

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
"Витебский государственный технологический университет"
Факультет повышения квалификации и переподготовки кадров

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для слушателей ФПК и ПК
специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент
в промышленности»

Витебск
2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, методические указания и задания к проведению практических занятий	
Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента	5
Тема 2. Анализ среды в стратегическом менеджменте	12
Тема 3. Формирование миссии и целей организации	17
Тема 4. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях рынка	21
Тема 5. Стратегический анализ диверсифицированных предприятий и выбор стратегии	23
Тема 6. Выбор конкурентной стратегии организации	27
Тема 7. Выполнение стратегии и стратегический контроль деятельности организации	31
II Список используемой и рекомендуемой литературы	35

ВВЕДЕНИЕ

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

Практикум по «Стратегическому менеджменту», предназначенный для слушателей ФПК и ПК специальности 1-26 02 82 «Финансовый менеджмент в промышленности», способствует формированию у слушателей 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. Практикум содержит задания и упражнения, которые позволяют слушателям в ходе практических занятий и самоподготовки:

- обобщить полученные знания об организации, различных сферах ее деятельности и взаимосвязи между ними;
- усвоить теоретический материал о взаимодействии организации с внешним окружением, о процессе разработки и реализации стратегии;
- овладеть практическими навыками анализа внешней и внутренней среды с позиции разработки стратегии организации;
- научиться выстраивать различные сценарии будущего организации и выбирать наиболее реалистичные;
- овладеть навыками разработки портфельной стратегии предприятия, выбора конкурентной стратегии;
- овладеть технологией планирования выполнения стратегии;
- освоить навыки использования инструментов стратегического контроля.

Практикум обогащен ситуациями 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 стратегии предприятия.

Задание 1.

Оцените стратегическое состояние предприятия, на котором вы работаете или проходили учебную практику, с помощью модели стратегического куба. Сделайте выводы и дайте рекомендации по достижению стратегического равновесия или его поддержанию.

Методические указания

Модель стратегического состояния (стратегический куб) предприятия исходит из предпосылки, что эффективность деятельности любого предприятия зависит от разработанности трех составляющих, характеризующих его работу: экономической, политической и организационной. Эти стратегические компоненты организации являются взаимодополняющими: экономический усиливает политический, и оба обрамлены и направляемы организационным.

Однако если одному из этих компонентов отдается предпочтение в ущерб другим, то это может привести к различным, порой деструктивным типам стратегического состояния организации (таблица 1).

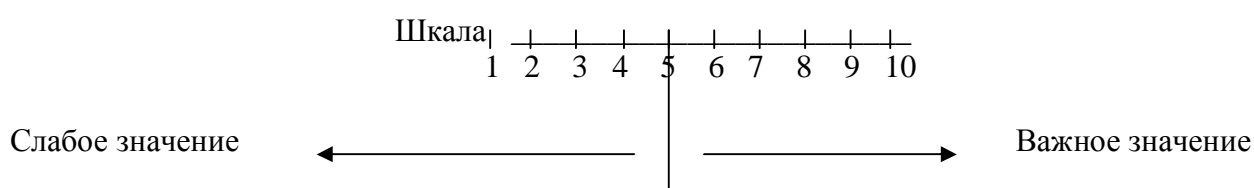
Для определения стратегического состояния своего предприятия вам необходимо ответить на вопросы таблиц 2, 3, 4, подсчитать количество баллов по каждому компоненту и определить его значение для предприятия.

Таблица 1 – Определение стратегического состояния организации

Значение, придаваемое экономическому аспекту	Значение, придаваемое политическому аспекту	Значение, придаваемое организационному аспекту	Название стратегий
Важное	Важное	Важное	Стратегическое равновесие
		Слабое	Постоянное движение
	Слабое	Важное	Слепой механизм
		Слабое	Рациональная система
Слабое	Важное	Важное	Авторитарная организация
		Слабое	Непредвиденные коалиции
	Слабое	Важное	«Рычащая бюрократия»
		Слабое	Неорганическая система

Таблица 2 – Оценка значения политического аспекта формулирования стратегии

Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
Внутренние факторы влияния и действующие лица определены?	1	0
Внешние факторы и группы стратегического влияния определены?	1	0
Известны цели действующих лиц?	1	0
Известна стратегия действующих лиц?	1	0
Предвосхищено влияние действий действующих лиц на стратегии организации?	1	0
Определены потенциальные союзники?	1	0
Определены потенциальные оппозиционеры?	1	0
Предвосхищена реакция действующих лиц на реализацию стратегии организации?	1	0
Предусмотрены ответные стратегии на реакцию действующих лиц?	1	0
Итого:	9	0



Если сумма баллов, полученных за ответы на вопросы, относящиеся к одному аспекту, равна или больше 5, то этому аспекту уделяется важное значение при формулировании стратегии; если сумма баллов меньше 5, то – слабое значение.

