

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания к практическим занятиям
для студентов экономических специальностей

Витебск
2014

УДК 005(07)

Менеджмент. Стратегический менеджмент: методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей.

Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2014.

Составители: к.т.н., доц. Скворцов В.А.,
ст. преп. Алексеева Е.А.

Методические указания позволяют лучше усвоить теоретические знания и овладеть практическими навыками анализа среды бизнеса и разработки стратегии предприятия. Содержат комплекс задач и ситуаций для анализа, а также указания по применению инструментов стратегического управления.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»
Протокол № 8 от 19 февраля 2014 г.

Рецензент: к.э.н., ст. преп. Коробова Е.Н.
Редактор: ст. преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № _____ от _____ 2014 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____
Печать ризографическая. Тираж _____ экз. Заказ № _____ Цена _____

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
I Темы, методические указания и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента	5
Тема 2. Анализ среды в стратегическом менеджменте	8
Тема 3. Разработка миссии и целей организации	18
Тема 4. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях рынка	21
Тема 5. Стратегический анализ диверсифицированных предприятий и выбор стратегии	25
Тема 6. Выбор конкурентной стратегии организации	31
Тема 7. Выполнение стратегии организации	44
Тема 8. Стратегический контроль деятельности организации	45
II Список используемой и рекомендуемой литературы	46

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокоподвижного, неопределенного внешнего окружения одной из ключевых задач менеджмента становится разработка и реализация стратегии организации, позволяющая ей добиваться поставленных целей, сохраняя динамичный баланс с внешней средой.

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ», а также соответствующего раздела дисциплины «МЕНЕДЖМЕНТ» у студентов экономических специальностей. Методические указания способствуют формированию у студентов комплексного взгляда на организацию и ее окружение, навыков формирования целевой картины и разработки многоуровневой стратегии организации, умения выбрать стратегию организационных изменений и инструменты стратегического контроля.

Цель изучения дисциплины состоит в закреплении знаний и приобретении навыков в области стратегического планирования и управления развитием предприятия в условиях реальной внешней среды с учетом состояния внутренней среды организации. Задачами изучения дисциплины являются формирование практических навыков проведения организационно-управленческого обследования предприятия; комплексного анализа внешнего организационного окружения и разработки форм адаптации организации к изменениям во внешней среде; формирования стратегического видения, миссии и определения целей организационного развития; обоснования и выбора стратегии; управления выполнением стратегии и осуществления стратегического контроля деятельности фирмы.

Методические указания содержат ситуации для анализа и принятия решений из реальной практики отечественных и зарубежных предприятий, что позволяет студентам сопоставить подходы к разработке стратегии предприятия и управлению процессом ее выполнения, изучить положительный и отрицательный опыт стратегического планирования и научиться принимать стратегические решения в условиях неопределенной и изменчивой внешней среды.

ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента

План

1. Понятие стратегии. Этапы развития стратегического подхода.
2. Сущность стратегического менеджмента и его структура.
3. Стратегические решения и их характеристики.
4. Классификация стратегий.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие стратегии;
- характеристики бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования, стратегического менеджмента;
- сущность стратегического менеджмента, его связь с другими дисциплинами;
- задачи стратегического менеджмента;
- сущность стратегических решений, их особенности;
- виды стратегий предприятия (уровни принятия стратегических решений, стратегии роста, конкурентные стратегии).

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

HOLMESAFE LTD

Три года назад инженеру Джорджу Холмсу пришла в голову идея оригинального охранного устройства, и он изготовил в своей мастерской его успешный опытный образец. Пытаясь найти покупателя, он навел через своих друзей кое-какие справки и был представлен Франку Джексону, представителю оптовой компании Dawson's Ltd.

Джексон предложил обсудить сбыт продукции со своим непосредственным руководителем, Гарри Томасом, который осуществлял основной объем закупок для Dawsons. Была назначена встреча, на которой Холмсу представилась возможность сформировать мнение о характерах Джексона и Томаса. Он сделал вывод, что Томас – это слегка сдержанный и очень порядочный человек, готовый уступить активные действия своему более энергичному подчиненному Джексону, чье влияние на Томаса оказалось значительным. С другой стороны, Холмс почувствовал, что Джексон был мягок и уступчив в вопросах, затрагивавших интересы компании, и очень настойчив в продвижении тех вопросов, в которых был заинтересован сам.

Для Dawsons была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы так же. К концу первых трех месяцев стало

очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Холмс нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Холмс тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Джексоном, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Джексон помогал Холмсу продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы Dawsons вовремя оплачивал счета.

В течение первого года торговля давала хорошие результаты, и четверо друзей отпраздновали это походом в театр и ужином. Туда был приглашен со своей женой и Джексон, которому они преподнесли в подарок ящик виски. Продажи продолжали расти, и четверо друзей решили создать компанию, Holmesafe Ltd, сделав себя ее управляющими. Джексона они попросили стать пятым директором. Когда Джексон сказал об этом предложении Томасу, тот обратил его внимание на то, что, так как Джексон будет продавать товар Dawsons от имени Holmesafe, это может стать для него причиной возникновения конфликта интересов. Джексон признал валидность данного аргумента и, выражая сожаление, отверг предложение стать управляющим Holmesafe.

В течение первого года работы в статусе общества с ограниченной ответственностью четверке друзей стало очевидно, что емкость рынка была ими недооценена. Спрос со стороны Dawsons был выше, чем ожидалось: большая розничная торговая сеть также поглощала значительные объемы товара. Стали существенными объемы продаж более мелким компаниям, росли поступления от консультационных услуг. Управление компанией на условиях частичной занятости стало невозможным, и первым сотрудником компании, работающим на полную ставку, стал старый школьный товарищ Холмса. В середине года был подписан контракт с национальными строительными подрядными организациями на предмет предоставления им компанией Holmesafe консультационных услуг по вопросам безопасности жилых домов и квартир. Позже в течение этого же года компания переехала в новое арендуемое помещение и наняла на условиях полного рабочего дня секретаря.

Доходы и расходы компании Holmesafe за первый год деятельности приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Доходы и расходы первого года

Доходы по источникам:	Сумма, £
Dawson's	216 000
Rowan's	144 000
Другие продажи	54 000
Консультационные услуги	13 500

Окончание таблицы 1

Итого:	427 500
Расходы:	
Материалы	140 000
Заработная плата	140 000
Прочие	45 000
Итого:	325 000

Таблица 2 содержит планируемые доходы и расходы компании за второй год деятельности.

Таблица 2 – Планируемые доходы и расходы на второй год

Доходы по источникам:	Сумма, £
Dawson's	270 000
Rowan's	162 000
Другие продажи	71 000
Консультационные услуги	63 000
Итого:	566 000
Расходы:	
Материалы	158 000
Заработная плата	184 000
Прочие	72 000
Итого:	414 000

Примерно в середине второго года Холмсу позвонил Джексон, и их телефонный разговор после обычных приветствий развивался следующим образом:

Джексон: Я подумал, будет лучше сообщить Вам о том, что в настоящее время я нахожусь под все нарастающим давлением касательно покупки охранных устройств у компании "Browns". По своим эксплуатационным качествам они очень похожи на Ваши. "Browns" улучшили свою технологию изготовления, и сейчас их охранные устройства являются очень конкурентоспособными и надежными.

Холмс: Но наша репутация, несомненно, стоит многого. Вы сами вложили в это много своих сил, и, было бы жаль, если бы все это было растрчено попусту.

Джексон: Да, конечно, и я, разумеется, сделаю все, что смогу. Но, думаю, я должен дать тебе знать, как обстоят дела. Кстати, хотел бы получить от Вас совет личного характера. Помните, я как-то играл в музыкальной группе несколько дней в неделю. Так вот, по личным причинам, мне пришлось бросить это занятие, и в итоге я оказался немного не при деньгах. Поэтому я сейчас подыскиваю работу на вечер, которая приносила бы мне пару фунтов в неделю. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?

Холмс: Прямо сейчас ничего не приходит в голову, но дайте подумать...
Давайте встретимся за ланчем в следующую среду и все обсудим.

Фактически, на этом разговор и завершился.

Вопросы:

1. Дайте характеристику внешней среды компании Holmesafe. Какие угрозы и возможности характерны для рынка, на котором работает фирма?
2. Опишите стратегию, которой придерживалась компания изначально.
3. Следует ли компании Holmesafe пересматривать свою стратегию и почему?
4. С какими проблемами столкнулся Холмс? Какую стратегию развития вы рекомендуете использовать Holmesafe в будущем, чтобы избежать подобных проблем.

Тема 2. Анализ среды в стратегическом менеджменте.

План

1. Методологический подход к анализу внешней среды предприятия.
2. Управленческое обследование внутренней среды предприятия.
3. Комплексный анализ макро- и микросреды предприятия (SWOT-анализ).

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- PEST-анализ как инструмент изучения факторов макросреды;
- модель пяти сил конкуренции М. Портера;
- стратегическая карта конкурентов;
- модель анализа отдельного конкурента;
- анализ сильных и слабых сторон организации;
- анализ цепочки ценностей предприятия;
- SWOT-анализ.

Задание 1

Проведите анализ макроокружения для предприятия, оценивая политико-правовую, экономическую, природную, социальную, культурную, демографическую и технологическую среду. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? Сделайте выводы о степени агрессивности макросреды по отношению к предприятию.

Методические указания

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации, хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Методика проведения анализа макроокружения (PEST-анализа) состоит из следующих этапов:

1 этап. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

2 этап. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

3 этап. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

4 этап. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).

5 этап. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от 1 до 5.

6 этап. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

7 этап. Разрабатывают мероприятия по адаптации к факторам макросреды (возможные действия организации по предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8 этап. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от -5 до +5).

