообразования компании необходима определенная власть над рынком.

В последние годы система двойного ценообразования получила широкое распространение. С каждым годом растет число фирм, успешно ее использующих. К примеру, телефонные компании устанавливают как фиксированную месячную абонентскую плату за свои услуги, так и поминутную оплату разговоров. Клиенты компаний по прокату автомобилей оплачивают не только покупку необходимой им услуги (стоимость проката автомобиля в сутки), но и мили, пройденные автомобилем. Многие торговые дома получают от своих постоянных клиентов членские взносы, позволяющие последним приобретать товары с некоторой скидкой.

Мировая практика свидетельствует о том, что чем меньше влияние компании на рынок, тем в меньшей степени она может препятствовать *процессу* сравнения цен, а следовательно, тем более простую систему ценообразования должна использовать. Большинство розничных торговцев не могут позволить себе введения членских взносов. На рынке с сильной конкуренцией обычно относительно немного компаний в состоянии использовать фиксированную тарифную плату за услуги. К тому же компания, являясь лидером на одном рынке, например региональном, может занимать весьма скромные позиции на другом. Одновременное лидерство на всех товарных и региональных рынках редко. Различия в занимаемых долях рынка, а соответственно, и степени влияния на последний являются препятствием для разработки эффективной глобальной ценовой стратегии компании. Именно поэтому структура цены должна быть гибкой и адаптивной, т.е. способной меняться в соответствии с реальным положением компании на том или ином рынке.

#### Сегментация рынка и ценовая эластичность

Как правило, компании сегментируют рынок в целях максимизации прибыли. Максимизация прибыли является результатом реализации ценовой дифференциации, успех которой зависит от точности и качества сегментации рынка. Дифференциация цен основывается на наличии среди потенциальных и реальных покупателей отдельных групп, по-разному реагирующих на изменение цен. Поэтому вполне оправдано формирование для каждого сегмента отдельной цены.

Правильно провести сегментацию рынка можно только в том случае, если выявлена причина различий между сегментами, поскольку именно они воздействуют на восприятие ценности товара потребителем, покупательские привычки и готовность покупателя купить товар по данной цене. Возьмем, к примеру, рынок телекоммуникационного оборудования. Результаты сегментации, которую провел для компаний Booz и Allen & Hamilton Robert Docters, показали, что на этом рынке отчетливо выделяются пять основных сегментов. Условия продажи, предпочитаемая структура цены и соответствующие ценовые инструменты различны для каждого из выделенных потребительских сегментов.

Необходимость и важность сегментирования рынка телекоммуникационного оборудования, как, впрочем, и любого другого рынка, в первую очередь определяется тем, что приемлемые для представителей каждого из пяти выделенных сегментов рынка цены на один и тот же продукт компании лежат в пределах +30% от цены, установленной производителем. Одна из причин столь значительного разброса цен — различия в целях потребительских сегментов. Цель чувствительных к цене покупателей — снижение расходов. Цель других сегментов — увеличение производительности телекоммуникационного оборудования. В последнем случае потребители менее чувствительны к цене и сосредотачивают свое внимание на потенциальных возможностях предлагаемого продукта. Поэтому для производителей телекоммуникационного оборудования чрезвычайно выгодно по-разному позиционировать свою продукцию на каждом из пяти выделенных рыночных сегментов в зависимости от их специфики. Любая попытка установления единой цены для всех сегментов рынка приведет к потере рыночной доли и снижению достигнутого уровня прибыли.

В настоящее время, когда конкуренция во многих *отраслях* имеет тенденцию к обострению, важность сегментирования не подвергается сомнению. Ярчайшей иллюстрацией тому являются западные авиакомпании. Начиная с 1978 г. стратегии ценообразования на услуги авиакомпаний неоднократно подвергались значительным изменениям. Авиакомпании стали мастерами сегментирования. Цены на услуги западных авиалиний, которые когда-то были едиными, теперь варьируются в зависимости от города, маршрута, времени суток и самого пассажира.

Чтобы объективно определить ценность своего рыночного предложения для потребителя, компания должна, во-первых, знать ценовую эластичность как рынка в целом, так и каждого его сегмента в отдельности. Затем следует определить, какая рыночная цена принесет компании наибольший совокупный доход. В этой *связи* необходимо особо подчеркнуть следующее: многочисленные исследования, проводимые на рынках потребительских товаров и услуг, показали, что в большинстве случаев установление высоких цен на рыночные продукты и услуги не позволяет максимизировать маржу — разницу между продажной ценой и себестоимостью. К примеру, установление более низких тарифов на услуги международной телефонной *связи*, а также более низких цен на оперативную память для персональных компьютеров привело к повышению совокупных доходов участников обоих рынков, поскольку последовавшее за этими ценовыми акциями увеличение объема продаж компенсировало сокращение разницы между продажной ценой и себестоимостью.

### Издержки

Издержки, несмотря на то что их роль в *процессе* формирования цены неоспорима, не должны напрямую определять уровень рыночной цены. В зависимости от специфики *отрасли*, производящей тот или иной продукт, в зависимости от особенностей рынка этого продукта влияние издержек на рыночную цену различно.



Особый интерес представляет тенденция, наметившаяся в последние годы на промышленном рынке. Исследователи утверждают, что вскоре большинство компаний, производящих продукцию или оказывающих услуги производственного назначения, смогут получать прибыль лишь за счет крупных заказов. В качестве примера можно привести “пластиковый” бизнес – производство одноразовой посуды, пакетов и пленки для упаковки продуктов. Самые большие заказы на поставки этой продукции оформляются по цене, близкой к издержкам. Сегодня компания, работающая на промышленном рынке, может получить солидную маржу лишь в том случае, если будет производить инновационные продукты или осуществлять продажи в тех регионах, где данный товар является дефицитным.

#### Потенциал конкурента

Новые участники того или иного товарного рынка или рынка услуг и компании-“старожилы” имеют различные уязвимые места. Например, фондовая биржа оценивает телекоммуникационные предприятия скорее по их рыночной доле, чем по прибыльности. С другой стороны, крупные корпорации, по обыкновению, должны ежеквартально предоставлять отчет о котировках своих акций. Это означает, что новые участники рынка телекоммуникаций, такие как Netscape, могут жертвовать маржей ради объема продаж и впоследствии будут за это вознаграждены, в то время как старожилы — например, Digital Equipment/Alta Vista, обязаны предоставлять отчет о прибылях.

Понимание, а самое главное – использование этих различий является ключом к принятию эффективных ценовых решений. К примеру, в районе New York City альтернативный поставщик телекоммуникационных услуг, компания Teleport Communications Group, получила дополнительный доход благодаря тому, что смогла “сбить” высокие цены компании New York Telephone на телекоммуникационные услуги, предоставляемые в радиусе пяти миль. После того как компания Teleport сумела развить свою сеть, New York Telephone снизила тарифы на аналогичные услуги, одновременно, в качестве компенсации, подняв цены на телекоммуникационные услуги, оказываемые на расстоянии свыше пяти миль. Безусловно, новая стратегия конкурента представляла некоторую угрозу для Teleport, но не настолько сильную, чтобы повлиять на темпы развития последней. Следующей стратегической целью Teleport Communications Group был рынок телекоммуникационных услуг, предоставляемых на расстоянии более пяти миль. Компания Teleport сделала шаг для захвата этого рынка, расширив свою сеть в целях извлечения выгоды из новых тарифов New York Telephone. В итоге New York Telephone вынуждена была снизить тарифы на все свои услуги, однако к этому времени конкурент уже укрепился на рынке и препятствовать ему было слишком поздно.