Таблица 3 – Оценка значения экономического аспекта формулирования стратегии

Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
Миссия организации определена четко?	1	0
Цели организации определены четко?	1	0
Проводится поиск равновесия между видами деятельности?	1	0
Существует систематический сбор информации об экономической, политической и социальной внешней среде?	1	0
Проводится анализ своих мощностей, рисков и возможностей?	1	0
Ведутся поиски взаимозаменяемости ресурсов?	1	0
Необходимые средства определяются и оцениваются систематично?	1	0
Определены приоритеты действий?	1	0
Существует план действий, определяющий уровень ответственности руководителей, ориентирующий на предвидение результатов деятельности и учитывающий возможные отклонения в ходе его реализации?	1	0
Итого:	9	0

Таблица 4 – Оценка значения организационного аспекта формулирования стратегии

Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
Существует четко определенная структура?	1	0
Существует четкая и распространенная во всей организации система информации?	1	0
Существуют правила, процедуры, политика, программы?	1	0
Существуют средства координации?	1	0
Существует система непрерывных действий?	1	0
Существует система контроля результатов?	1	0
Существует система оценки работы ответственных лиц?	1	0
Существует система поощрения?	1	0
Существует одна или несколько систем адаптации организации к ее внешней среде?	1	0
Итого:	9	0

На основании полученной информации определяется стратегическое состояние предприятия и вырабатываются соответствующие рекомендации.

Ниже представлены особенности и характерные черты различных стратегических состояний организации.

«Рычащая бюрократия»

Когда доминирует организационный аспект в ущерб двум другим, то фирма придет к такому состоянию, которое можно назвать *«рычащая бюрократия»*. В этом случае вся деятельность внутри фирмы ориентирована в основном на процесс, который строго регламентируется действующими внутрифирменными правилами и процедурами, а не на конечный результат. Централизованные системы координации и контроля позволяют постоянно следить за организацией скорее с целью сохранить все как есть, чем что-то развивать. Задачи разделены и четко закреплены за конкретными лицами. Характер действий однонаправленный, а не интерактивный. Проблемы обычно решаются последовательно и строго определенными методами. Не предпринимается никаких усилий, чтобы учитывать другие аспекты задач, их относительную важность, их вклад в достижение общих целей всей организации. Акцент заранее делается на решении специфических проблем в строго определенной последовательности (в порядке их возникновения), а не на глобальных целях, про которые члены организации часто забывают или о которых не знают. Речь идет о бюрократии, которая забывает о конечном результате, акцентируя внимание на текущей работе.

Непредвиденные коалиции

Когда доминирует политический аспект, то фирма сталкивается с тем, что можно назвать *«непредвиденными коалициями»*, для которых единственной значащей вещью является поиск и формирование групп по интересам. При создании этих коалиций руководствуются лишь конъюнктурными запросами, без учета направления, которому надо следовать и которое определяет рациональный путь развития фирмы, а также без учета формальных правил, определяющих структуру организации. Внимание, которое уделяется различным проблемам, находится в прямой зависимости от политического аспекта и характера взаимоотношений между разными субъектами, которые зачастую преследуют противоположные цели. Структура организации изменяется в соответствии с сиюминутными проблемами и типом коалиций, образованных для решения этих проблем. Речь идет о системе, находящейся в постоянном движении, ставящей в слишком привилегированное положение отдельных индивидуумов и группы в ущерб организации в целом.