9 этап. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10 этап. Устанавливают приоритет в реализации мероприятий по адаптации. Определяют, появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Возможные факторы влияния макросреды представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Примерный перечень факторов макросреды

Область влияния	Факторы влияния
1	2
<p>Политические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - смена правительства; - усиление (ослабление) роли профсоюзов; - создание (распад) политических блоков; - эскалация вооруженных конфликтов; - нагнетание (ослабление) напряженности в различных регионах; - стабилизация политической ситуации в стране, регионе; - угроза терроризма.
<p>Экономические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - изменение валового национального продукта; - рост (снижение) темпов инфляции; - изменение стоимости кредитов; - рост (падение) уровня доходов населения и размеров сбережений; - движение цен;

Окончание таблицы 3

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - рост (сокращение) уровня безработицы; - спад в отдельных отраслях промышленности; - изменение курсов валют; - изменение отраслевой структуры экономики.
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - снижение (повышение) уровня образования; - рост числа служащих; - возрастание интереса к социальным проблемам; - изменение отношения к корпоративным ценностям; - возникновение (исчезновение) религиозных течений; - развитие тенденции к обеспечению легкой жизни; - стремление к избавлению от лишнего веса; - популяризация здорового образа жизни; - сохранение стиля жизни, обычаев, привычек.
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - ускорение и развитие научно-технического прогресса; - разработка и внедрение новых технологий; - рост числа техногенных катастроф; - совершенствование существующих и производство новых товаров; - поиск альтернативных источников энергии; - увеличение бюджетов на НИОКР.
Правовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> - развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; - развитие законодательства по защите окружающей среды; - повышение требований со стороны госучреждений, следящих за соблюдением законов; - рост числа групп по защите интересов общественности.
Демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - рост (сокращение) численности населения; - рост (сокращение) рождаемости; - старение населения; - изменение поло-возрастного состава населения; - миграция населения; - изменения в структуре домашнего хозяйства.
Природные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - истощение ресурсов; - усиление загрязнения окружающей среды; - удорожание энергоносителей; - усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды.
Культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение устойчивости базовых культурных ценностей; - развитие субкультур; - изменение вторичных культурных ценностей.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

АПЕКС

«Апекс», как и многие небольшие частные фирмы, отражает индивидуальность владельца и его стремление совершенствовать свое мастерство в управлении делами компании. «Апекс» – компания, стремящаяся

во всем быть на передовых рубежах, использовать современные методы и средства управления.

«Апекс» – это завод по производству особой электропровода, работающий на различных рынках. Данный сектор промышленности состоит из 30 конкурирующих компаний с совокупным годовым оборотом 600 млн. долл. На долю первых четырех компаний приходится 70 % годового оборота. Средний реальный темп роста продаж 2 %, а в условиях увеличения инфляции – более 5 %.

«Апекс» предлагает готовую конкурентоспособную продукцию к реализации на различных рыночных сегментах.

После возвращения из отпуска президент фирмы Билл Смит собрал исполнительный комитет.

– Я думаю, что мы можем гордиться итогами второго квартала. Мы сегодня собрались, чтобы решить, что нам следует предпринять для расширения нашей деятельности. Если мы не хотим, чтобы нас поглотили конкуренты, мы должны вырасти.

– Я думаю, – сказал Джо Томпсон, – что мои продавцы проделали хорошую работу.

– Хорошо, если бы Вы их попросили собрать все счета за последние 90 дней, тогда дело не выглядело бы так плохо, – возразил Том Роджерс.

– И еще, Джо. Ваши дистрибьюторы с Западного побережья начинают действовать, как покупатели, вместо того, чтобы быть служащими. Я могу сказать прямо, что, если бы Боб Ивин не организовал магазин при заводе, дело могло идти все хуже и хуже.

– Подождите, Том, – прервал Билл. – Я знаю, что Вы и Джо заслуживаете быть выслушанными, но мне надоело постоянно возвращаться к одним и тем же проблемам. Нам необходимо направить наши мысли в одно русло. Мне представляется целесообразным разработать несколько направлений развития, по которым мы можем идти, если наша компания хочет преуспеть в бизнесе.

– Если Вы опять собираетесь открыть дискуссию о планировании, то лучше нам остановиться на чем-нибудь конкретном, – раздраженно ответил Джо. – У меня нет времени гоняться за моими продавцами, искать ложку для еды нашим дистрибьюторам, обеспечить активную продажу собственными силами и при этом планировать все это.

– Остынь, Джо, – сказал Билл, вставая. – Я знаю, тебе тяжело, но если ты поймешь это сейчас, может быть, тогда сможешь организовать продажи на более высоком уровне.

– Хорошо, – сказал Том. – Только на прошлой неделе Ивин опять жаловался, что не может планировать производство, не имея прогноза продаж.

– У него есть прогноз, – вскрикнул Джо. – Я ему говорил, что мы можем распродать завод. Что он еще хочет?

– Стой, – сказал Билл. – Так мы ничего не достигнем. Давайте продолжим эту беседу за обедом.

За обедом Томпсон сказал:

– Билл, Том и я говорили о твоих издержках. Мы предлагаем реально взглянуть на ситуацию. Мы составили список того, в чем наши сильные и слабые стороны.

Том продолжил разговор:

– У нас достаточно хорошее положение с кредитами, однако 75 % наших счетов еще не оплачены, что вредит движению наличности. Если ситуация не изменится, наше финансовое накопление будет нестабильным. Торговая скидка, предоставляемая «Мечинг Имperiал», явно завышена. Необходимо снизить ее с 20 до 10 – 15 %. Наша валовая прибыль до уплаты налогов составляет 4 %, хотя средняя по отрасли – 8 %. Рентабельность собственного капитала – 7,7 %, а наша задолженность превышает собственный капитал в 1,5 раза. Если мы не будем лучше работать, нас ждут большие неприятности.

Коммерческий директор Джо Томпсон привел ряд интересных цифр:

– Наш объем продаж за последние 12 месяцев составил 17,5 млн долл. География продаж следующая: 50 % объема продаж – в радиусе 100 миль от завода; 20 % приходится на район Среднего Запада, 10 % продано на Севере, 20 % сильно разбросаны по регионам, причем 12 % средств из этого объема поступило от наших дистрибьюторов с Западного побережья.

Если рассматривать номенклатуру нашей продукции, то 25 % поступлений приходится на проволоку большого диаметра, 59 % – на проволоку среднего диаметра и только 16 % – на тонкую проволоку. Правда, доход от продаж весовой единицы тонкой проволоки в четыре раза выше, чем от остальных видов продукции. Наши дистрибьюторы, по их отчетам, продают 60 % тонкой проволоки. 50 % наших постоянных клиентов дают нам 80 % всех поступлений. Счета, которые Вы контролируете лично, Билл, составляют 40 % нашего объема продаж.

– Джо, мне действительно очень приятно, что вы с Томом с таким энтузиазмом взялись за дело. Эти показатели нам необходимы при разработке любого вида плана. Наша фирма ориентируется на требовательных клиентов. Мы идем на удовлетворение почти всех требований. Например, Иван закрыл производство № 2 на прошлой неделе, переключившись на выполнение задания для фирмы «Дитс» в Дес Майнесе. Иногда меня одолевают сомнения, а тот ли это путь, но мы идем навстречу клиентам. У нас лучшее время доставки продукции в отрасли. Наш средний показатель — пять недель, а у остальных предприятий он близок к девяти неделям. Качество нашей готовой продукции достаточно хорошо, даже наши клиенты редко спорят с нами по этому поводу. У нас работает группа квалифицированных специалистов, и мы достаточно много сделали, чтобы сохранить их. Вы помните, что, когда наши дела были плохи, мы уберегли наше предприятие от массовых увольнений.

Я верю, что наши соседи, так же как и мы, заботятся об экологии. Мы управляем «чистым» заводом и проявляем достаточно активности в общих делах. Мы имеем отличное оборудование. Последние приобретения идеально

подходят к нашему производству. Это высокопроизводительные станки, хотя и не самые скоростные, но они дают нам возможность быстрой переналадки и обеспечивают потрясающую гибкость в производстве.

Пока Иван, к сожалению, не может обеспечить снижение брака при производстве, это обходится нам достаточно дорого. Мы выбраковываем 30 % выпуска. Стоимость повторной переработки брака составляет 10 % от цены чистого сырья, идущего на изготовление продукции. У нас нет никакого прогноза, хотя, может быть, он нам и не нужен. Иван утверждает, что он не имеет возможности эффективно планировать производство. У нас не более чем на 1,5 млн. долл. запасов готовой продукции и сырья, а это ничтожно мало.

Объем продаж 140 млн. долл., и нам нужно больше следовать их примеру в политике ценообразования и ведения дел. В конце концов, у нас небольшая хорошая компания, и нашим ориентиром должно быть увеличение объема продаж и через капитализацию прибыли – расширение производства.

– Но что же с нами будет, Билл, скажем, лет через пять? – спросил Джо.

– Это может прозвучать, как принятие желаемого за действительное, но я хотел бы видеть годовой оборот в 30 млн. долл. с прибылью до уплаты налогов в 20 %. Я не проверял вычисления, но хотел бы видеть рентабельность собственного капитала на уровне 25 %, а рентабельность активов – 10 %.

На этом дискуссия закончилась.

Дополнительная информация: характеристика отрасли.

Продажи: общий объем продаж в стоимостном выражении – 600 млн. долл.; общий объем продаж в натуральном выражении – 470 млн. фунтов; средняя цена 1 фунта продукции – 1,27 долл.

Продукция: широкий ассортимент продукции с небольшим, но определенным различием в размере, можно разделить на три класса (таблица 4).

Таблица 4 – Объем продаж и цена продукции

Проволока	Объем продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме продаж, %	Объем продаж, млн. фунтов	Доля в общем объеме продаж в натуральном выражении, %	Прирост за 5 лет, %	Средняя цена 1 фунта, долл.
Крупная	340	56,7	340	72,3	1	1,00
Средняя	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Тонкая	90	15,0	20	4,3	13	4,50
Общий итог	600	КЮ	470	100	19	—

Рынок: продукция – компоненты для под сборки и сборки широкой номенклатуры товаров, используемых в следующих областях:

- автомобильное производство;
- детали для сельскохозяйственных машин;

- конвейеры;
- механические станки;
- электронно-компьютерное оборудование;
- оборудование для холодильных установок;
- электронно-измерительное оборудование;
- трансформаторы;
- переключатели;
- промышленные контроллеры;
- моторы и генераторы;
- многое другое.

Состав отрасли промышленности: в отрасли 30 компаний. Пять лет назад их было 43. На первые четыре компании приходится 70 % общего объема продаж (таблица 5).

Таблица 5 – Ведущие производители отрасли

Первые четыре	Доля на рынке, %	Объем, млн. долл.
«Импер»	23	138
«Бест»	20	120
«Байт»	17	102
«А энд К»	10	60
		420

Распределение: продукция реализуется как непосредственно для подборки, так и производителям оригинального производственного оборудования. Продажи осуществляются непосредственно производителями через свою сбытовую сеть и дистрибьюторов.

«Импер» имеет 172 продавца и 20 дистрибьюторов, «Бест» – 192 продавца, но дистрибьюторов у фирмы нет, «Байт» – 165 и 25 соответственно и «А энд К» – 125 и 5.

Таблица 6 – Финансовые показатели компании «Апекс» (в млн долл.)

Чистые продажи	17,5
Валовая прибыль	2,1
Рентабельность продаж	12%
Себестоимость товаров:	
Материалы	9,1
Прямые расходы на рабочую силу	5,6
Накладные расходы	0,7
Итого	15,4
Энергоносители	1,4
Прибыль до уплаты налогов	0,7
Общий счет доходов:	
Чистые продажи	17,5
Переменные издержки производства	14,7
Валовой доход	2,8
Постоянные издержки	2,1

Окончание таблицы 6

Общие капитальные вложения:	
Основной капитал	17,50
Материальные запасы	1,50
Счета дебиторов	4,25
Итого	23,25

Доля на рынке компании «Апекс» – 2,9 % от общих продаж. Она имеет 14 прямых продавцов и реализует свою продукцию через четырех дистрибьюторов Западного побережья.