#### Компетентность руководства компании

Сегодня, как никогда, руководители компаний должны быть осведомлены о существующем многообразии ценовых стратегий и тактик. Наиболее часто используемые варианты последних представлены в таблице.

#### Примеры ценовых тактик

Инструмент	Цель	Рекомендуемые изменения в структуре цены
------------	------	--

Общие скидки	Снизить объем продаж конкурентов	Замените оптовые скидки на общие скидки
Изменение уровня цены	Уменьшить ценовой дисбаланс и избежать <i>анализа</i> цен в момент продажи	Сократите разницу между отпускными и оптовыми ценами
Эксклюзивность дистрибьютора	Увеличить внимание дистрибьюторов к вашему товару	Свяжите скидки для оптовых торговцев со специфической деятельностью, такой как эксклюзивная дистрибуция
Оптовые скидки	Сократить ненужное посредничество	Уменьшите размер скидок за количество и увеличьте размер скидок за функциональность — например, за наличие демонстрационного зала
Продажа товаров в убыток	Защитить рынок от появления новых фирм-конкурентов	Установление низкой цены дает возможность фирме, при условии, обеспечить значительный рост продаж, получить прибыль раньше других
Продажа взаимодополняющих товаров комплектами	Перепозиционировать товары как на рынке, так и в каналах сбыта	Совместно оценивайте товары, имеющие отношение друг к другу (товар с дополнением), или установите скидку при одновременной покупке таких товаров

Управляющие не только должны уметь выбрать соответствующую поставленным целям ценовую стратегию, но и заранее просчитать возможные риски.

При разработке тактических ценовых решений практики не всегда учитывают тот факт, что применение, к примеру, одного из наиболее часто используемых тактических инструментов – скидок сопряжено со значительными рисками. Несколько лет назад крупный американский производитель сигарет предложил оптовым торговцам значительную скидку на свою продукцию. В результате оказалось, что конечные потребители не получили ожидаемой выгоды от снижения цен, поскольку оптовики, воспользовавшись скидками, предоставленными производителем, в свою очередь, не снизили цены для розничных торговцев, приобретавших у них товар. Итог непродуманной ценовой тактики: конечные потребители не заметили каких-либо изменений цен, и,

следовательно, производителю, понесшему значительные убытки, не удалось увеличить свою долю рынка.

Многочисленные примеры как из зарубежной, так и еще не столь богатой отечественной практики доказывают верность следующего утверждения: “Если ценой умело управлять, то она будет являться мощным оружием, с помощью которого можно, сохраняя доход фирмы, эффективно противодействовать конкурентам”. В целях усиления практической значимости сказанного сделаем несколько важных замечаний. Первое: следует помнить, что уровень цены товара должен отражать реально существующую позицию последнего на рынке, т.е. между ценой товара и его позицией на рынке должно быть строгое соответствие. Второе, но не менее важное замечание: отсутствие дифференциации цен на один и тот же товар в зависимости от характеристик сегментов, на которых он продается, свидетельствует о неграмотно проведенной сегментации рынка. И последнее, третье замечание: структура цены должна соответствовать целям фирмы и способствовать скорейшей и эффективной реализации выбранной ценовой стратегии.

## 12.6. Управление сбытовой стратегией дистрибуторской компании

*Автор статьи рассказывает о становлении и развитии сети сбыта и распространения продукции на фармацевтическом рынке. Вместе с тем процессы, о которых идет речь в материале, характерны и вполне актуальны для многих других отраслей российской экономики.*

Успех и процветание дистрибуторской (дистрибьюторской) компании на фармацевтическом рынке во многом определяется оптимальной и адекватной работой отдела *продаж*. В свою очередь его эффективное функционирование зависит от правильно выстроенной сбытовой технологии. Иными словами, если рациональная организационная структура самого процесса *продаж* является одним из приоритетов *стратегического развития* фармкомпании, то вероятность значительного увеличения товарооборота на фирме очевидна. Однако, чтобы не испытывать разочарования от полученных итогов, все декларации о намерениях должны быть воплощены в ежедневной рутинной работе дистрибутора. И только в этом случае реальная деятельность не будет так сильно отличаться от запланированных результатов, что, собственно, и является центральным пунктом эффективной *стратегии* и гибкого *управления* фармкомпанией в целом. Практическому осуществлению комплекса названных выше мероприятий должен предшествовать анализ наиболее важных этапов и механизмов технологии *продаж*, который и явился целью данной работы. Следует учесть, что принципы и технологии, приведенные ниже, применимы не только в фармацевтическом бизнесе, но и в других отраслях рыночной экономики.

Миссия дистрибутора и его услуги.

Прежде чем приступить к непосредственному рассмотрению структуры сбыта, было бы полезно определить миссию оптовой фармацевтической фирмы, т.е. основную цель, ради которой она решила занять данную рыночную нишу. Если не знать цель и ориентироваться только на прибыль, то у руководителей среднего и высшего звена пропадает точка отсчета при планировании и оценке своей деятельности, теряются ориентиры при выборе вариантов действий. А основной целью оптовой фармацевтической структуры является предоставление потребителям товарных *услуг* в виде качественных медикаментов. Средствами достижения поставленной цели являются кадры, необходимая организационная структура, обеспечивающая эффективную деятельность, и товар. Это должен быть именно нужный товар, доставленный к нужному месту в нужное время и должным образом оформленный. Также не является товаром и запоздалая поставка клиенту правильно оформленного заказа. Действующий принцип - клиент должен своевременно получить необходимый товар по *цене*, которая его устраивает. *Услугами* являются также скидки, предоставляемые фирмой покупателю. Чем они больше и разнообразнее, тем интереснее для клиента, но их необходимо соизмерять с реальными возможностями. Скидки предоставляются за досрочную или своевременную оплату счетов, они могут быть накопительными или оптовыми. Их размер зависит от уровня *цены* в счетах, по которым они предоставляются.

Потребители услуг.

Потребителями *услуг* являются государственные (муниципальные) аптеки, больницы, коммерческие фармструктуры, как розничные, так и оптовые. Причем существует ограничение: согласно действующему законодательству медикаменты не подлежат

свободной *продаже*. Реализация медикаментов разрешена оптовым структурам при наличии у них лицензии на право фармацевтической деятельности, а также юридическим или физическим (частным предпринимателям) лицам, имеющим разрешительные документы на торговлю медикаментами. Еще более жесткое ограничение существует на *продажу* психотропных препаратов - такое право в лицензиях оговаривается особо.

#### Лицензии.

Лицензии бывают трех основных типов: лицензия на право фармацевтической деятельности, лицензии больниц с правом оказания врачебной помощи, включая право на закупки медикаментов, и те же лицензии с разрешением на отпуск психотропных и сильнодействующих препаратов. В договор (либо приложение к нему, заверенное печатью клиента) заносятся данные с оригинала или нотариально заверенной копии. Поскольку дистрибутор не является контролирующей организацией, то достаточно любых сведений, заверенных печатью клиента. Хранить лицензии следует вместе с договорами. В базу данных необходимо заносить срок действия лицензии, чтобы не пропустить ее окончания.