Рациональная система

Наконец, когда доминирует экономический аспект, то этот случай можно назвать *«рациональной системой»*. В этой системе фирма рассматривается как уникальный экономический субъект, стремящийся достигнуть четко определенной цели, установленной с учетом результатов анализа окружающей среды и внутреннего состояния организации. Достижение этой цели осуществляется путем нахождения оптимальной комбинации средств и усилий, предпринимаемых компанией, причем никакие внешние или внутренние

группы и коалиции этому не препятствуют. В данном случае фирма исходит из предпосылки, что существует полная и достоверная информация, а совокупность встающих перед фирмой проблем можно всегда решить рациональным способом без внесения изменений в отдельные стратегии. Речь идет об организации, которая ищет путь, ведущий к рационально определенным оптимальным решениям и поставленным целям.

Постоянное движение

Комбинирование только двух аспектов стратегического состояния компании также ведет к организационной позиции особого типа. Так, когда предпочтение отдается политическому и экономическому аспектам, то это состояние можно назвать «*постоянное движение*». На самом деле процесс формулирования стратегии только в разрезе экономического и политического аспектов может привести к удовлетворительному результату. Однако отсутствие организационного аспекта, позволяющего упорядочить возникающие проблемы и реализовывать направленные на достижение поставленной цели решения, приводит к постоянно возобновляющейся работе по обдумыванию стратегии, а также к постоянному пересмотру решений, что вызвано, в частности, диалектической связью политического и экономического аспектов. Фирма сталкивается с большой нестабильностью из-за того, что отсутствует какая бы то ни было организационная инфраструктура для обобщения достигнутых результатов, которая позволила бы осуществлять непрерывную целенаправленную деятельность.

Авторитарная организация

Политический аспект в комбинации с организационным характеризует такое состояние, которое называется «*авторитарная организация*». При этом на первое место ставятся личные цели действующих на фирме лиц, старающихся ориентировать все усилия компании в таком направлении, чтобы они соответствовали достижению их собственных интересов. Между тем учет стремлений отдельных индивидуумов и групп внутри и за пределами фирмы входит в противоречие с установленными правилами, процедурами, нормами, системой контроля, определяемыми организационной составляющей. Таким образом, мы приходим к парадоксальной ситуации, когда проведен глубокий анализ политического аспекта, но у организации нет времени структурно адаптироваться к последовательно образуемым коалициям, кроме, конечно, случаев создания систем на короткое время для достижения единственной точечной цели. Такая ситуация имеет взрывоопасный характер в том смысле, что реализация «политической» стратегии ограничена организационным аспектом, который не адаптирован к фирме.

«Слепой механизм»

Когда организационный аспект выступает в комбинации с экономическим, то мы сталкиваемся с так называемым *«слепым механизмом»*. Это название отражает отсутствие всякого человеческого, социального и политического факторов в процессе формулирования стратегии. Речь идет о хорошо регулируемом рациональном механизме, пользующемся полной информацией о последствиях любого действия, о внешней среде фирмы и о внутренних характеристиках этой среды. Здесь упор делается лишь на цели и экономический аспект стратегии, которые базируются на целой системе правил и процедур, помогающих их реализации. В противоположность очень нестабильной «авторитарной организации» в данном случае фирма находится в совершенно стабильной системе, но все равно не адаптированной к реальной ситуации. Однако организация полагает, что она управляет этой ситуацией.

Неорганическая система

Отсутствие и политического, и экономического, и организационного аспектов ведет к появлению *«неорганической системы»*, полностью лишенной жизни и неспособной действовать или даже реагировать на влияние внешней среды. Речь идет об организации, у которой нет ни средств, ни желания выполнять какие-либо задачи, ни умения ставить перед собой цели. Для такой организации характерны полная невозможность проводить взаимосвязанные действия, абсолютный консерватизм и невосприимчивость к изменениям среды.

Стратегическое равновесие

Наконец, одновременный учет экономического, политического и организационного аспектов ведет к состоянию, получившему название *«стратегическое равновесие»*. В данном случае идет постоянный поиск соответствия, с одной стороны, между глобальными целями фирмы и частными целями людей и групп внутри и за пределами фирмы и, с другой стороны, между характеристиками этой фирмы. Три составляющих стратегического состояния компании дополняют и уравнивают друг друга за счет действия организационной инфраструктуры, которая является лучшей гарантией строгого и постоянного контроля за реализацией стратегии.

Однако это равновесие стабильно лишь относительно, в том смысле, что изменение общей ситуации может вызвать изменения в экономическом, политическом и организационном аспектах стратегического состояния. Тем не менее речь идет о комбинации, которая очень желательна, так как совокупность этих трех аспектов довольно гармонична.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

Dixon Ticonderoga – жертва глобализации?