Из 700 прямых покупателей продукции компании первые 25 делят 50 % всех поступлений.

25 прямых покупателей и 4 дистрибьютора фирмы обеспечивают 60 % продаж. Первые 50 счетов, включая дистрибьюторов, дают 80 % общего дохода фирмы.

Таблица 7 – Географическое распределение продаж, (%)

Внутри зоны в 100 миль вокруг завода	50
Средний Запад	20
Север	10
Западное побережье	12
Остальное	8

«Апекс» производит несколько сотен видов продукции, которые конкурентоспособны на национальном рынке. Вся продукция может быть классифицирована следующим образом (таблица 8).

Хотя темпы роста «Апекс» не такие высокие, как в целом по отрасли, но прибыли фирмы до уплаты налогов возросли с 1 до 4 % за 5 лет.

Таблица 8 – Типы продукции «Апекс»

Тип продукции	Объем производства, тыс. долл.	Процент от общего объема производства	Объем производства, тыс. фунтов	Процент от общего объема производства	Прирост за 5 лет, %	Сред. цена 1 фунта, долл.
Проволока большого диаметра	4375	25	4935	40,3	1	0,887
Проволока среднего размера	10352	59	6685	54,6	1	1,55
Тонкая проволока	2800	16	630	5,1	16	4,44
Итого:	17500	100	12250	100	1,7	1,43

Производство: компания работает весьма производительно по основным типоразмерам выпускаемой продукции. Наибольшую загрузку дает продукция большого диаметра. Если за базу принять 100 %, то загрузка оборудования следующая: крупная – 100 %, средняя – 90 %, тонкая – 80 %.

Вопросы:

1. Оцените по 10-балльной шкале действие на фирму «Апекс» каждой из пяти сил конкуренции (по модели М. Портера). Ответ обоснуйте.
2. Выявите ключевые факторы успеха отрасли, в которой работает «Апекс».
3. Проведите SWOT-анализ фирмы.
4. Постройте цепочку ценностей для фирмы «Апекс».
5. Каковы конкурентные преимущества компании?
6. Подготовьте презентацию своих ответов и представьте результаты в группе.

Методические указания

1. Невозможно проанализировать и оценить положение фирмы без исследования структуры и динамики отрасли, в которой данная фирма работает. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Кроме того, такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- соперничество между фирмами внутри отрасли;
- сила поставщиков;
- сила покупателей;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

При проведении анализа конкурентной среды отрасли вам необходимо выделить факторы, влияющие на каждую конкурентную силу, а затем оценить степень воздействия этих факторов на предприятие.

Результаты проведения анализа конкурентной среды по модели пяти сил конкуренции необходимо свести в таблицу 9.

Таблица 9 – Результаты анализа конкурентной среды

Конкурентная сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Состояние фактора	Степень влияния фактора	Интегральная оценка влияния конкурентной силы
1	2	3	4	5
Соперничество между фирмами внутри отрасли	- - -			
Сила поставщиков	- - -			
Сила покупателей	- -			

Окончание таблицы 9

1	2	3	4	5
Угроза появления новых конкурентов	- - -			
Угроза появления товаров-заменителей	- - -			

2. SWOT- анализ – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа: S – Strengths – сильные стороны; W – Weakness – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Этапы проведения SWOT-анализа:

1. Первым проводится анализ «возможности – угрозы».
2. Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были зафиксированы на первом этапе.
3. В случае капитального анализа (как показывает практика, он наиболее эффективен) лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа, а позиции, по которым возникли противоречия, то есть своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Таблица 10 – Первичный SWOT-анализ

Возможности	O	Угрозы	T
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Сильные факторы	S	Слабые стороны	W
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Далее первичная матрица «разворачивается», и заполняются поля производной матрицы SWOT.

Тема 3. Разработка миссии и целей организации

План

1. Понятие миссии и ее роль в формировании целей.
2. Процедура разработки миссии и требования к миссии.
3. Область определения целей и их характеристика.
4. Классификация целей организации и требования к ним.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность миссии и ее роли в формировании целей организации;
- выбор стратегических направлений развития предприятия;
- процедура формирования миссии;
- понятие цели, область определения целей организации;
- виды целей;
- требования к целям.

Каторга – это не то место, где машут киркой, а то место, где удары кирки лишены смысла.

Антуан де Сент-Экзюпери

Задание 1

Разбейтесь по группам. Выберите сферу деятельности (отрасль), в которой вы будете работать на практическом занятии (из предложенных преподавателем). Ваша малая группа является партнерами – собственниками предприятия в выбранной вами отрасли.

Вопросы и задания

1. Выберите товары (услуги), которые вы будете производить (оказывать). Опишите кратко свое предприятие (размер, форма, местоположение). Опишите рынки, для которых вы будете работать.
2. Опишите потребности, которые удовлетворяет ваш товар (услугу).
3. Сформулируйте миссию своей организации, иллюстрирующую баланс интересов сторон, влияющих на ее деятельность.

При выполнении задания можно пользоваться образцами, представленными ниже.

Каким бизнесом мы занимаемся?

То, что производят и продают предприятия, и то, что покупают клиенты – не всегда одно и то же. Чтобы избежать узкого взгляда на бизнес, необходимо определять его в терминах потребностей покупателя, которые компания удовлетворяет, а не в терминах того, что она производит.

Примеры:

IBM (создание устройств для обработки информации) и **NCR** (производство устройств точной механики).

Apple продает персональные компьютеры, но ее старый корпоративный слоган резюмирует то, что в действительности покупают потребители: «силу, исполняющую ваши мечты».

Xerox продает копировальные аппараты, но потребители покупают производительность офисного труда и улучшение коммуникации между людьми.

Revlon на фабриках производит косметику, а в магазинах продает надежду.

National Geographic продает не журнал, а возможность познавательного, но недорогого путешествия, не выходя из дома.

Банки продают не финансовые услуги, а защиту будущего благосостояния.

Покупателям не нужны **сверла** – они платят за отверстия.

ПРИМЕРЫ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

МакДональдс: «Мы накормим Вас быстро, вкусно и недорого!»

IBM: «Самые быстродействующие компьютеры и любое программное обеспечение к ним!»

Delta AirLines: «Качество, быстрота и приемлемые цены для клиентов»

AT&T: «Мы стремимся к объединению людей всего мира, обеспечению им доступа друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, всегда и везде.»

British Airways: «Мы будем любимой всеми пассажирами мира авиакомпанией.»

Ford: «Ведущие позиции на мировом рынке автомобилей, товаров и услуг, а также в таких новых отраслях, как аэрокосмическая промышленность, коммуникации и финансовые услуги. Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании.»

Matsushita: «Семь принципов: общенациональный сервис, честность, гармония и кооперация, борьба за совершенствование, вежливость и сдержанность, приспособление и освоение, благодарность.»

Xerox: «От копировальной техники – к офису будущего!»

Компания «Отис»: «Наша миссия — обеспечить заказчика более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону на короткие расстояния.»

Фирма «Авис»: «Мы занимаемся сдачей автомобилей в аренду. Наше предназначение — полностью удовлетворять запросы наших клиентов».

Американский Красный Крест: «Наша миссия – улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».

Корпорация «Довгань»: «Защищенное качество – защищенное здоровье».

Зоопарк «Монтана»: «Создать посетителю приятный развлекательный и образовательный опыт, обеспечивая в то же время качественный уход за животными и растениями и реализуя надлежащую программу по размножению животных, которые в этом нуждаются».

Задание 2

Используя условия ситуации «Апекс» из темы 2, ответьте на следующие вопросы:

1. Как можно сформулировать миссию фирмы по отношению к собственным сотрудникам и дистрибьюторам?
2. Сформулируйте финансовые и стратегические цели компании.
3. Постройте дерево целей для фирмы «Апекс».

Методические указания

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых вам необходимо определить цели своего предприятия:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на определенном рынке или его сегменте, увеличение доли рынка компании, укрепление конкурентного статуса фирмы.

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий.

3. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое обеспечивает производство продукции по более низкой себестоимости. Для любого предприятия важны такие показатели, как производительность труда, энергоёмкость, ресурсосбережение.

4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов и формулируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья.

5. Прибыльность. Эти цели связаны с достижением определенного уровня рентабельности, обеспечением заданного уровня прибыли, как правило, выражены количественно.

6. Управленческие аспекты. Обеспечение эффективного менеджмента — цель любой организации, ориентирующейся на долгосрочную перспективу. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций — лишь некоторые из тех факторов, которые влияют на эффективность управленческого процесса.

7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации.

8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепринятых ценностей. Эта идея заложена и в основу концепции социально-этического маркетинга, получившей широкое распространение в последние годы. Являясь открытой системой, фирма должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы.

Тема 4. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях рынка

План

1. Природа конкуренции, ее формы и последствия.
2. Международная конкуренция, ее формы.
3. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность, их роль в стратегическом менеджменте.
4. Формирование ключевых компетенций организации.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность и причины конкуренции;
- формы и методы конкуренции;
- последствия конкуренции;
- формы международной конкуренции;
- конкурентные преимущества и их виды;
- конкурентоспособность продукции и предприятия;
- понятие ключевой компетенции, особенности;
- формирование ключевых компетенций.

Задание 1

Выработать навыки оценки конкурентоспособности по взвешенным и не взвешенным рейтингам.

В группе выделить экспертов, которые бы определили ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы, например, для обувной и швейной промышленности Республики Беларусь.

Используя таблицы, провести анализ конкурентоспособности по взвешенным (таблица 12) и не взвешенным рейтингам (таблица 11).

Есть ли отличия в рейтингах конкурентов при использовании этих методик? Чем вы это объясните?

Таблица 11 – Оценка конкурентоспособности по не взвешенным рейтингам

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	Название предприятия	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1				
2				
3				
...				
Общий не взвешенный рейтинг				

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

КФУ или показатели конкурентной силы	Вес пок-ля, %	Название предприятия	Название конкурента 1	Название конкурента 2	Название конкурента 3
1					
2					
3					
...					
Сумма весов		-	-	-	-
Общий взвешенный рейтинг					

Сделайте выводы и определите основные направления повышения конкурентоспособности анализируемых предприятий.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

СКЕЛЕТ В ШКАФУ

Глеб Ерохин – владелец и руководитель компании, которая разрабатывает и внедряет системы управления предприятием. В конце 2006 года он решил диверсифицировать свои доходы. Идея приобрести небольшое мебельное производство пришла Ерохину в голову случайно, когда он собрался сменить мебель в собственной квартире. Потратив пару месяцев на изучение предложений, в январе 2007-го он купил 80 % акций московской мебельной фабрики «Герцог», по сути небольшого цеха, расположенного на юге Москвы. Приобретение контрольного, но не 100 %-ого пакета бизнесмен объясняет просто: задачи стать единоличным владельцем фирмы у него не было, ему лишь хотелось получать прибыль от работы уже отлаженного механизма.