#### Ценообразование.

В области *ценообразования* политика оптовика, как правило, следующая: наценки на товар устанавливаются таким образом, чтобы после его оплаты получить некоторый объем прибыли. Но в зависимости от условий платежа и реального экономического состояния фирмы они различны. Причем решающее значение здесь принадлежит срокам предоставления товарного кредита, поскольку фирма обязана регулярно платить заводом-поставщикам независимо от своевременности клиентской оплаты за поставленные им медикаменты, так как обычно все отчеты о *продажах* ведутся на основе вывезенного со складов товара. При оплате товара клиентом в день его получения на размер маржи дистрибутора ничего не влияет - в этом случае *цены* минимальные. Если же товар отпускается с отсрочкой платежа, то чем больше отсрочка, тем выше *цены*. Это связано не столько с инфляцией, сколько с тем, что оптовику приходится платить поставщикам. А если деньги от клиентов еще не успели вернуться на фирму, то ей приходится терпеть убытки или ! отвлекать финансовые ресурсы из оборота. Подобная ситуация равносильна выплатам по кредиту и процентам по нему, размер которых существенно выше потерь от инфляции. Поэтому разница в *ценах* между предоплатой и акцептированной отсрочкой определяется в основном размером процента по банковскому кредиту. Уровнем инфляции в настоящее время можно пренебречь, но в иных обстоятельствах он также учитывается в *ценах*. В итоге "хорошие" клиенты расплачиваются за "плохих", так как большие задержки платежей отдельными клиентами вынуждают дополнительно повышать *цены*.

#### Договоры и правила оформления.

С покупателем обычно заполняется типовый договор на все случаи жизни. В случае необходимости можно конкретизировать договоренность с клиентом дополнительным соглашением. Для облегчения работы в договоре сразу необходимо указать данные лицензии продавца. В качестве приложения к договору должны быть указаны координаты лицензии клиента, заверенные его подписью и печатью. Хранение договоров должно быть организовано так, чтобы нужный договор было легко найти: номерные аптеки - по порядку их возрастания, а коммерческие фирмы - по алфавиту. Для избежания повторных номеров сплошную нумерацию договоров, когда их заключают параллельно несколько человек, лучше произвести заранее. В базе данных клиентов делается отметка о номере договора, сроках его действия и сроке действия лицензии.

#### Клиентская база.

#### А. Новый клиент.

Нового клиента нужно предупредить о необходимости оформления договора, фиксации в договоре или приложения к нему данных его лицензии, определиться - можно ли ему отпускать психотропные препараты. Все необходимые сведения занести в базу данных. Первой поставке с отсрочкой платежа должна предшествовать безналичная предоплата. Сделанные ранее наличные платежи не учитывать.

#### Б. Клиент, с которым фирма работает недавно.

Для недавнего клиента, о котором еще трудно составить впечатление как о плательщике, следует установить разумную границу риска отпуска товара с отсрочкой платежа. Например, установив потолок суммы неоплаченного клиентом товара. Это позволит свести риск к минимуму. Граница перехода в статус постоянных клиентов - 10 оплаченных счетов с отсрочкой платежа.

#### В. Постоянный клиент.

Клиент становится постоянным, когда о нем можно составить представление, как об аккуратном плательщике (после 10 оплаченных с отсрочкой платежа счетов). В дальнейшем при приеме заказов необходимо учитывать текущее состояние его платежей. Возможно, понадобится ограничить отпуск товара, если состояние клиента внушает опасение (большие задержки в платежах, большие суммы и т.п.).

#### Оформление заказа.

При приеме заказа, проверив по базе данных срок действия договора и лицензии, а также убедившись, что товар клиенту можно отпускать, следует выполнять ряд следующих правил: заказ оформлять как можно быстрее; передать его на склад для подготовки; нельзя принимать заказ на то, чего у вас нет (необходимое условие - хороший учет); обеспечить доставку товара в оговоренные сроки; не обещать того, что не сможете выполнить.

То есть, если товар еще не поступил, об этом следует обязательно проинформировать клиента. Если же препаратов не ожидается, то, для того чтобы клиент не ушел к конкурентам, имеет смысл закупить дефектуру на вторичном рынке. Конечно, фирма на этом денег не заработает (правда, и не потеряет), но может приобрести репутацию надежного поставщика, а последнее дорогого стоит.

Сертификаты к медикаментам по каждой серии готовит склад. К сопровождающим документам желательно приложить прайс-лист и рекламную продукцию.

#### Акты возврата.

После вывоза товара склад и/или отдел материального учета фиксирует выдачу товара в электронных и бумажных документах. Дальнейшая работа с заказом возможна только путем оформления актов возврата. Если клиент может изъять вернуть товар продавцу, то он оформляет акт возврата и передает его вместе с товаром на фирму. В случае если счет не оплачен, то его сумма автоматически уменьшается на сумму возвращенных медикаментов, а если оплачен, то эта сумма появляется на балансе клиента и ее можно использовать для закрытия других счетов. Хранятся акты возврата на складе вместе со счетом (либо его копией), по которому он сделан.

#### Работа с должниками.

Каждый счет, в зависимости от типа оплаты, имеет свой срок действия, по истечении которого он становится просроченным. При составлении списка неплательщиков следует делать поправку на время в пути, т. е. к дате "счет действителен до?" прибавляются дополнительные дни, учитывающие время прохождения денег по банку. Поскольку регистрация платежей в базе данных не всегда совпадает с текущей, отсчет задержек следует вести от даты последнего зарегистрированного в базе данных денежного прихода.

Оценку клиента следует проводить по всей совокупности произведенных платежей. Клиент считается хроническим должником, если он задерживает оплату большей части своих счетов.

Контроль сотрудников торгового отдела.

Принцип - выработка критериев и инструкций. Критерии должны быть четко сформулированы и желательно в количественных величинах. Регулярность проверок устанавливается исходя из принципа необходимой достаточности.

Для торгового отдела основными параметрами контроля являются: вывоз товара, приход оплат, объем долгов, распределение долгов во времени, интегральная оценка деятельности клиента, регулярность обслуживания и контактов, широта охвата клиентуры. Принцип контроля - необходимость и достаточность. На контроль необходимо тратить минимально необходимое количество времени и сил и при этом получить достаточно полное представление о существующей ситуации. Дополнительно имеет смысл осуществлять контроль корректности ведения базы данных материального учета (целостность базы и отсутствие несанкционированных корректировок); контроль возврата товара на склад фирмы (соответствие фактического прихода товара данным материального учета), а также контроль прохождения платежей и проверку правильности их внесения в систему материального учета.

*Реклама.*

Цель *рекламы* - создание привлекательного и запоминающегося образа фирмы. Исходя из рекламного образа, строятся конкретные рекламные кампании и вырабатывается стиль общения и работы с клиентом. Можно выделить внешнюю и внутреннюю сторону имиджа фирмы. Внешняя - то, что клиент может увидеть за пределами фирмы. Внутренняя - то, что клиент видит и слышит, приходя на фирму. Вне фирмы о ней могут напоминать предметы с характерным оформлением: вид документов, папки, календари сувениры, наклейки, пакеты, *реклама* на автотранспорте фирмы и т.п. Соответствующим образом должен быть оформлен и офис фирмы, в котором клиенту будет удобно и приятно находиться. Стиль общения сотрудников с клиентами также должен соответствовать образу фирмы, будь это разговор по телефону или непосредственное общение с пришедшим на фирму покупателем.

В определенной степени все описанные выше технологические процедуры можно представить как свод корпоративных инструкций, предназначенных для исключения проблем, связанных с непредсказуемыми решениями сотрудников фирмы по очевидным вопросам. Иными словами, это описание правильных действий торгового персонала компании в той или иной конкретной ситуации. Неукоснительное соблюдение подобных внутренних правил, помимо оптимального достижения ожидаемых результатов, позволит также избежать возникновения нежелательных хаотических явлений в компании.