Dixon Ticonderoga – одно из старейших акционерных обществ в Соединенных Штатах. Флагманский продукт компании – «вездесущий» желтый карандаш номер 2, выпускаемый с 1913 года, известен практически любому, кто ходил в школу или писал стандартизированные тесты в Соединенных Штатах. Имея ежегодный доход, немного превышающий 100 млн. долл. США, Dixon – второй по величине производитель карандашей в стране. На протяжении почти всей истории существования компания Dixon была преуспевающей, но, как оказалось, 1990-е годы стали очень трудным десятилетием. Дело не в том, что люди перестали покупать карандаши – напротив, спрос на эту продукцию в США взмыл до небес. По некоторым оценкам, в 1999 году американцы приобрели приблизительно 4,2 млрд. карандашей, что на 53% превышает аналогичный показатель 1991 г. Но все большая часть этих карандашей экспортировалась из Китая.

Проблема обозначилась в начале 1990-х годов, когда на рынке появились карандаши китайских производителей по очень низкой стоимости. Представители компаний карандашной промышленности заявили, что китайские фирмы выбрасывали карандаши на американский рынок по цене ниже себестоимости, и предприняли меры по лоббированию в Вашингтоне для защиты своих интересов. В 1994 году, когда иностранный импорт карандашей составил 16% рынка, Соединенные Штаты Америки ввели огромные антидемпинговые пошлины на китайскую продукцию такого рода, что сильно подняло ее стоимость. Импорт резко сократился, но китайцы продолжали делать более качественные и дешевые карандаши, и через несколько лет доля импорта увеличилась до уровня, существовавшего перед введением пошлин. И на этом дело не остановилось. В 1999 году американские производители продали на внутреннем рынке приблизительно 2,2 млрд. карандашей по всей стране, что ниже аналогичного показателя в 2,4 млрд. за 1991 год. За этот период рыночная доля импорта взлетела с 16 до более 50%, а ведущим импортером был Китай. Компании-производители карандашей продолжали лоббировать в свою защиту, и в середине 2000 г. США вновь ввели пошлины на импортируемые из Китая карандаши, причем таможенные тарифы на некоторые марки составили 53%.

Тем временем компания Диксон не стояла на месте. Пытаясь противостать иностранной конкуренции по цене, она экспериментировала с более дешевыми способами производства карандашей. Компания пробовала производить карандаши из переработанных бумажных коробок, но быстро отказалась от такой практики после того, как такая продукция начала забивать точилки. Тогда в компании решили сменить древесину, которая традиционно использовалась в карандашном производстве, решив использовать слишком дорогой калифорнийский речной кедр для изготовления только элитной марки.

В настоящее время компания использует более дешевую древесину – индонезийский джелутонг. В качестве меры по дальнейшему сокращению стоимости, принятой в конце 1990-х гг., Диксон сменил поставщика резинок для своих карандашей со своего традиционного американского партнера на поставщика из Кореи.

Несмотря на предпринятые шаги, компания продолжала терять свою долю рынка на фоне роста доли импортируемой продукции, а с 1999 года это также переросло и в финансовые потери. Понимая, что дешевле было бы ввозить готовую продукцию из-за границы, чем производить ее на территории Соединенных Штатов, Диксон открыл производственное предприятие в Мексике. Изначально целью мексиканского завода было дополнение американского производства, но в конце 2000 года руководство компании приняло решение проводить более агрессивную политику и перенести большую часть производственных мощностей из США в Мексику, уволив с американского завода около 40 рабочих. Другим стратегическим решением компании стало учреждение в 2000 году собственного филиала в Китае. Этот филиал изготавливает деревянные планки для производства карандашей, которые затем отправляются в Мексику, где они и превращаются в готовую продукцию. Графит для карандашей (углерод) Диксон все еще производит в Соединенных Штатах, в то время как ластик поставляется из Кореи. Китайский филиал также отвечает за производство и распределение некоторых категорий продуктов, которые продаются по всему миру.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему, по вашему мнению, китайцы имеют очевидное преимущество по себестоимости производства карандашей?
2. Считаете ли Вы лоббирование американского правительства с целью добиться введения антидемпинговых пошлин на импорт карандашей из Китая хорошим способом защиты американских рабочих мест? Кто извлекает выгоду из этих пошлин, кто несет убытки? Какую альтернативную политику могло бы провести правительство?
3. Теперь Диксон имеет предприятия в разных странах. Почему Диксон стала многонациональной компанией? Какие экономические выгоды она получит, став международным предприятием?
4. Теперь, когда Диксон имеет производственные мощности в Китае, почему она просто не импортирует готовые карандаши из Китая в США, вместо того, чтобы производить их в Мексике?