Покупка с сюрпризом

Торговая марка «Герцог» существует три года, хотя сам цех на рынке десять лет. Менялись названия, менялись собственники, но костяк коллектива сохранился. Здесь делают всевозможную корпусную мебель по индивидуальным заказам: шкафы, комоды, мебель для спален, кухонь и детских комнат, салонов красоты, магазинов и т. д. Уровень цен выше среднего: как правило, сумма заказа в «Герцог» составляет 75 – 150 тыс. руб. (за одно-

два изделия). Но и рентабельность высокая: если у производителей готовой мебели она не превышает 20 %, то в сегменте индивидуальных заказов достигает 30 %.

Основным поставщиком клиентов для «Герцога» был его генеральный директор и бывший владелец, у которого после сделки осталось 20 % акций: благодаря десятилетнему опыту работы и связям он обеспечивал около 70 % входящих заказов. Остальные клиенты находили «Герцог» через интернет или по телефонам, номера которых не менялись с момента его открытия.

Став совладельцем «Герцога», Ерохин, будучи специалистом в области бухгалтерского и управленческого учета, вскоре обнаружил, что не все деньги за выполненные заказы попадают в кассу фирмы: часть из них оседала в карманах нескольких топ-менеджеров. С мошенниками, в числе которых был и бывший владелец компании, пришлось расстаться. Так Ерохин стал единоличным владельцем фабрики. Но количество заказов к июню уменьшилось почти на 80 %, поскольку генеральный директор, уходя из «Герцога», увел за собой и «своих» клиентов. В компании стали думать о том, как привлечь новых.

Охота в подъезде

После ухода прежней администрации «Герцог» оказался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств. Объем заказов требовалось увеличивать срочно, но денег на маркетинг не было. «Мы расклеивали объявления в подъездах, – вспоминает Ерохин. – Но по таким объявлениям звонят люди, которые хотят тумбочку за 1 тыс. руб. Это все-таки не наш клиент. Мы ведь работаем в более дорогом сегменте».

Решили использовать потенциал интернета. У компании и раньше был сайт, но он состоял из пары страниц и никак не поддерживался. Как правило, его посещали не больше 15 человек в день. Сайт полностью переделали: помимо контактных данных, на нем разместили подробную информацию о компании и ее услугах, множество фотографий продукции «Герцога». Были выделены деньги на раскрутку ресурса в поисковых системах и на тематических мебельных сайтах. В результате посещаемость сайта выросла до 150 – 200 человек в день. Примерно 30 из них решаются позвонить в компанию, а три-четыре звонящих становятся клиентами «Герцога».

Логично предположив, что за поиском новых интерьерных решений потенциальные клиенты «Герцога» приходят в дизайн-студии, Ерохин вознамерился наладить сотрудничество с такими компаниями. Партнеры среди них у «Герцога» были и раньше, но их количество требовалось увеличить. «В сентябре мы составили список московских дизайн-студий, в котором оказалось около 300 названий, и стали предлагать им свои услуги, – вспоминает Ерохин. – Примерно треть из них, как выяснилось, имеет своих поставщиков мебели, еще треть владеет собственными мебельными производствами. Оставшиеся компании – наши потенциальные партнеры».

Массированная атака на дизайнеров интерьеров начинает приносить плоды только сейчас: ведь на то, чтобы склонить компанию к сотрудничеству с новым производителем мебели, даже чтобы убедить ее сделать пробный заказ, уходит несколько месяцев. Сейчас «Герцог» ведет дела с шестью дизайн-студиями, которые рекомендуют цех своим клиентам. Буклеты и диски с информацией о «Герцого» раскладываются на фирменных зеркальных стойках в помещениях компаний-партнеров.

Новые горизонты

Маркетинговый бюджет «Герцога» составляет \$ 1,5 тыс. в месяц. Он расходуется на рекламу в интернете: примерно \$ 1 тыс. уходит на раскрутку сайта компании в поисковых системах, еще \$ 500 – на размещение ссылок в тематических веб-каталогах. Благодаря этим мерам объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня уже в августе, а по итогам года его оборот вырос до 1,7 млн. руб., однако производственные мощности цеха позволяют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих механизмов привлечения клиентов недостаточно.

Подобных «Герцогу» небольших компаний, специализирующихся на производстве мебели по индивидуальным заказам, только на московском рынке сотни. Один из самых распространенных способов поиска клиентов для них – установка «стола заказов» в мебельном торговом центре, где люди могут ознакомиться с продукцией компании и тут же обсудить условия работы. Но такой промоушн весьма затратен. Для организации «стола заказов» необходимо создать стойку для размещения материалов, напечатать сами буклеты, оплатить «входной билет» в торговый центр, ежемесячно выплачивать стоимость аренды и зарплату приемщице заказов. Если речь идет о таком крупном торговом центре, как «Гранд», общая сумма затрат, по словам Ерохина, может достигнуть \$ 30 тыс. Но, будучи удачно расположенной, такая точка способна принести немалый доход: ежемесячный оборот мебельного цеха может вырасти на 2 – 3 млн руб. в течение пяти-шести месяцев.

Создание такого «стола заказов» сразу после ухода прежнего генерального директора была «Герцогу» не по карману. Но и теперь, когда клиентскую базу удалось вернуть на прежний уровень, Ерохин не уверен, что готов отдать за него такие деньги. «Гарантии того, что произойдет ожидаемый рост оборота, никто не дает, – объясняет он. – А несколько десятков тысяч долларов – большие деньги для нас». Чтобы подстраховаться, Ерохин подумывает войти в торговый центр поменьше «Гранда»: установка «стола заказов» в таком случае обойдется, по его подсчетам, вдвое дешевле, но и ежемесячный оборот больше чем на 500 тыс. руб. вряд ли вырастет.

В борьбе за клиентов «Герцог» собирается откусить часть пирога и у дизайн-студий. До недавнего времени в компании оказывали только услуги по созданию дизайна мебели. Но в декабре у нее появилось и архитектурное бюро, которое разрабатывает дизайн помещений. Правда, за строительные и

ремонтные услуги «Герцог» пока не берется. «В перспективе мы хотим создать систему «одного окна», чтобы, обращаясь к нам, люди могли получить максимум услуг по созданию нового интерьера, – рассказывает Ерохин. – Сейчас нам не хватает звена, которое занималось бы отделкой помещений».

Еще один способ привлечь клиентов – предложить им кредитование. Сейчас 80 % стоимости заказа выплачивается до его выполнения: в компаниях, делающих мебель на заказ, размер предоплаты традиционно велик. Но фирма ведет переговоры с Московским банком реконструкции и развития о предоставлении банковских кредитов своим клиентам.

Сам «Герцог» тоже рассчитывает получить кредиты. В декабре компания прошла регистрацию в Реестре субъектов малого предпринимательства Москвы, что в будущем поможет ей бороться за кредиты на льготных условиях. Это, в частности, позволит «Герцогу» увеличить ежемесячный маркетинговый бюджет с нынешних \$ 1,5 тыс. до \$ 3 тыс. в течение ближайшего полугодия. Таковы его планы на будущее.

Вопросы

1. Какие изменения произошли в стратегии развития мебельной фирмы со сменой собственника?
2. Какие возможности использовал Глеб Ерохин для развития своего нового бизнеса? С какими угрозами он имеет дело?
3. Выявите ключевые факторы успеха мебельной отрасли.
4. Какими конкурентными преимуществами обладает мебельная фабрика? Как на них повлияла смена собственника?
5. Как добиться скорейшего увеличения потока клиентов, не выходя за рамки существующего бюджета на продвижение?

Тема 5. Стратегический анализ диверсифицированных предприятий и выбор стратегии

План

1. Анализ бизнес-портфеля, его понятие и теоретическая база.
2. Формирование бизнес-портфеля на основании матрицы БКГ.
3. Выбор портфельной стратегии на основе матрицы МакКинси.
4. Выбор портфельной стратегии на основе матрицы ADL.
5. Матрица Томпсона-Стриккланда как инструмент формирования стратегии бизнеса.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие портфельного анализа, его назначение;
- этапы проведения портфельного анализа;
- инструменты портфельного анализа, их назначение и область применения;

- выбор стратегии на основе матрицы БКГ;
- выбор стратегии на основе матрицы МакКинси;
- выбор стратегии на основе матрицы ADL / LC;
- выбор стратегии на основе матрицы Томпсона-Стрикланда.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

НЕХВАТКА «ЭНЕРГИИ»

«Мы работаем под постоянным присмотром космических сил», – рассказывает заместитель генерального директора компании «Энергия-сервис» Игорь Кутко. Доля шутки в словах менеджера минимальна. Компания появилась на свет в 1991 году по приказу директора завода ракетно-космической корпорации (РКК) «Энергия» им. С. П. Королева, Алексея Борисенко и, соответственно, является дочерним предприятием РКК. На стене в кабинете Игоря Кутко висит плакат с изображением ракеты, а на упаковке и на самой продукции, которую выпускает «Энергия-сервис», нарисован красный логотип в виде спутника со слоганом «Энергия космических технологий».

Компания создавалась для сервисного обслуживания любых видов техники, в том числе электробытовой, которую выпускала на тот момент РКК (кухонные процессоры, пылесосы и др.). Однако через несколько лет корпорация полностью передала своей «дочке» производство бытовых приборов.

Сегодня «Энергия-сервис», базирующаяся в городе Королеве Московской области, – самостоятельная компания. В 2009 году ее оборот составил примерно 100 млн. руб., число сотрудников – 130 человек. По словам Игоря Кутко, РКК «иногда помогает финансово» – в виде кредитов по процентным ставкам чуть ниже рыночных.

Четыре производственных цеха «Энергии-сервис» общей площадью почти 30 тыс. кв. м сейчас загружены лишь на четверть: с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции под брендом «Энергия». «Мы готовы увеличить нынешний ежемесячный объем выпуска до 10 тыс. товаров. Был бы спрос», – поясняет Игорь Кутко. Однако последние пять лет объем продаж держится примерно на одной отметке – около 50 тыс. единиц в год, это в два раза меньше, нежели предприятие реализовывало в начале 2000-х. «Возможно, люди хотели бы купить нашу технику, но просто про нее не знают? А мы не можем им правильно ее предложить», – задается вопросом Кутко.

Два полушария

Производство собственной продукции под брендом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов, а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

Несколько лет назад компания предприняла попытку изготавливать и кондиционеры, для чего была куплена соответствующая производственная линия. Но после выпуска нескольких партий стало ясно: «Энергия-сервис» не может выдержать ценовую конкуренцию с известными брендами, в том числе из Китая, чья продукция гораздо дешевле российской. От производства кондиционеров пришлось отказаться, а вместо того, чтобы тягаться с китайцами, «Энергия-сервис» стала официальным дилером китайской компании Gree в России.