## 12.7. Кредитный консалтинг – содействие финансированию

*Круг проблем, решаемых кредитным консалтингом, довольно широкий. А специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким - либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.*

Кредитный консалтинг - оказание консультационных услуг в сфере привлечения кредитного и инвестиционного финансирования для юридических и физических лиц.

Кредитный консалтинг – новый вид бизнеса, который на сегодняшний день получает активное распространение. Учитывая все возрастающий интерес наших клиентов к привлеченным из вне средствам на развитие бизнеса, возникла объективная необходимость для развития такого вида услуг как консультирование по кредитам.

Вместе с этим растёт и предложение банками различных кредитных программ. Каждая из них не только предлагает клиенту особые условия, но и требует от него предоставления совершенно определенного набора документов и гарантий. Потенциальному получателю кредита становится всё сложнее ориентироваться самостоятельно в этой сфере и все проще потеряться в этом потоке.

Попытаемся дать определение консалтинга в самом широком смысле этого слова.

Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно - технических и организационно - экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т. д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

В каких случаях клиенты обращаются за помощью в консалтинговую компанию?

Согласно распространенному мнению, к услугам внешних консультантов обращаются в основном и в первую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях - отнюдь не основная функция консалтинга. В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию?

Во - первых, в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы



собственности, либо к коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.

Во - вторых, в случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров, обращается к услугам консультанта (например, аудитора), проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

В - третьих, в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта (консалтинговой фирмы) в этом случае носят характер кризис - консалтинга.

Профессиональные консультационные услуги в России оказываются уже свыше десяти лет. Несмотря на столь длительный срок, ясного понимания того, для чего приглашать консультантов и нужно ли их вообще приглашать, среди потенциальных потребителей консультационных услуг пока не сложилось. Причиной этого во многом является неадекватное представление о том, что могут и чего не могут сделать консультанты, когда их имеет смысл приглашать и каковы необходимые условия успешного сотрудничества с консультантами.

Главная задача консультантов - оказывать помощь клиентам в решении их управленческих проблем.

*Решить эту задачу они могут несколькими путями:*

- Найти проблему и предложить пути решения. В ситуации, когда клиент осознает, что у него есть проблема, но не может определить, в чем именно она заключается, каковы ее истинные причины, консультанты могут проанализировать ситуацию и выявить проблему и причины ее возникновения, а также разработать и предложить клиенту пути ее решения. Это - так называемое экспертное консультирование, когда консультанты сами выполняют всю работу по обнаружению и решению проблемы.

- Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения. Бывают ситуации, когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений. Тогда консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения.

Такой подход называется процессным консультированием, т. е. консультированием в процессе управленческой деятельности клиента.

- Научить клиента, как находить и решать проблемы. Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему отныне и впредь находить и решать свои проблемы является сущностью третьего подхода, называемого обучающим консультированием.

При этом подходе консультант не участвует непосредственно в процессе поиска и решения проблем, а только обучает клиента и проверяет правильность выполнения "домашнего задания".

На практике все три подхода зачастую пересекаются и взаимодополняют друг друга. Акценты смещаются в зависимости от того, что больше всего необходимо клиенту: чтобы решение проблемы нашли за него, или чтобы ему помогли решить проблему, или же чтобы научили, как ее решать.

*Определение степени этой необходимости, равно как и необходимости привлечения консультантов вообще, зависит от ряда факторов:*

- **Время.** Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

- **Трудовые ресурсы.** Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно.

Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

- **Деньги.** Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

- **Знания.** Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования.

Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими. Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование - это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

- **Объективность.** Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и которые зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

*Необходимо отметить и то, чего консультант не может или не должен делать для клиента и для чего их не следует приглашать:*

- **Принятие решений.** Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками,

контрагентами, персоналом и самим собой, и ему принимать окончательные решения. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но не принимает сами решения .

- Игра с законом. Консультант не может и ни в коем случае не должен давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой бизнесу клиента и сама по себе создает серьезную проблему.

Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные - проблемы с законом.

- Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы "свалить" других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп лиц.

- Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, "фантиков", которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени доставаться оттуда для демонстрации - это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Исходя из сказанного выше, можно сформулировать случаи, когда нужно приглашать консультантов. Вообще говоря, консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. *Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже:*

- Когда проблема носит комплексный, системный характер. Если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Решение комплексных проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.

- Когда проблема носит разовый, ситуационный характер. Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а также требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов. Вместе с тем, не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, т. е. для осуществления текущей управленческой деятельности.

- Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения.

- Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные. Это ситуация, похожая на предыдущую, с той лишь особенностью, что в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высока. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы. Иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки.

*Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Общими критериями для них всех является:*

- Наличие проблемы;
- Недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- Недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- Высокая цена вопроса.

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом - это обязательное условие. *Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами:*

- Правильный подбор консультанта. Ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие - для других.

Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь - оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

- Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом или, иными словами, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются и клиент, и консультант.

- Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того, чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Точно так же, как внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки, так и внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки. Если такая проблема возникла, необходимо принять дополнительные меры для обеспечения подобной подготовки.

- Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего

именно он хочет, но он твердо намерен этого добиться. Это обычно приводит к наиболее серьезным проблемам во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе.

Таким образом, на вторую часть вопроса, сформулированного в названии этой статьи, можно ответить так: учиться нужно в любом случае - знания никогда не помешают, даже если (можно сказать - особенно если) приглашены консультанты.

Однако само обучение, без практического применения полученных знаний, мало чего стоит. Когда последний раз кто - либо из высших руководителей предприятий имел возможность посетить серьезный образовательный курс? И какая часть полученных ими знаний реально применяется сегодня в повседневной управленческой практике? При работе же с консультантами - независимо от того, в режиме какого именно консультирования, - знания непосредственно воплощаются в практической деятельности, или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач.

В любом случае решение по первой части вопроса - приглашать или не приглашать консультантов - остается за клиентом. Консультанты, как и всегда, могут лишь дать необходимые рекомендации, что и было сделано в данной статье.

Как считает Заместитель генерального директора INTERFINANCE Денис Александрович Шевчук, услуга по получению финансирования в кредитных организациях пользуется спросом у предприятий, реализующих инвестиционные проекты, стоимость которых значительно превышает стоимость проектов реализованных ранее, а также в случае отсутствия собственного опыта банковского кредитования.

Реализация таких проектов может включать в себя план работ по повышению инвестиционной привлекательности предприятия как Заемщика.

Команда консультантов, в которую входят разнопрофильные высококвалифицированные специалисты (финансисты, юристы, экономисты, маркетологи и др.), может обеспечить клиенту весь комплекс услуг — от подготовки бизнес-плана до поиска и определения финансового источника (банк, инвестиционная компания, инвестиционный фонд, частные инвесторы и т.п.) с целью оказания помощи предприятиям и организациям - потенциальным заемщикам - в подготовке документов на получение кредита, выбора форм и методов кредитования, поиска инвесторов и организации финансирования. Предлагаемые Кредитным агентством (кредитным брокером) консультационные услуги и продукты максимально приближены к требованиям инвесторов - банков и других кредитных учреждений и инвестиционных компаний.

Активно сотрудничая с различными банками, **Кредитное агентство предлагает клиентам организацию финансирования** - поиск и подбор банков для кредитования инвестиционных проектов, финансирования развития производства, его реорганизации и технического перевооружения, а также получение кредитов на пополнение оборотных средств.