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

Методические указания

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

Методика проведения анализа макросреды (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 -5 до +5.

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

7 этап. Разрабатывают план ответных мер (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, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Возможные факторы влияния макросреды представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Возможные изменения факторов макросреды

Область влияния	Факторы влияния
<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; - рост (сокращение) уровня безработицы; - спад в отдельных отраслях промышленности; - изменение курсов валют; - изменение отраслевой структуры экономики
<p>Социальные факторы</p>	<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

Окончание таблицы 5

<p>Технологические факторы</p>	<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
<p>Правовые факторы</p>	<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
<p>Демографические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - рост (сокращение) численности населения; - рост (сокращение) рождаемости; - старение населения; - изменение половозрастного состава населения; - миграция населения; - изменения в структуре домашнего хозяйства
<p>Природные факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - истощение ресурсов; - усиление загрязнения окружающей среды; - удорожание энергоносителей; - усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды
<p>Культурные факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение устойчивости базовых культурных ценностей; - развитие субкультур; - изменение вторичных культурных ценностей

Задание 2.

На примере организации, в которой вы работаете, проведите анализ конкурентной среды в отрасли, используя модель пяти сил конкуренции М. Портера. Подготовьте презентацию результатов анализа.

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 6.

Таблица 6– Результаты анализа конкурентной среды

Конкурентная сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Состояние фактора	Степень влияния фактора	Интегральная оценка влияния конкурентной силы
Соперничество между фирмами внутри отрасли	- - -			
Сила поставщиков	- - -			
Сила покупателей	- - -			
Угроза появления новых конкурентов	- - -			
Угроза появления товаров-заменителей	- - -			

Задание 3.

На примере организации, в которой вы работаете, проведите SWOT-анализ. Подготовьте презентацию результатов анализа.

Методические указания

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, т.е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Таблица 7 – 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. Формирование 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 парам. Выберите сферу деятельности (отрасль), в которой вы будете работать на практическом занятии (можно выбрать предприятие, на котором работает один из участников малой группы). Ваша малая группа является партнерами – собственниками предприятия в выбранной вами отрасли.

Вопросы и задания:

1. Выберите товары (услуги), которые вы будете производить (оказывать). Опишите коротко свое предприятие (размер, форма, местоположение). Опишите рынки, для которых вы будете работать.
2. Опишите потребности, которые удовлетворяют ваш товар (услуга).
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».

Honda: «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

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 задания 1, 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 предприятия.

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, энергоемкость, 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.

Охват всех ключевых направлений при формировании дерева целей обеспечивает комплексный подход к целеполаганию в организации.

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.

Анализ конкретной ситуации.

DAEWOO ХОЧЕТ УЙТИ, НО С ДЕНЬГАМИ

«Смертельным ударом» по деловой активности украинско-южнокорейского совместного предприятия «АвтоЗАЗ-Daewoo» назвал генеральный директор Вант Янг Нам постановление правительства об увеличении возрастного ценза ввозимых на Украину транспортных средств с пяти до восьми лет. По его мнению, такой шаг правительства, да еще при одновременной отмене «минимальной таможенной цены автомобиля», которая прежде равнялась 5 тыс. долл., открывает возможность ввоза на Украину значительного количества дешевых старых автомобилей. А это, несомненно, повлияет на финансовое состояние предприятия.