Впрочем, предприятие остановило выпуск не только кондиционеров, но и пылесосов: сейчас под торговой маркой «Энергия» продаются только кухонные комбайны. «У нас одна модель комбайна с тремя модификациями. Изначально мы все делали по лицензии Sanyo, а в 2002 году придумали свою комплектацию, которая не хуже лицензионной, – рассказывает Игорь Кутко. – Вообще, производителей бытовых товаров в России можно по пальцам одной руки пересчитать, мы одни из них».

Вторую половину выручки «Энергии-сервис» приносит контрактное производство. Компания располагает современными мощностями: в 2004 году руководители вложили в их модернизацию примерно \$ 300 тыс. (без учета стоимости японских станков, взятых в аренду у РКК). Наиболее крупные заказчики – фирмы «Меттэм-технологии» и ЗИС. Для первой компании «Энергия-сервис» выпускает фильтры очистки воды «Барьер», для второй – сетевые фильтры под торговой маркой Pilot. Рентабельность контрактного производства составляет 6,5 %. Его можно загрузить еще на 35 – 40 % к существующему, уверяет Игорь Кутко. Для этих целей в прошлом году в компании создали отдельное подразделение, состоящее из двух человек. Они активно пытаются привлечь новых клиентов, однако пока все предложения остаются на уровне протоколов о намерениях.

Пути следования

Недавно «Энергия-сервис» провела исследование, собрав информацию от своих дистрибуторов и конечных потребителей. Выяснилось, что продукцию компании выбирают из-за приемлемой стоимости и ценят за надежность.

В рознице комбайны «Энергия» стоят около 2,5 – 2,7 тыс. руб., то есть попадают в сегмент чуть ниже среднего. Это дороже китайской небрендированной продукции, которую можно приобрести за 1 – 1,5 тыс. руб., но дешевле, чем изделия под такими марками, как Vitek и Polaris (их цена – 2–3,5 тыс. руб.). Именно эти бренды – главные конкуренты «Энергии».

Основной канал сбыта – крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. С некоторыми из них компания установила партнерские отношения еще в прошлом веке, однако сегодня это сотрудничество не вполне ее устраивает. По словам Кутко, логистическая цепочка сейчас состоит из четырех звеньев: «Энергия-сервис» продает товар крупным оптовикам, они в свою очередь перепродают мелким фирмам, а те уже непосредственно в

розницу. При такой модели дистрибуции предприятие не обладает полной информацией о городах, где представлен ее товар. Единственный источник «географических» знаний – письма и запросы конечных потребителей.

Еще одна проблема – зависимость от дилеров. На восемь оптовиков приходится примерно 85 % объема сбыта компании. Однако новых партнеров «Энергия-сервис» заводить не торопится. «Оптовый рынок поделен. Мелкие компании в кризис разорились, на плаву остались крупные игроки, с большей частью которых мы и работаем», – говорит Кутко.

Последние пять лет «Энергия-сервис» пыталась установить прямые контакты с розницей, но безуспешно. «У нас есть ассортиментная матрица, и производитель, желающий попасть на полку, должен иметь не менее семи наименований продукции», – отвечали ритейлеры. Три модификации кухонных комбайнов «Энергии» явно не выдерживали фейс-контроль сетевиков.

В 2008 году компания решила открыть собственный магазин в Москве. На полки выставили не только свою продукцию, но и партнеров («Меттэм-технологии», ЗИС). Однако наладить продажи не получилось и точку пришлось закрыть. Кутко связывает неудачу опять-таки со скромным ассортиментом: «Даже мелкие розничные магазинчики могут быть прибыльными только в том случае, если у них в среднем 100–150 номенклатурных единиц товара». Но, по словам руководителя, денег на расширение ассортимента у «Энергии-сервис» нет.

По инерции

Игорь Кутко говорит, что в Москве найти кухонные комбайны под брендом «Энергия» сегодня можно разве что на рынках – например, на Горбушке, Митинском или Рижском. В основном товар расходуется в регионах. Наибольшим спросом, по словам менеджера, продукция пользуется на юге (в Краснодарском и Ставропольском краях), где люди активно перерабатывают урожай со своих огородов. Азиатская часть России охвачена слабо в связи с большими расходами на логистику. Например, доставка в район Новокузнецка в пересчете на один комбайн стоит минимум 300–350 руб., то есть около 20 % отпускной цены. Идти на такие траты оптовикам невыгодно, поэтому расширение географии для «Энергии-сервис» – одна из труднорешаемых проблем.

За 20 лет работы «Энергия-сервис» практически не тратилась на рекламу: ее дилеры и так знают компанию. Хотя попытки повысить узнаваемость марки топ-менеджеры все-таки предпринимают. Ежегодно производитель на паритетных началах со своими дилерами проводит в регионах рекламные акции. Однако в прошлом году особого роста продаж это не дало: сказался кризис.

Раньше «Энергия-сервис» участвовала в специализированных выставках. Последний раз – три года назад на ярмарке «Электробыт» в Санкт-Петербурге. По словам Игоря Кутко, выставка прошла тогда «совершенно беспорочно для

компании: не было ни оптовиков, ни посетителей», поэтому предприятие не обросло ни новыми связями, ни клиентами.

«Может, не туда стреляем?» – задает риторический вопрос Кутко. По его словам, на широкие ATL- и VTL-акции у «Энергии-сервис» нет денег. Даже рекламно-маркетингового подразделения в структуре компании не существует.

Зато предприятие обладает уникальной особенностью — это единственная компания-производитель в России, которая по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие (например, колбы, чаши, насадки) в любой регион страны. Под склад с запчастями в офисе выделено порядка 150 кв. м.

Кроме того, у компании открыты 23 собственных сервисных центра в разных городах страны. Они продают запчасти по низким ценам, что выгодно отличает «Энергию-сервис» от западных конкурентов, у которых цена на комплектующие бывает настолько высока, что подчас дешевле выкинуть поломавшийся пылесос и купить новый. У «Энергии-сервис» нет деталей дороже 180 руб.

Финансовый кризис принес «Энергии-сервис» дополнительные трудности. Практически все сырье для изготовления своей продукции компания закупает у иностранных поставщиков. Поэтому весной 2009 года, когда американская валюта подорожала относительно российского рубля на треть, на столько же увеличились и переменные издержки «Энергии-сервис». Около 40 % затрат на сырье составляют закупки пластика у известных западных производителей, еще 40 % приходится на двигатели.

Договариваться о дисконте с мировыми корпорациями – дело заведомо бесполезное: объемы закупок российского предприятия слишком малы. Менять поставщиков «Энергия-сервис» не хочет. «Если мы станем делать продукт из дешевого китайского пластика, на выходе он будет иметь совершенно другой внешний вид, другое качество. Тогда мы потеряем существующих потребителей и точно уйдем с рынка», – считает Игорь Кутко.

Рост себестоимости продукции «Энергии-сервис» почти не сказался на отпускных ценах. Стоимость товара для дилеров в кризис увеличивалась дважды – в начале 2009 года и в марте 2010 года, но каждый раз всего на 4–5 %. Отпускная цена кухонного комбайна для оптовиков сегодня составляет в среднем 1,8 – 1,95 тыс. руб. В итоге «Энергии-сервис» удалось в 2009-м сохранить объем продаж на уровне 2008 года – около 50 тыс. единиц продукции.

Однако возросшие траты на закупку комплектующих привели к тому, что у предприятия снизилась норма прибыли: если два года назад рентабельность составляла примерно 8 – 9 %, то сейчас около 5 – 6 %. Впрочем, Игорь Кутко говорит, что нынешняя норма прибыли вполне позволяет предприятию держаться на плаву. Основная задача, которую ставят перед собой руководители «Энергии-сервис», – увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы

1. Как правильно позиционировать и преподносить продукцию потребителю?
2. Как улучшить дистрибуцию?
3. Какие действия предпринять, чтобы повысить узнаваемость торговой марки?
4. Как привлечь внимание контрактных производителей?

Задание 2

Предприятие «Шанс» выпускает 7 видов продукции. На рынке ей противостоят порядка 60 конкурентов, большинство из которых – мелкие фирмы. Лишь 8 компаний, работающих на рынке, сопоставимы с «Шансом».

Анализ рынка представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты анализа рынка фирмы «Шанс»

Продукт	Объем продаж, шт.	Относительная доля рынка	Текущий уровень роста рынка, %	Прогнозируемый уровень роста рынка, %
1	1500	1,5	20	25
2	1300	2	9	6
3	1000	0,9	12	25
4	1000	0,6	10	2
5	900	0,5	5	3
6	800	0,2	3	0
7	500	0,1	22	25

Используя матрицу БКГ, сформировать портфельную стратегию предприятия.

Методические указания

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка предприятия и относительная доля рынка.

Последовательность выполнения задания может быть следующей:

1. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста по формуле

$$Tp = n \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y – значение объема реализации соответственно за n -й (текущий) или 1-й (базовый) год.

2. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле конкурирующей фирмы (крупнейшего конкурента на рынке).

3. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за предшествующий год.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде.

Таблица 14 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции	1	2	3	4	5	6	7
Показатель							
Темп роста рынка							
Относительная доля рынка							
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %							

4. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, то есть объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительно доли рынка.

5. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Ее целесообразно представить в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вид продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Тема 6. Выбор конкурентной стратегии организации

План

1. Общие стратегии конкуренции.
2. Стратегия лидерства по издержкам, условия ее реализации и опасности.
3. Стратегия дифференциации, условия ее реализации и риски.
4. Стратегия фокусирования, условия ее реализации и риски.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- модель общих стратегий конкуренции;
- стратегия лидерства в издержках, ее условия и опасности;

- стратегия дифференциации, условия и опасности;
- стратегия фокусирования, условия и опасности.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации.

САЙТ БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ

Интернет-ателье «Рубашка на заказ» открылось в феврале 2009 года: группа частных инвесторов из Ижевска вложила деньги в новый бизнес. «Мы с самого начала понимали, что проект должен быть связан с интернетом, бизнес в Сети требует меньше вложений и перспективен»,— рассказывает руководитель проекта Василий Мунтян. В Европе сайты, где можно заказать пошив одежды, посылать виртуальным портным свои мерки, достаточно распространены. В России на тот момент подобного сервиса не было, и инвесторы решили, что он будет востребован.

Удаленный пошив имеет смысл в тех случаях, когда дело касается относительно простых изделий, которые люди покупают достаточно часто, например рубашек, блузок делового стиля и галстуков. С этого решили и начать.

Серьезных маркетинговых исследований новая компания не проводила, рассчитывая, что целевой аудиторией интернет-ателье станут в первую очередь те, для кого рубашка (блузка) является частью рабочего дресс-кода, плюс требовательные к качеству и уникальности изделий. «По данным открытых источников, трудоспособное население России составляет около 90 млн. человек, при этом примерно 50 % мужчин и 30 % женщин используют рубашки как элемент деловой одежды, — рассказывает Мунтян. — Сшитая на заказ рубашка, не может быть дешевым продуктом. Мы прикинули, что покупать ее по цене 2000 руб. могут позволить люди с доходом от 25 тыс. руб. в месяц, а это 16,4 % россиян».