**В рамках услуги Кредитный консалтинг предлагается сопровождение процедуры получения кредита, а именно :**

- общее ознакомление с рынком кредитования в Москве
- предоставление информации и выбор наиболее оптимальной кредитной программы и банка

- помощь в сборе и оформлении пакета документов для получения кредита
  - согласование пакета документов с банком и подача заявки на получение кредита
- Обратившись за консультацией по кредитованию, Вы не только сэкономите бесценное время, потраченное на поиск подходящей программы, но и получите наиболее достоверную информацию о банке и условиях получения кредита, которая часто значительно отличается от предоставляемой банком в целях рекламы.

Направления:

- о ипотечное кредитование
- о кредитование малого бизнеса
- о потребительский кредит (на личные нужды): целевой и нецелевой
- о автокредитование

Полное сопровождение процедуры получения кредита, согласно исследованиям компании INTERFINANCE (<http://www.denishevchuk.narod.ru>), обычно оплачивается в размере:

Юридические лица (организации) - Ежемесячная абонентская плата за поиск финансирования составляет от 500 до 2000 долларов США в месяц в зависимости от сложности (первый платеж до начала работы) + вознаграждение за успех при положительном решении банка в размере месячного платежа. Физические лица (при сумме кредита до 1.500.000 руб.) – от 350-500 у.е. (зависит от суммы запрашиваемого кредита) в момент начала работы + % или фиксинг 350-500 у.е. при положительном решении банка. До 300.000 руб. – от 200 у.е. в момент начала работы. В случае длительной работы берется абонентская плата. Ипотека – от 500 у.е. в момент начала работы+% или фиксинг 500 при положительном решении банка.

Как показывает практика, часто кредит не предоставляется не из-за того, что клиенты некредитоспособны или что-то скрывают, а из-за неспособности клиента правильно понять что от него требует банк.

Суть услуги кредитного консалтинга заключается в независимой объективной оценке существующих на рынке предложений кредитов с целью предложения наиболее выгодного с точки зрения заемщика кредитного плана (Денис Шевчук).

Действительно, кредитование сейчас предлагают десятки банков. Их программы отличаются условиями, процентными ставками, сроками и прочими параметрами.

Вы можете провести собственное маркетинговое исследование, потратив массу времени, а можете позвонить кредитным консультантам (или кредитным брокерам) и они решат ваши проблемы.

**Инвестиционный, банковский, финансовый и кредитный консалтинг может включать в себя:**

- Экспресс-анализ предприятия и сущности проекта.
- Поиск потенциального инвестора или кредитора.
- Составление необходимо пакета документов для конкретного инвестора или кредитора (или списка необходимых документов).
- Сопровождение рассмотрения кредитной (инвестиционной) заявки.

Специалисты помогут Вам определиться с наиболее удобной формой финансирования Вашего бизнеса, подобрать надежного партнера.

Существует потребность рынка в оказании профессиональных брокерских услуг по сопровождению кредитных сделок. Риэлторы с этой обязанностью не справляются, не все банки умеют работать с клиентами, и возникшую нишу заполняют те, у кого на это есть время и желание.

По оценкам специалистов, примерно из 10 человек, решивших самостоятельно оформить документы для получения ипотечного кредита, только 2 выходят на совершение сделки.

Сейчас помощь потенциальным заемщикам предлагают ипотечные брокеры - организации, оказывающие профессиональные услуги по подбору оптимальной для клиента банковской программы кредитования.

Как уверяют эксперты, брокеридж в области ипотеки является новой и очень перспективной для нашей страны деятельностью, объединяющей специальность риэлтора и финансиста.

Первыми, как констатируют участники рынка, в ипотечный брокеридж пришли риэлторы, основавшие в своих фирмах подразделения, занимающиеся консалтинговыми услугами в сфере ипотечного кредитования, и только потом на перспективный сервис обратили внимание специалисты в области финансов и права.

До сих пор активной рекламной кампании брокеры не вели. Информация об их услугах распространяется через клиентов либо небольших объявлений в газетах и Интернете.

С каждым годом увеличивается количество банков, готовых предоставлять кредиты физическим лицам. Объем **потребительского кредитования** год от года только увеличивается. В настоящее время наиболее востребованными являются кредиты, выдаваемые на покупку бытовой техники, автомобилей. Также многие банки предлагают экспресс-кредиты, которые не предполагают целевое использование средств.

Изначально активизировались Московские банки и представительства зарубежных банков в Москве. Затем стали открываться филиалы, отделения и допфилисы в Московской области (например г. Железнодорожный, Реутов, Балашиха, Люберцы и др.). Сейчас тенденция распространяется на всю Россию.

Все основные банковские кредитные продукты уже известны и придуманы. Вопрос в наборе продуктов, который может быть предложен одним банком. Банки ставят себе задачу предложить клиентам как можно более полный спектр кредитных продуктов. Конкуренция на рынке кредитования очень высока, и выиграть могут только банки, добившиеся наибольшей технологичности совершения операций с наименьшими издержками.

**Кредитование частных лиц** сегодня является самым перспективным направлением с точки зрения развития банковского бизнеса в России. Рынок крупных корпоративных клиентов сильно насыщен, а предоставление ссуд малому бизнесу для финансовых институтов пока не слишком привлекательно — в частности, из-за непрозрачности малых предприятий и законодательных барьеров.

Для эффективной работы с частными лицами необходимы широкая сеть, современные банковские технологии, значительная маркетинговая поддержка, широкая продуктовая линейка, квалифицированный персонал. Перспективность работы с частными лицами подтверждает также интерес зарубежных инвесторов, обращающих внимание прежде всего на розничный рынок.

Однако по мере роста рынка **потребительских кредитов** повышается и процент просрочки. До той поры, пока кредитный портфель растет быстро, проблемные долги могут составлять незначительную часть предоставленных ссуд. Но бурный рост не будет бесконечным, и в определенный момент просрочка может оказаться серьезной проблемой для банков, активно развивающих розницу. Особенно это касается тех финансовых институтов, которые выдают беззалоговые экспресс-кредиты в торговых точках. Это самый прибыльный вид банковского бизнеса с доходностью до 70% годовых в рублях, однако и риски здесь очень высокие. Решение о предоставлении ссуды принимается с помощью скоринговой системы за несколько минут, в течение которых невозможно провести качественную оценку платежеспособности потенциального заемщика. Экспресс-кредиты являются лакомым куском для мошенников.

ВЕСЬ цивилизованный мир давно живет в долг. Люди пользуются **потребительскими кредитами**. Долги средней американской семьи, например, составляют до 80% ее годового дохода.

Сегодня в России уже есть люди, которые берут кредит, прекрасно зная, что отдать его они не смогут. И в этом смысле даже институт кредитных историй не поможет - за человеком может не числиться никаких долгов, но это не гарантирует, что он будет в состоянии выплатить данный кредит. В то же время и гражданин должен получить защиту от кредитора: заемщик может заболеть или по независящим от него причинам попасть в другие тяжелые обстоятельства, в этом случае со стороны банка необходимо предусматривать особые условия выплаты кредита, ведь во всем мире банкротство является эффективным инструментом защиты заемщика. Кроме того, в США, например, есть нормативный акт, регулирующий отношения между заемщиком и кредитором, который предусматривает ответственность банка - финансовое учреждение не может, грубо говоря, раздавать кредиты направо и налево всем желающим.

Близок час, когда на рынке **потребительского кредитования** начнется жесткая конкурентная борьба. Состав основных игроков может значительно измениться, как и их процентные ставки.

По мнению специалистов компании, обострение конкуренции заставляет банки применять более гибкую политику.

Большинство частных лиц хотели бы взять кредит на проведение ремонта. Следующие по популярности — займы на покупку подержанного автомобиля, мебели, компьютера, бытовой техники и других предметов для дома. Чуть менее востребованы кредиты для оплаты обучения и поездки на отдых.