Согласно оценке ВЦИОМ, регулярно пользуются интернетом 38% россиян, и это количество постоянно растет. Выходило, что по самым пессимистичным расчетам потенциальная целевая аудитория сервиса может составить 1,4 млн. мужчин и 0,8 млн. женщин.

Основываясь на этих грубых расчетах, ижевские инвесторы приобрели производственный цех, рассчитанный на выпуск 5 тыс. изделий в месяц, наняли персонал, запустили сайт и наладили автоматизированную систему приема и обработки заказов. Общий объем вложений, включая расходы на рекламную кампанию, составил около 15 млн. руб. Предприниматели посчитали, что после выхода на запланированный объем заказов месячный оборот компании составит 8 млн. руб., а чистая прибыль — около 2 млн. руб. в месяц.

Через год количество заказов достигло 800 изделий в месяц. И остановилось на этом уровне, несмотря на все усилия. «Сейчас мы сократили

количество сотрудников с 80 до 35 и работаем в ноль, а первоначальные вложения так и не окупили», – говорит Мунтян.

Как в Европе

На сайте rubashka-na-zakaz.ru с помощью специального «конструктора» клиент может создать себе рубашку, выбрав ткань, фасон (приталенный, стандартный или свободный), форму и длину воротничка, вид застежки, длину рукава и так далее. Можно также выбрать пуговицы, заказать монограмму, подобрать запонки, галстук и носки.

Для пошива необходимо предоставить 11 разных мерок, на сайте выложена подробная инструкция, как это сделать. Пошив рубашки – дело непростое. Чтобы заказчик был уверен в качестве изделия, создатели проекта предлагают сначала заказать тестовую рубашку из недорогой ткани, по которой можно будет скорректировать мерки и внешний вид. Стоимость мужской тестовой рубашки в зависимости от вида ткани составляет 790 или 1100 руб. Раньше делали и за 300 руб., но это оказалось слишком накладным для компании. Чтобы пощупать ткань, из которой будет изготовлена одежда, можно заказать бесплатный каталог. Оплачивается заказ (интернет-ателье работает по 100-процентной предоплате) банковским переводом, с помощью любого «электронного кошелька» или по карте.

Заработанные очки

С февраля 2009 года по сентябрь 2010-го на сайте побывало около 500 тыс. посетителей. Из них 14 тыс. человек зарегистрировались, примерно 6,5 тыс. заказали бесплатные буклеты с образцами тканей, а около 4,5 тыс. клиентов купили хотя бы одну рубашку.

«Продукт на заказ достаточно сложен, и не каждый доходит до конца оформления заказа», – рассказывает Мунтян. И все же на сегодня интернет-ателье имеет устойчивую клиентскую базу – более двух тысяч активных потребителей уже не раз воспользовались его услугами. Недавно компания сшила десятитысячную рубашку.

«Аудитория постоянных клиентов достаточно разношерстна: есть и студенты, и весьма обеспеченные чиновники, – говорит Мунтян. – При этом большинство заказов поступает на мужские рубашки, пошив женских блузок составляет не более 10 %. Возможно, это связано с тем, что конструктор блузок до недавнего времени был несовершенен; сейчас мы его существенно доработали». Мужские рубашки заказывают как мужчины, так и женщины – для мужа.

С самого начала компания сделала ставку на два конкурентных преимущества: качество товара и качество обслуживания. Претензий к товару, по словам Мунтяна, никогда не было, это подтверждает и количество клиентов, обратившихся к услугам интернет-ателье повторно. «Мы отнеслись к качеству очень серьезно с самого начала, иначе такой бизнес не имеет смысла, –

объясняет он. – Начальник производства и главный технолог имеют 30-летний стаж, швеи прошли специальную подготовку, цех площадью 400 кв. м оборудован десятью современными машинами. На все это ушли существенные деньги».

Ткани (их стоимость составляет примерно 30 % себестоимости изделия) предприниматели закупают в Италии, Испании, Германии – это 100 % хлопок или смесь с вискозой или синтетикой. Для более дешевых изделий стараются найти не дорогие, но качественные ткани российского производства. Чтобы удовлетворить запросы клиентов, компании приходится иметь на складе около 80 видов ткани.

Мунтян признает, что определенные неудобства создает схема доставки, которую по договору с компанией осуществляет «Почта России» (в этом случае она для клиента бесплатна). Пошив сорочки занимает около недели. Теоретически прибыть в любой регион России она должна в течение семи дней, но на практике процесс может затянуться. «Многие клиенты заказывают товар через службу экспресс-доставки EMS, доплачивая за более быстрый сервис 600 руб. Тем не менее казусы здесь тоже случаются», – признает Мунтян. Впрочем, предприниматель не считает эту проблему критичной: «В Таиланде сшитую в ателье одежду вам доставят на следующий день, но у изученных нами европейских интернет-ателье пошив и доставка занимают два-три месяца – существенно больше, чем у нас».

Клиентов, недовольных сроками поставки, мало. Если заказ «застрял» в дороге (такие случаи иногда происходят), менеджеры звонят, выясняют, ругаются. Как правило, товар успешно находится, но в двух случаях, когда его не нашли, перешили за свой счет. «Бывают случаи, когда нас просят сделать заказ быстро, например, свадьба через два дня – тоже ищем выход, отправляем с проводниками», – говорит руководитель проекта.

Когда интернет-ателье только начинало работу, то у компании не было ни конкурентов, ни самого рынка. Сейчас аналогичные услуги оказывает московская фирма Legole, предлагая удаленный пошив примерно по тем же расценкам и по той же схеме работы. «Значит, услуга людям нужна», – отмечает Мунтян.

Сеть для клиента

На проведение рекламной кампании владельцы интернет-ателье затратили в общей сложности около 2,5 млн. руб. Большая часть затрат ушла на продвижение в интернете. Рекламировались и в офлайне: давали в течение месяца рекламу в журналах, выходящих в городах-миллионниках. Но не получили практически никакой отдачи. Единственное, что сработало, – редакционные статьи в серьезных московских изданиях. После таких публикаций поток клиентов резко возростал.

В онлайн предприниматели перепробовали практически все, включая услуги компаний, занимающихся поисковой оптимизацией, рекламные

объявления в контекстно-баннерных сетях, на поисковиках, публикации на тематических сайтах, работу с социальными сетями, с блогерами в ЖЖ. Учились на своих ошибках. «Например, я понял, что затраты на поисковую оптимизацию (около 100 тыс. руб.) в нашем случае были лишними: сайт, в названии которого уже содержится основной поисковый запрос „рубашка на заказ“, и так отлично индексируется всеми поисковиками», — рассказывает руководитель проекта. По статистике компании, через основные поисковики приходит львиная доля клиентов.

Продвигать проект компании помогали и несколько известных блогеров, на каждого из них компания затратила от 5 тыс. руб. до 20 тыс. руб. Благодаря им через LiveJournal пришло немало клиентов. «Но здесь тоже есть своя специфика, — уточняет Мунтян. — Первая публикация блогера дает большой приток клиентов, по второй приходят только 20 % от числа отреагировавших в первый раз, а в третий — вообще ноль».

Менее эффективной руководитель считает работу в социальных сетях, хотя компания в течение года сотрудничала с проектом Vkontakte.ru. «Тема пошива рубашек не пользуется там большой популярностью», — говорит Мунтян. Зато статьи на тематических сайтах (мужских, деловых, для «больших людей» и даже для культуристов) владельцы собираются использовать и дальше.

Активная рекламная кампания в интернете продолжалась около года и принесла фирме стабильные 800 заказов в месяц и более чем 2000 лояльных покупателей. Но где-то с мая 2010 года эффективность всех используемых инструментов продвижения начала снижаться, а стоимость затрат на одного привлеченного таким образом нового клиента стала неуклонно расти. «Сейчас коммуникация с потенциальными покупателями нам обходится в 750 – 1000 руб. на одного человека, а реальными клиентами из них становятся только 20 – 30 %. Это для нас очень дорого. В то же время текущая активная клиентская база не приносит необходимого количества заказов», — сетует предприниматель из Ижевска.

В поисках прибыли

Компания перепробовала много возможных вариантов, например, развитие собственной сети агентов и дистрибуторов как в онлайн, так и в офлайне. Но в конце концов этот путь сочли неприемлемым. Процесс покупки проходит множество стадий и требует немало усилий от посредника. При существующих ценах компания может поделиться с ним максимум десятью процентами, повышать же цены, естественно, она не хочет. Поэтому работать с интернет-ателье невыгодно, есть много партнерских программ с более привлекательными условиями.

Получается, что только сайт является для компании единственным реальным источником продвижения. Правда, Мунтян планирует также заняться активным и целенаправленным PR-продвижением, возможно, с

помощью специализированных агентств, высоко оценивая эффективность публикаций в СМИ.

Сейчас «Рубашка на заказ» начала продавать готовые изделия, выполненные по стандартным размерам, их тоже можно купить через сайт. Пошив рубашек, юбок, брюк и готовых платьев позволяет загрузить простаивающие мощности, а их продажа по ценам, более низким, чем заказные изделия, возможно, даст компании дополнительную прибыль.

Тем не менее общую стратегию выживания интернет-ателье для себя сформулировать пока не может. «Продажи нужно увеличить хотя бы в два раза. Тогда мы будем иметь небольшую прибыль, которая позволит медленно, но верно развиваться дальше. Мы можем потратить на продвижение еще столько, сколько уже потратили, – был бы толк», – говорит Мунтян.

Вопросы

1. Какие факторы внешней среды являются определяющими для нового бизнеса?
2. Определите ключевые факторы успеха отрасли, в которой работает фирма.
3. Какое влияние на стратегию компании оказали современные технологии бизнеса?
4. Проанализируйте предложения конкурентов и выявите конкурентные преимущества интернет-ателье.
5. Как фирме привлекать заказчиков, когда стоимость каждого нового клиента неуклонно растет?
6. Разработайте комплекс стратегических рекомендаций для дальнейшего развития бизнеса.

6.1 Разработка стратегии противостояния враждебным поглощениям (рейдерскому захвату)

План

1. Сущность и цели слияний, поглощений.
2. Способы враждебных поглощений.
3. Стратегия противостояния враждебным поглощениям.

В современных условиях хозяйствующие субъекты трансформируются не только на основе реструктуризации, реорганизации, приватизации и иных изменений способов существования, но и путем слияний и поглощений, что предполагает возможное изменение форм собственности (владельцев, собственников), систем и уровней управления и других существенных признаков, характеристик и факторов внутренней среды организации.