Большинство частных лиц хотели бы взять кредит на проведение ремонта. Следующие по популярности — займы на покупку подержанного автомобиля, мебели, компьютера, бытовой техники и других предметов для дома. Чуть менее востребованы кредиты для оплаты обучения и поездки на отдых.

Данные исследований и опросов показывают, что россияне всё больше хотят тратить, активно при этом используя **кредиты на неотложные нужды**. Да и все статистические расклады это подтверждают. Так что, возможно, в ближайшем будущем американская модель "жизнь в кредит" станет настолько же популярна и в России.

**Потребительское кредитование** переживает этап уверенного роста. В него вступает всё больше банков.



**Неотложные кредиты** на Западе имеют давнюю историю. Его механизмы в европейском и американском законодательствах прописаны настолько четко и детально, что российскому рынку, которому не исполнилось и 15 лет, не остается ничего другого, как брать пример именно с них.

Пока россияне открывают для себя Америку **Неотложные кредиты**, в настоящей Америке они завоевали прочные позиции, начиная со второй половины XX века. Именно в Штатах **неотложные кредиты** получили наибольшее развитие: специалисты считают американский рынок самым емким и гибким - несмотря на то, что изначально темпы роста потребкредитования в промышленно развитых странах Европы опережали динамику рынка США.

Например, в Германии в 70-х годах наблюдался пятикратный рост неотложного кредитования, который к началу 2000-х достиг уровня 190 млрд. долларов. В тот же период в США произошел его трехкратный рост, а к началу 90-х он перешел отметку в 600 млрд. долларов.

Перед кредитом все равны

Официальная история неотложного кредитования в Америке ведет отсчет с 1968 года, когда там был принят Закон о потребительском кредите. В частности, он устанавливает справедливые правила предоставления ссуды, верхние пределы ставок, правила продажи по передаче и продаже в рассрочку, оговорки к контрактам. В законе не обойдены вниманием и средства судебной защиты кредитора, а также случаи, в которых суд имеет право взыскать остаток долга по реализации обеспечения или наложить арест на имущество должника.

Закон также регулирует кредитные сделки, касающиеся продажи недвижимости, товаров и услуг лицами, регулярно участвующими в продажах в кредит.

За права американского потребителя можно не беспокоиться: он, как броней, защищен со всевозможных сторон. Кроме Закона о потребительском кредите, существует Единый Кодекс о потребительских кредитах (The Uniform Consumer Credit Code). Его задача - защитить потребителей, получающих ссуды для финансирования покупок, гарантировать правильное, адекватное предоставление услуг по кредитованию, регулировать кредитную индустрию в целом.

Существует и американский закон "О защите прав потребителей", часть которого также посвящена потребительским кредитам. Он обязывает кредиторов в полной мере информировать потребителя об условиях кредитования и запрещает какую-либо дискриминацию при кредитовании. Закон также защищает потребителей от злоупотреблений со стороны ростовщиков и ограничивает размеры вознаграждений. Кроме того, он регламентирует деятельность компаний, выпускающих кредитные карты и предоставляющих кредитные истории, а также учреждает Национальную комиссию по потребительским финансам, которая компетентна вести расследования в области потребкредитования.

## 12.8. Дополнительная информация

В настоящее время возросло значение образования и самообразования. Умные люди живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных. До последнего времени считалось, что на продолжительность жизни человека в основном влияют три фактора: наследственность, образ жизни и экология. Однако ученые пришли к выводу, что умные живут дольше и меньше болеют. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем смертность малообразованных. Оказывается, мозг без нагрузки стареет гораздо быстрее. Ученые давно объясняют различия в состоянии здоровья разных людей их принадлежностью к разным социальным группам и разницей в уровне благосостояния. Британские ученые дополнили эту концепцию новыми данными. Оказывается, уровень интеллекта также влияет на состояние здоровья людей. Чем выше уровень интеллекта у ребенка, тем больше шансов у него прожить дольше. Оказывается, что "мальчики-очкарики" - наиболее выгодные женихи и предпочтительные мужчины-производители потомства. Предполагается, что спрос на "ботаников" у представительниц прекрасного пола резко возрастет. До революции в России наличие очков было признаком ума, состоятельности, интеллигентности, благородного происхождения. Сейчас интеллектуалов ценят во всем мире, переманивают из других стран (утечка мозгов), они являются основным фактором экономического роста и благосостояния нации. В России богачи — в основном хорошо образованные люди. Две трети из них имеют высшее образование. У большинства — 86% — родители принадлежат к интеллигенции. Среди "капитанов" российского бизнеса практически отсутствуют люди без высшего образования. Ученые в качестве определяющих выделяют три основных критерия, влияющих на продолжительность жизни: наследственность (до 20%), образ жизни (до 55%) и экологические факторы (20%). При этом в показателе «образ жизни» на первых местах находятся материальный доход и уровень образования. Кстати, в странах Запада в своей практике страховые компании, оценивая при помощи тестов потенциальную продолжительность жизни клиента, обязательно включают эти показатели в вопросник. Уровень материального благополучия оказывает значительное влияние на образ жизни. Люди с меньшими доходами чаще болеют и реже прибегают к медицинской помощи. Однако на здоровье человека влияют не столько самим деньги, сколько характер их использования в интересах здоровья. Например, люди с более высокими доходами имеют возможность получить лучшее образование. В свою очередь, смертность людей с высоким уровнем образования примерно в 1,5 - 4 раза ниже, чем в группах с низким уровнем образования. Считается также, что человеческий мозг без нагрузки стареет значительно быстрее. Вывод: выгодно заниматься повышением образования и самообразования (изучение профессиональной и общеобразовательной литературы).

Образование - это инвестиции в человеческий капитал. По данным статистики, каждый год, затраченный на учебу, повышает зарплату работника в среднем на 10%. Образование не только повышает производительность реципиента (т.е. человека, который его получил), оно имеет положительный внешний эффект (экстерналию). Внешний эффект происходит тогда, когда действие одного человека сказывается на благосостоянии другого человека или других людей. Образованный человек может выдвигать идеи, которые становятся полезными для других, всеобщим достоянием, ими имеет возможность пользоваться каждый, попавший в сферу действия положительного внешнего эффекта образования. В этой связи особенно негативными последствиями обладает явление, получившее название "утечки умов", то есть эмиграции наиболее образованных и квалифицированных специалистов из бедных стран и стран с переходной экономикой в богатые страны, имеющие высокий уровень жизни.

Существенной проблемой развития (в т.ч. карьерного) являются вредные привычки. Алкоголь необратимо разрушает клетки мозга (в любом количестве), ведет к импотенции у мужчин и соответствующим проблемам у женщин. Для здорового человека не существует полезного алкоголя – он вреден в любых количествах и видах. Это давно известно, но замалчивается из корыстных целей. Наоборот, проплаченные журналисты и “эксперты”, фильмы и сериалы (с огромными рекламными бюджетами) пиарят нездоровый образ жизни – реклама окупается в разы, правда ценой здоровья миллионов. Курение также ведет к печальным последствиям, часто необратимым. Курящие менее трудоспособны, поэтому в развитых странах их стараются не брать на работу, особенно на значимые должности, подобная тенденция заметна в крупных успешных Российских компаниях. Законодательное ограничение курения в общественных местах говорит о повышенной эгоистичности курящих, которые не думают об окружающих – согласитесь, это не самое лучшее качество для работы с людьми, что прекрасно понимают специалисты по подбору персонала.