В этой связи представляется целесообразным исследование целей и причин, побуждающих к слиянию, поглощению (дружественному, враждебному, включая рейдерские захваты); анализ условий последнего и разработку методов и «рецептов» противостояния враждебному поглощению и его крайней форме – рейдерскому захвату.

Причинами, вызывающими необходимость слияний, поглощений, могут быть: целесообразность, благие намерения, указания вышестоящих органов управления, интересы высшего порядка, а в ряде случаев и благовидные предложения по взаимному согласию сторон, включая коррупционную составляющую.

Указанные причины в технико-экономическом обосновании (бизнес-предложении, плане, проекте), как правило, преследуют достижение здравых и экономически приемлемых для договаривающихся сторон и государства целей:

1. Решение общих задач, требующих объединения производственных, финансовых и других ресурсов нескольких предприятий. Это прежде всего касается крупных проектов, практическая реализация которых не может быть эффективно осуществлена одним предприятием.
2. Обеспечение безопасности и устойчивого положения на рынке в результате широкой диверсификации деятельности и производимых продуктов. Наиболее эффективно эта проблема может быть решена не с помощью освоения отдельным предприятием новых направлений бизнеса, а благодаря созданию сложных предпринимательских образований.
3. Обеспечение ритмичности и бесперебойности поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, товаров и уменьшение расходов на маркетинг. Мировая практика свидетельствует, что наиболее действенный механизм решения данной проблемы связан не с судебными разбирательствами и всевозможными санкциями за нарушения договорных обязательств, а с тем, чтобы взаимодействия с партнерами (поставщиками, клиентами, финансовыми институтами) сделать более тесными и доверительными. Это может быть достигнуто с наименьшими издержками посредством создания вместе с ними общих предпринимательских структур.
4. Уменьшение конкуренции в рамках антимонопольного законодательства. Общеизвестно, что чем выше конкуренция, тем ниже уровень цен. Высокая конкуренция может привести к тому, что большинство конкурентов не смогут получить достаточную прибыль для нормального развития и будут вынуждены или ограничить свою деловую активность, или вообще уйти с рынка. И то и другое, как правило, невыгодно не только самим конкурентам, но и потребителям и обществу в целом, так как в будущем это может привести к значительному росту цен, потере части рабочих мест и другим негативным последствиям. Объединение конкурентов в сложную предпринимательскую структуру может оказаться наиболее приемлемым выходом из создавшегося положения. Оно позволит без сокращения числа конкурентов и снижения объемов продаж уменьшить конкуренцию и тем

самым поддерживать цены на допустимом уровне, который даст возможность всем конкурирующим предприятиям нормально развиваться.

5. Противостояние напору сильных поставщиков, которые доминируют на рынке и диктуют свои условия предприятиям, потребляющим их продукцию. Объединение предприятий-потребителей в новую предпринимательскую структуру дает им эффективную возможность совместно отстаивать свои интересы и не допускать значительного роста цен на потребляемую продукцию. В конечном счете это позволит им обеспечить и конкурентоспособность собственных продуктов.
6. Снижение издержек и цен, рост оборота и прибыли. Это может быть обеспечено с помощью внедрения эффективной системы трансфертных (внутренних) цен, по которым осуществляются расчеты между участниками сложного предпринимательского образования. Эти цены по ряду причин значительно ниже рыночных, что и позволяет только с помощью организационных мероприятий достичь желаемых результатов. Наибольшие возможности для обеспечения роста оборота и прибыли, а также снижения издержек и цен благодаря созданию сложного предпринимательского образования имеют, прежде всего, предприятия, связанные между собой производственной цепочкой.
7. Уход от части налогов и снижения издержек, связанных с получением дополнительного капитала. Это может быть достигнуто двумя способами: первый предполагает объединение высокорентабельных и убыточных предприятий, второй – привлечение в состав участников сложной предпринимательской структуры предприятий, расположенных в зонах с либеральным налоговым, валютным и другими видами законодательного регулирования или имеющих установленные государством те или иные льготы по налогообложению. В результате таких объединений уменьшается величина налогооблагаемой прибыли, что дает объединяющимся предприятиям двойную выгоду: снижение налогов, и рост совокупного чистого дохода, и уменьшение потребности в кредитных ресурсах, и, следовательно, снижение издержек по их обслуживанию.
8. Захват перспективных компаний, испытывающих в данный момент значительные финансовые трудности. По этой причине они могут быть приобретены по цене, которая значительно ниже их реальной стоимости.
9. Получение новых технологий, приобретение современного опыта в менеджменте, маркетинге и т. д., освоение новых рынков. Эта цель может быть достигнута при создании договорных совместных предприятий, которые представляют собой одну из разновидностей сложных предпринимательских образований.
10. Объединение усилий и средств для проведения наукоемких исследований. Чаще всего такие объединения характерны для крупных предприятий, связанных общностью технологии производства, маркетинговых подходов, организационных структур управления и т. д.

11. Совершенствование структуры управления бизнесом, обеспечение управляемости предприятиями, которые принадлежат или контролируются одним или несколькими собственниками. Создание в данном случае общих органов управления может дать значительный эффект, так как позволит собственникам обеспечить более действенный контроль за текущими операциями всех принадлежащих им предприятий.

Создание сложных предпринимательских структур, когда это осуществляется посредством поглощения одних компаний другими, может иметь и скрытую мотивацию, которая направлена на извлечение собственниками и менеджерами дополнительного дохода от самого процесса объединения предприятий. Механизм получения такого дохода связан с завышением стоимости покупаемых активов или неизбежным при такого рода сделках ростом курсовой стоимости акций поглощаемой компании.

Более 95 % всех слияний и поглощений, в результате которых осуществляется формирование или расширение сложных предпринимательских образований, совершаются по взаимному согласию сторон. Остальные (около 5 %) относятся к враждебным поглощениям, когда одна компания захватывает другую без ее желания и согласия.

Враждебные поглощения касаются только акционерных компаний открытого типа. Они всегда очень тщательно планируются, что позволяет захватчикам не только получить реальное представление о возможностях и перспективах поглощаемых компаний, но и прийти к более точной оценке их текущей стоимости. Процесс планирования поглощения начинается со сбора, анализа и оценки информации о поглощаемой компании и заканчивается составлением подробной справки о различных сторонах ее деятельности (истории, системе управления, производимых продуктах (услугах), финансовом положении, положении на рынке, организации процесса производства и продаж, кадровой ситуации), завершающейся выводами и предложениями о целесообразности и возможностях поглощения.

Поглощения всегда направлены на контролируемую группу. Они возможны только при наличии определенных условий, наиболее существенными из которых являются следующие:

1. Контролирующая группа владеет контрольным пакетом акций, который составляет менее 50 % от всего количества выпущенных акций, а остальные «распылены» среди многих рядовых акционеров. Это основное условие, если оно не выполняется, то поглощение невозможно. Здесь имеется в виду, что все члены контролирующей группы не желают поглощения и никто из них ни при каких обстоятельствах не перейдет на сторону поглотителя.
2. Стоимость акций поглощаемой компании на фондовом рынке по каким-то причинам оказалась заниженной и не соответствует результатам ее деятельности. В этом случае получить контроль над такой компанией можно при минимальных финансовых затратах, купив ее акции по

заниженной цене, хотя реальная стоимость капитала, стоящая за ними, значительно выше.

3. У компании, которую планируют поглотить, должна быть низкая доля заемных средств, что позволяет захватчику использовать ее же собственные активы для финансирования поглощения. Активы поглощаемой компании здесь выступают гарантией возврата займа, который захватчик получает для осуществления поглощения.
4. Значительная часть акций поглощаемой компании принадлежит институциональным инвесторам (инвестиционные фонды, пенсионные фонды, страховые компании и т. д.) и обычным гражданам. Поскольку их главная цель – не получение контроля над компанией, а рост дивидендов и курсовой стоимости акций, то они всегда голосуют за поглощение в надежде на то, что это стабилизирует курс акций и приведет к росту их стоимости.

В настоящее время мировая практика знает три способа, с помощью которых могут быть осуществлены враждебные поглощения компаний. Первый способ предполагает обычную скупку на фондовом рынке контрольного пакета акций. Это самый старый и наименее эффективный способ поглощения. Он был популярен на начальной стадии формирования цивилизованного рынка ценных бумаг. В странах с развитой рыночной экономикой он сегодня практически не используется. Большинство попыток поглощения таким способом не дает желаемого результата. В условиях высокоразвитого фондового рынка покупать акции следует небольшими партиями, и поэтому процесс поглощения может растянуться на многие годы, а это ничего, кроме убытков, не принесет. Кроме того, этот способ поглощения является очень дорогостоящим, так как требует наличия значительных сумм свободных денег для проведения текущих операций по покупке акций поглощаемой компании по рыночным ценам. Получить же кредитные ресурсы для этих целей при таких продолжительных сроках поглощения практически невозможно. Поглощение эффективно, если оно осуществляется быстро и решительно. Это гарантирует реальную отдачу в результате быстрого перехода контроля над компанией в руки поглотителя. Тем не менее, в нашей стране, где рынок ценных бумаг находится на начальной стадии своего становления, этот способ поглощения при умелом его использовании может оказаться достаточно привлекательным и эффективным.

Второй способ враждебных поглощений получил название «борьба за доверенности». Успешное применение этого способа возможно в том случае, если большинство акционеров недовольно курсом руководства компании и соглашается поддержать поглотителя при голосовании на очередном собрании акционеров. Как известно, значительная часть акционеров на собрания не ходит. В соответствии с законом они могут оформлять заявления-доверенности любому другому акционеру, передав ему право голосовать от их имени, но по своему усмотрению. Пользуясь такой возможностью, наиболее заинтересованные в поглощении акционеры (или кто-то один из крупных держателей акций, имеющих доступ к реестру акционеров) формируют

инициативную группу, члены которой лично встречаются с акционерами и убеждают их сделать заявление о передаче им права голоса на очередном собрании акционеров. Если поглотители заручаются поддержкой необходимого числа рядовых акционеров, они получают и большинство мест в совете директоров (правлении) поглощаемой компании, а следовательно, и контроль над ней. Это один из самых эффективных и дешевых способов враждебного поглощения компаний.

В истории американского и западноевропейского бизнеса было немало случаев битв за голоса акционеров, которые велись с целью захвата власти в компании. Большинство из них закончилось успешно для поглотителей. История знает значительное количество случаев, когда инициативные и решительные рядовые акционеры таким способом добивались руководящих позиций в компании.

В настоящее время самым эффективным считается способ враждебных поглощений, который получил название «публичное предложение купить», или «тендер». Иногда в экономической литературе его именуют как «купить макулатуру». Это самый новый способ враждебных поглощений. Он появился в 1980-е годы. Большинство попыток поглощений таким способом (а к этому времени на Западе другие способы уже практически исчерпали свои возможности) оказалось удачными для поглотителей.

На фондовом рынке, как известно, «макулатурой» называют акции с высокой степенью риска, которые имеют низкий рейтинг кредитоспособности заемщиков, носят спекулятивный характер и используются только для инвестирования.