Как показали последние исследования, курение негативно влияет на мозг и снижает интеллектуальные способности человека. Сравнение показало, что курильщики "отстали" от своих некурящих сверстников по всем видам предложенных им тестов. За несколько десятилетий, прошедших с первого обследования, у них значительно сильнее снизились и способность к логическому мышлению, и способность к запоминанию и воспроизведению информации.

Замечено, что многие люди не знают элементарных правил русского языка, например:

1. Количество кавычек всегда должно быть четным, как скобки в математике.

Рядом стоящие кавычки могут быть двух видов - "... " и «...» (лапки и елочки).

Правильно: "слова «слова»" или «слова "слова"»

Неправильно: «слова»» и "слова "слова"

Эти ошибки есть даже в названиях крупных фирм и некоторых статьях и книжках.

2. Если в конце предложения есть информация в скобках, точка ставится после скобок, не ставится перед скобками и внутри перед закрывающей скобкой.

Правильно: слова (слова).

Неправильно: слова. (слова.)

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Книги

1. Шевчук Д.А. Ипотека: просто о сложном. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
2. Шевчук Д.А. Квартира в кредит без проблем. — М.: АСТ: Астрель, 2008.
3. Шевчук Д.А. Кредиты физическим лицам. — М.: АСТ: Астрель, 2008.
4. Шевчук Д.А. Покупка дома и земельного участка: шаг за шагом. — М.: АСТ: Астрель, 2008.
5. Шевчук Д.А. Автокредит: технологии получения. — М.: АСТ: Астрель, 2008.
6. Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу. — М.: АСТ: Астрель, 2008.
7. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
8. Шевчук Д.А. Мастер продаж. Самоучитель эффективной работы с клиентами. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009.
9. Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать?: все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009.
10. Шевчук Д.А. Экономическая журналистика. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
11. Шевчук Д.А. Оффшоры: инструменты налоговой оптимизации. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007.
12. Шевчук Д.А. Оффшоры: инструменты налогового планирования. Изд.2. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
13. Шевчук Д.А. Банковские операции. Принципы. Контроль. Доходность. Риски. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007.
14. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007.
15. Шевчук Д.А. Ценообразование. Учебное пособие. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
16. Шевчук Д.А. Управление качеством. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
17. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Деньги. Кредит. Банки. Курс лекций в конспективном изложении: Учеб-метод. пособ. — М.: Финансы и статистика, 2006.
18. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Макроэкономика: Конспект лекций. — М.: Высшее образование, 2006.
19. Шевчук Д.А. Страховые споры: практическое пособие. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
20. Денис Шевчук. Психоллингвистика. Техники убеждения. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
21. Д.А. Шевчук. Источники финансирования бизнеса. — М.: Финансовая газета, 2008. — 48 с.
22. Шевчук Д.А. Оценка недвижимости и управление собственностью. — Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
23. Шевчук Д.А. Организация и финансирование инвестиций: Учебное пособие.— Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
24. Шевчук Д.А. Рынок ценных бумаг: Учебное пособие. — Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
25. Шевчук Д.А. Основы банковского дела: Учебное пособие.— Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
26. Шевчук Д.А. Основы банковского дела: Конспект лекций.— Ростов-на-дону: Феникс, 2007.

27. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.– Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
28. Шевчук Д.А. Учет в банках: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
29. Шевчук Д.А. Учет в банках: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
30. Шевчук Д.А. Основы банковского аудита: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
31. Шевчук Д.А. Основы банковского аудита: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
32. Шевчук Д.А. Микроэкономика: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
33. Шевчук Д.А. Макроэкономика: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
34. Шевчук Д.А. Экономика недвижимости: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
35. Шевчук Д.А. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
36. Шевчук Д.А. Банковские операции: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
37. Шевчук Д.А. Банковские операции: Конспект лекций.– Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
38. Шевчук Д.А. Гражданский процесс: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
39. Шевчук Д.А. Семейное право: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
40. Шевчук Д.А. Избирательное право и процесс в Российской Федерации: Конспект лекций.– Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
41. Шевчук Д.А. Международная финансовая система: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
42. Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
43. Шевчук Д.А. Экономика организации: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
44. Шевчук Д.А. Экономика организации: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
45. Шевчук Д.А. Деловое общение: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006.
46. Шевчук Д.А. Рекламное дело: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
47. Шевчук Д.А. Международный учет: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
48. Шевчук Д.А. Бухгалтерский учет и аудит: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
49. Шевчук Д.А. Мировая экономика: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
50. Шевчук Д.А. Биржевое дело: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007.
51. Шевчук Д.А. Английский язык. Ускоренный курс: средний уровень. – М: Аст: Восток – Запад, 2007.
52. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Банковское дело: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2005. — 128 с.
53. Шевчук В.А., Шевчук Д.А. Банковское право: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2005. — 73 с.

54. Шевчук В.А., Шевчук Д.А. Финансы и кредит: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2006.
55. Шевчук В.А., Шевчук Д.А. Международные экономические отношения: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2006.
56. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Банковское дело. Второе издание: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2006.
57. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Финансы и кредит: Шпаргалка. — М.: Издательство РИОР, 2007.

## Статьи

58. Шевчук В.А., Шевчук Д.А., Самохина Е.А. Современные методы экономических исследований. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2002.
59. Шевчук В.А., Шевчук Д.А., Самохина Е.А. Маркетинг и правовые аспекты коммерческой деятельности в сети Internet. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2002.
60. Самохина Е.А., Таранов Д.О., Шевчук В.А., Шевчук Д.А. Решение задач финансовой математики методами программирования. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2002.
61. Шевчук Д.А. Экономико – правовые вопросы ипотечного кредитования. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2001.
62. Шевчук Д.А. Принятие решения о формировании резерва на выдвижение в коммерческом банке. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2001.
63. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Анализ финансового состояния банка./Проблемы развития рыночной экономики. Сборник научных трудов. Выпуск 2 /Под редакцией д.э.н., проф., академика РАЕН Ш.М. Магомедова. – М.: МГУИЭ, ЦНИИБЫТ, 2003.
64. Шевчук Д.А., Шевчук В.А., Самохина Е.А. «Финансовая оценка земель и её доступность в интернет» - "VII Международная научно-практическая конференция. Методы дистанционного зондирования и ГИС-технологии для оценки состояния окружающей среды, инвентаризации земель и объектов недвижимости. Материалы конференции", Австрия, Вена, 2003 .
65. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Экономико – правовые вопросы сопровождения операций с недвижимостью. -20 с. - М.: Деп. рук. ВНИИЦ, 2002.
66. Шевчук Д.А., Шевчук В.А., Самохина Е.А. Экономико - правовые аспекты операций с недвижимостью и ипотечного кредитования. - М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2002.
67. Шевчук Д.А. Металлические счета.— М.: Финансовая газета, 2003 г., №51
68. Shevchuk D.A., Shevchuk V.A. Restructuring banking system // Management: theory, practice, experience/Conference materials (Moscow State University of Ecological Engineering), Moscow-2003.
69. Шевчук Д., Шевчук В., Кредитование юридических лиц // Финансовая газета. Региональный выпуск, N 17, апрель 2004 г.
70. Шевчук Д.А. Как открыть счет в банке. — М.: Справочник руководителя малого предприятия, 2004 г.
71. В. Шевчук. Д. Шевчук. Лизинг: путь к уменьшению затрат // Коллегия, 9/2004.
72. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Как получить кредит юридическому лицу // Юридическая панорама, 6/2005.

73. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Интернет-банкинг (система Интернет-Банк-Клиент) — система удаленного управления счетами через Интернет // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке, 6/2005.
74. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Private banking - эксклюзивное обслуживание состоятельных клиентов // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке (рус.).- 2005.- № 10.- С.67-70
75. Д.А. Шевчук, В.А. Шевчук. Как зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью. – М.: Услуги и цены, 46/2005.
76. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Индивидуальное банковское обслуживание в Швейцарии (Private banking) // Банковское дело (рус.).- 2006.- № 1.- С.58-60
77. Д.А. Шевчук, В.А. Шевчук. Кредитный консалтинг в России // Дайджест-Финансы, 4 (136)/2006
78. Д. Шевчук. Кредитный консалтинг // Финансовая газета, 20/2006.
79. Д. Шевчук. Бизнес-план: методика составления // Финансовая газета, 29/2006.
80. Шевчук Д.А. Технологии кредитного консалтинга // Справочник руководителя малого предприятия, 9/2006 г.
81. Шевчук Д.А. Кредитный консалтинг: Нужны деньги? Не вопрос! // Финансовый менеджмент. – 2006. - №6.
82. Денис ШЕВЧУК: Для особо уважаемых персон. // Банковское дело в Москве, N4(136), 2006.
83. Шевчук Д. Особенности оформления автокредита в банке // Финансовая газета, 25/2007.
84. Шевчук Д. Ипотека – основные требования к документам, залого, заемщику // Финансовая газета, 28/2007.
85. Д. Шевчук. Кредитование физических лиц для любых целей использования под залог недвижимости, находящейся в собственности заемщика или третьих лиц // Финансовая газета, 32 (816)/2007, 33 (817)/2007.
86. Д. Шевчук. Общие фонды банковского управления и фондовый рынок // Финансовая газета, 39 (823)/2007.
87. Д. Шевчук. Предпринимательство: основные этапы создания организации // Финансовая газета, 41 (825)/2007.
88. Д. Шевчук. Банковские операции с векселями // Финансовая газета, 47 (831)/2007, 48 (832)/2007.
89. Д. Шевчук. Этапы ипотечной сделки // Финансовая газета, 50 (834)/2007.
90. Д. Шевчук. Ипотека - требования к документам, залого, заемщику // Коллегия, 5/2007.
91. Д. Шевчук. Оформление кредитов физ.лицам для любых целей использования под залог недвижимости, находящейся в собственности заемщика или третьих лиц // Коллегия, 6/2007.
92. Д. Шевчук. Основные этапы создания предпринимательской организации // Коллегия, 9/2007.
93. Д. Шевчук. Особенности налогообложения недвижимости и сделок с ней при использовании оффшорных (нерезидентных) компаний // Коллегия, 10/2007.
94. Д. Шевчук. Страхование банковских вкладов - ответы на вопросы // Коллегия, 11/2007.
95. Д. Шевчук. Финансовые рынки, институты и инструменты // Коллегия, 12/2007.
96. Д. Шевчук. Корпоративные финансы // Коллегия, 1-2/2008.
97. Д. Шевчук. Корпоративные финансы // Финансовая газета, 7 (843)/2008.
98. Шевчук Д.А. Основные этапы создания юридического лица // Право и экономика, 1/2008.
99. Д. Шевчук. Отдельные вопросы страхования банковских вкладов // Финансовая газета, 10 (846)/2008.

100. Шевчук Д.А. Понятие и классификация расчетных правоотношений // Право и экономика, 4/2008.
101. Шевчук В.А., Шевчук Д.А. Особенности безналичных расчетов в электронной форме и нарушений договорных обязательств // Право и экономика, 6/2008.
102. Д. Шевчук. Продажа фирмы // Финансовая газета, 23 (859)/2008.
103. Шевчук Д. Безналичные расчеты в электронной форме // Финансовая газета, 31 (867)-33(868)/2008.
104. Шевчук Д. Учет займа, полученного с помощью векселя // Финансовая газета, 36/2008
105. Шевчук Д. Страховые отношения // Финансовая газета, 44/2008.
106. Шевчук Д. Ипотечный кредит для покупки квартиры // Финансовая газета, региональный выпуск 30/2008.
107. Шевчук Д. Доверительное управление пенсионными накоплениями // Финансовая газета, региональный выпуск 38/2008.
108. Шевчук Д. Правовая база внешнеторговой деятельности // Финансовая газета, региональный выпуск 39/2008.
109. Шевчук Д. Аренда помещения // Финансовая газета, региональный выпуск, 45/2008.
110. Шевчук Д. Правовое регулирование договорных отношений, связанных с ипотечным кредитованием // Право и экономика, 10/2008.
111. Шевчук Д. Ценообразование: цена как экономическая категория // Финансовая газета, региональный выпуск, 47/2008.
112. Шевчук Д. Кредитование бизнеса в условиях финансовой нестабильности // Финансовая газета, 1/2009.
113. Шевчук Д. Подтверждение отдельных периодов трудового стажа на основе свидетельских показаний // Финансовая газета, региональный выпуск, 4/2009.

### **Интернет-сайты**

114. <http://www.deniskredit.ru>
115. <http://www.deniscredit.ru>
116. <http://www.denisshevchuk.narod.ru>
117. <http://www.samoobrazovanie.narod.ru>
118. <http://www.zaokkurs.narod.ru>
119. <http://www.pavlino-rus.narod.ru>
120. <http://www.zheleznodorozhni.narod.ru>
121. <http://www.corporateresources.narod.ru>
122. <http://www.mgu-frank.narod.ru>
123. <http://www.miigaik-rus.narod.ru>

### **Электронные книги**

1. Шевчук Д.А. Бизнес-кредит: технологии получения
2. Шевчук Д.А. Бухучет, налогообложение, управленческий учет: самоучитель
3. Шевчук Д.А. Маркетинг: конспект лекций
4. Шевчук Д.А. Менеджмент: конспект лекций
5. Шевчук Д.А. Экономическая теория: конспект лекций
6. Шевчук Д.А. Деньги кредит банки: конспект лекций
7. Шевчук Д.А. Экономика недвижимости: конспект лекций
8. Шевчук Д.А. Теория государства и права: конспект лекций



9. Шевчук Д.А. Банковское дело: конспект лекций
10. Шевчук Д.А. Банковское право: конспект лекций
11. Шевчук Д.А. Бюджетирование: самоучитель
12. Шевчук Д.А. Английский язык: самоучитель
13. Шевчук Д.А. Реклама и рекламная деятельность: конспект лекций
14. Шевчук Д.А. История экономических учений: конспект лекций
15. Шевчук Д.А. Исследование систем управления: конспект лекций
16. Шевчук Д.А. Философия: конспект лекций
17. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент
18. Шевчук Д.А. Оценка недвижимости: конспект лекций
19. Шевчук Д.А. Ипотечный кредит: как получить квартиру
20. Шевчук Д.А. Начни свой бизнес: самоучитель
21. Шевчук Д.А. Свой бизнес: создание собственной фирмы
22. Шевчук Д.А. Правовое обеспечение предпринимательства

1.

## Об авторе



Шевчук Денис Александрович

Опыт преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 30 публикаций (статьи и книги), Член Союза Юристов Москвы, Член Союза Журналистов России, Член Союза Журналистов Москвы, Стипендиат Правительства РФ, опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т.ч. на руководящих должностях), Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО “ИНТЕРФИНАНС МВ”, [www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru)).

Заочил Московский Государственный Университет Геодезии и Картографии (МИИГАиК), Факультет Экономики и Управления Территориями, Менеджер (менеджмент организации) и

МГУ им. М.В. Ломоносова, Французский Университетский Колледж (Право), Кандидатский минимум по специальности “Финансы, денежное обращение и кредит” в аспирантуре Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), при кафедре “Банковское дело”.