Как осуществляются враждебные поглощения компаний с помощью «публичного предложения купить»?

Вначале поглотитель приобретает незначительное количество акций поглощаемой компании – примерно 5 – 10 % от общего числа выпущенных акций. Верящие в успех финансовые компании или коммерческие банки предоставляют ему в кредит под активы поглощаемой компании, а фактически «ни подо что», необходимую сумму денег. После этого он через средства массовой информации публично предлагает за наличные купить до названной даты определенное количество акций (по законодательству обращаться можно только ко всем акционерам) по цене выше той (заниженной по каким-то причинам), которая сложилась на рынке ценных бумаг. Таким образом, акционеры получают возможность продать свои акции по их реальной или даже завышенной на данный момент цене. Те же держатели акций, кто по каким-то причинам откажется продать свои акции, рискуют остаться в проигрыше, поскольку, если поглотителю действительно удастся получить в свои руки 51 % акций, более половины стоимости компании будет покрывать «макулатуру», то есть долги, сделанные для покупки ее же собственных акций (чаще всего все свои акции поглотитель на время передает финансовому учреждению в качестве гарантии возврата долга). Цена же оставшихся 49 % акций еще более

снизится, так как из прибыли будет в первую очередь погашаться долг и проценты по нему, а дивиденды в течение достаточно продолжительного периода или вообще могут не выплачиваться, или уменьшатся до самого низкого уровня.

Как свидетельствует практика, большинство компаний, которые были враждебно поглощены, потом эффективно дробились и продавались частями, что позволяло поглотителям не только рассчитаться с долгами и другими акционерами, но и получить от всей этой операции значительный доход.

Рост числа враждебных поглощений заставил многие акционерные компании открытого типа пересмотреть свои позиции по отношению к собственным акциям и фондовым рынкам в целом. Это выразилось в более взвешенном и ответственном подходе к проблемам, связанным с котировками собственных акций, контролем за их изменениями и поиском новых методов оперативного влияния на текущую курсовую стоимость свободно обращаемых ценных бумаг. Нередко сами акционерные компании, чтобы не допустить резкого колебания курсовой стоимости собственных акций, начинают интенсивно покупать или продавать их на рынке. В конечном счете, от этого выигрывают и рядовые акционеры, так как теперь акционерная компания всегда, а не от случая к случаю, стремится поддерживать рыночный курс своих акций на достаточно высоком уровне.

Кроме того, чтобы противостоять враждебным поглощениям, многие акционерные компании стали искать и другие меры, и, в первую очередь, внутрифирменного характера, которые позволяли бы сделать компанию вообще неуязвимой для отдельных потенциальных поглотителей. Большинство таких мер связано с внесением в уставные документы соответствующих упреждающих записей, ограничивающих возможности поглотителей или вообще делающих поглощение невозможным. К этим мерам, прежде всего, следует отнести:

1. Ограничение уставными документами доли ежегодно обновляемого состава совета директоров (правления). Если, например, ежегодно можно обновить только 1/3 их состава, то процесс поглощения растягивается уже на два года, что делает его неэффективным, а значит, и маловероятным.

2. Внесение в устав таких изменений, которые препятствовали бы развитию «борьбы за доверенности» или вообще делали бы ее невозможной. Например, можно указать, что голосование по доверенностям не проводится, а вместо этого всем акционерам рассылаются опросные листы с перечнем вопросов, на которые они должны ответить «да» или «нет».

3. Использование в уставных документах ограничений, которые получили название «отравленной пилюли». Применяется в том случае, если закон не запрещает поглотителю обращаться с просьбой продать свои акции только к ограниченному числу акционеров. Суть «отравленной пилюли» в наличии механизма защиты стоимости акций от понижения, который обычно предусматривает, в случае попытки скупки контрольного пакета акций,

автоматическое повышение стоимости акций всех акционеров. То есть поглотитель, чтобы получить контроль за компанией, должен купить акции у всех желающих их продать, что заранее делает для него сделку невыгодной.

4. Введение уставных ограничений уровня заемных средств, что не позволяет задолженности компании подниматься выше оговоренного предела. Это сильно затрудняет поглотителю использование активов поглощаемой компании в качестве обеспечения ссудного капитала, привлекаемого для финансирования поглощения.

5. Внесение в устав ограничений, получивших название «плата за смерть». Эту меру используют в основном компании, выпускающие в обращение облигации. Суть ее в том, что владельцам облигаций гарантируется право досрочного их погашения в случае перехода контрольного пакета акций в другие руки. Это не только отпугивает возможных поглотителей, но и способствует стабилизации рыночной стоимости облигаций, котировка которых при угрозе поглощения обычно падает.

6. Параллельная скупка акций поглощаемой компании членами контролирующей ее группы по более высокой цене, чем предлагает поглотитель. От этого выигрывают простые акционеры, а поглотитель должен платить больше, что не только делает сделку мене выгодной, но и не гарантирует ему получения 51 % акций. Иногда возможность применения такой меры заранее оговаривается в уставных документах.

7. Взаимопоглощение компании-поглотителя в том случае, если ее акции свободно обращаются на рынке, а контролирующая группа владеет пакетом акций менее 50 %.

Враждебные поглощения имеют как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным относится рост курсовой стоимости акций поглощаемой компании, более эффективная работа компании в результате точной оценки ее возможностей и цены, учет интересов рядовых акционеров благодаря внесению положительных изменений в устав, выявление сильных и слабых сторон в деятельности компании и корректировка основных целей и задач, поиск новых источников финансирования. Отрицательной стороной враждебных поглощений является отвлечение денег от действительных инвестиций. Кроме того, не всегда поглотитель может обеспечить достаточную прибыльность приобретенной компании, чтобы вовремя вернуть ссуду и выплатить проценты по ней, результатом чего являются банкротство, рост безработицы и другие негативные последствия для общества.

Задание

Обосновать и предложить способ противостояния враждебным поглощениям и избрать соответствующую конкурентную стратегию организации.

Тема 7. Выполнение стратегии организации

План

1. Технология управления стратегическими изменениями.
2. Стратегии проведения организационных изменений.
3. Бенчмаркинг: технология совершенствования методов ведения бизнеса.
4. Развитие электронной коммерции и Интернет-стратегии. Концепция CALS-технологий.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- подготовка организации к реализации стратегии;
- типы изменений;
- подходы к проведению стратегических изменений;
- стратегии проведения организационных изменений;
- понятие бенчмаркинга, область применения;
- использование современных информационных технологий в бизнесе и их влияние на стратегию организации.

Задание 1

Создается малое предприятие по производству недорогой мебели, продавать которую планируется по 70 условных единиц за штуку. Предположим, что у фирмы всего три статьи затрат:

- аренда 250 тыс. у. е. в год;
- комплектующие материалы 28 у. е. на единицу;
- зарплата 17 у. е. на единицу.

Предполагаемый объем продаж в первый год составлял 12 тыс. штук, однако удалось реализовать лишь 8 тыс. штук.

Рассчитайте точку безубыточности для предприятия. Что бы Вы порекомендовали данному предприятию в будущем?

Задание 2

Предприятие, производящее три группы товаров X, Y и Z, имеет следующие результаты работы за год (таблица 16):

Таблица 16 – Результаты работы предприятия

млн. руб.

Показатели	Продукция X	Продукция Y	Продукция Z
Выручка	200	500	360
Переменные затраты	160	300	140
Маржинальная прибыль	40	200	220
Постоянные затраты	100	100	100
Прибыль от реализации	- 60	100	120

Какие решения могло бы принять руководство предприятия при планировании на будущий год и при каких условиях?

Тема 8. Стратегический контроль деятельности организации

План

1. Управление реализацией стратегии. Стратегический контроль.
2. Стратегический контроллинг.
3. Сбалансированная система показателей деятельности организации.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность стратегического контроля;
- трудности реализации стратегии;
- принципы реализации стратегии;
- стратегический контроллинг;
- использование сбалансированной системы показателей;
- построение современной бизнес-модели.

Задание 1

Разработайте сбалансированную систему показателей для организации на основе данных об организациях легкой промышленности Республики Беларусь.

Методические указания

Сбалансированная система показателей (BSC) предусматривает установление взаимосвязанных целей, касающихся как внутренних переменных организации, так и внешних факторов.

Выделение ключевых перспектив в деятельности организации обеспечивает комплексный подход к ее работе, взаимосвязи между стратегическими целями позволяют детально описать стратегию. В целом же сбалансированная система показателей обеспечивает успешную реализацию стратегии организации и достижение поставленных целей. Кроме того, эта система обеспечивает целостный подход к распределению ресурсов организации и позволяет использовать их с наибольшей эффективностью. Разработка сбалансированной системы показателей подразумевает:

1. Постановку стратегических целей по каждой из перспектив развития: финансы, клиенты, процессы, потенциал.
2. Установление причинно-следственных связей между целями.
3. Выбор индикаторов, характеризующих результат достижения каждой заданной цели, которые обеспечивают возможность практического применения системы.
4. Определение целевых значений заданных индикаторов, достижение которых в заданном промежутке времени свидетельствует о реализации данной цели.
5. Разработку стратегических мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели.

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск, БГЭУ, 2010. – 307 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь : с изм. и доп. по состоянию на 1 сент. 2008 г. – 6-е изд., с изм. и доп. – Минск : Нац. центр правовой информации Республики Беларусь, 2008. – 656 с.
3. Петрович, М. В. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск, Дикта, 2008. – 861 с.
4. Холл, Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – Санкт-Петербург. – Питер, 2001. – 512 с.

Дополнительная литература

5. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 344 с.
7. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – Москва : Центрполиграф, 2010. – 320 с.
8. Баринов, В. А., Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 238 с.
9. Беккер, Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.]. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 384 с.
10. Бочкарев, А. 7 нот менеджмента / А. Бочкарев [и др.] – 7-е изд. – Москва : ЭКСМО, 2008. – 976 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2008. – 672 с.
12. Дорофеев, В. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев. – Москва : Кнорус, 2014. – 320 с.
13. Дубровский, В. Ж. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский [и др.]. – Москва : Наука, 2004. – 502 с.
14. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катъкало. – Москва : Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с.
15. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2007. – 554 с.
16. Комаров, Е. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. И. Комаров. – Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2010. – 233 с.
17. Лопатин, М. В. Управленческий потенциал предприятия / М. В. Лопатин. – Санкт-Петербург : Наука, 2004. – 254 с.

18. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е. В. Ванкевич и [др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2005. – 237 с.
19. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс II, Р. Робинсон. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2013. – 560 с.
20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – («Библиотека Strategica») / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2008. – 928 с.
21. Кудашов, В. И. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий : проблемы и пути достижения : монография / В. И. Кудашов [и др.]. – Минск : Изд-во МИУ, 2007. – 408 с.
22. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
23. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость : пер. с англ. / Г. Хэмел [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 384 с.