В результате СП потеряет даже ту незначительную рыночную долю, которую имеет на данный момент. При проектной мощности в 150 тыс. машин в год СП произвело за два года чуть более 30 тыс., а продать удалось только 23,5 тыс., причем почти половину — по сниженным на 20% розничным ценам. За первый квартал нынешнего года план по реализации автомобилей выполнен

на 80%, и ежедневная продажа составила в среднем пятьдесят автомобилей. Принятие постановления, подчеркнул господин Вант, «предоставляет нам возможность с целью защиты законных интересов учредителей СП "Авто-ЗАЗ- Daewoo" расторгнуть учредительный договор, потребовать возврата внесенных инвестиций и компенсации ущерба, в том числе из-за неполучения прибыли. Мы можем потребовать и возмещения морального ущерба, что предусмотрено статьей 10 закона Украины "О режиме иностранного инвестирования". В этом случае инвестор вправе поставить вопрос о возврате 325 млн. дол., уже вложенных в экономику Украины, или затеять громкую судебную тяжбу и выиграть в итоге несколько миллиардов долларов. Ведь постановление об ограничении возраста ввозимых автомобилей до пяти лет было одним из условий создания СП, так что законодательство на его стороне».

Что же заставило кабинет министров Украины сделать шаг, способный привести к разрыву отношений с одним из крупнейших инвесторов? Дело, конечно, не в доводах таможенников, которые считают, что новый документ позволит увеличить ввоз машин и принесет бюджету 120 млн. гривен (более 20 млн. дол.). Главное — в стремлении обеспечить выполнение соглашения о партнерстве и сотрудничестве между Украиной и Европейским союзом. ЕС же не без оснований считает, что недопустимо предоставлять фискальные льготы какому-то одному автопроизводителю. И расценивает действующее с *Daewoo* соглашение как нарушение режима торговли со стороны Украины, дискриминацию европейских производителей и помеху для ее вступления в ГАТТ/ВТО (всемирная тарифно-таможенная и торговая организации). Предстоящие выгоды от выхода на европейские рынки и заставили украинское правительство пересмотреть свои обязательства в отношении южнокорейской компании и предложить парламенту отменить предоставленные СП льготы, внося изменения в закон о стимулировании производства автомобилей на Украине.

Все это происходит на фоне ни на день не ослабевающего импорта подержанных машин, который составляет более 300 тыс. единиц в год. Причем две трети из них официально вообще не проходит через таможенные структуры, так как при существовавших ограничениях импорт просто ушел в тень. Более же широкие возрастные рамки для импорта вполне могут превратить Украину в автосвалку Европы. По данным информационно-аналитической группы *Avto-consulting* (Киев), в прошлом году было куплено 83,5 тыс. новых автомобилей (почти 60%-ный рост) и более 700 тыс. подержанных,

В любом случае, считают аналитики, украинское законодательство совершенно не защищает отечественный авторынок. И прежде чем отменять тот или иной нормативный акт, необходимо поработать и принять новый. Такой, который бы соответствовал требованиям Евросоюза и одновременно сохранял возможность для развития собственного автопроизводства.

Оцените экономические последствия принятого правительством Украины решения.

Задание 2.

Выработать навыки оценки конкурентоспособности по взвешенным и невзвешенным рейтингам.

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

По таблицам провести анализ конкурентоспособности по взвешенным (таблица 9) и невзвешенным рейтингам (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности по невзвешенным рейтингам

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

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

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

Сделайте выводы и определите основные направления повышения конкурентоспособности анализируемых предприятий.

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-Стрикленда 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.

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 10.

Таблица 10 – Результаты анализа рынка фирмы «Шанс»

Продукт	Объем продаж, шт.	Относит. доля рынка	Текущий уровень роста рынка, % (год 1)	Прогнозир. уровень роста рынка, % (год 3)
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 5.1:

$$Tp = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (5.1)$$

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 11 – 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, т.е. 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 12.

Таблица 12 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ вида продукции	Стратегия
«Знаки вопроса»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Задание 2.

На основе предприятия, где Вы работаете, оцените конкурентную позицию и привлекательность отрасли каждого из видов продукции (услуг). Проведите портфельный анализ на основе матрицы МакКинси и дайте рекомендации предприятию по разработке портфельной стратегии.

Методические указания

Для построения матрицы МакКинси (матрица была разработана консультантами по вопросам управления консалтинговой компании McKinsey) каждый вид хозяйственной деятельности вашего предприятия необходимо оценить по двум направлениям: привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия.

Чтобы определить **степень привлекательности отрасли**, необходимо:

1. Установить набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли (например, прибыльность отрасли, интенсивность конкуренции, размер отрасли, технологическая стабильность, темпы роста рынка отрасли и т.п.). Для оценки необходимо выбрать 4 - 5 параметров.
2. Определить относительную значимость каждого параметра для фирмы. Наиболее важным параметрам придаются более высокие веса. Для удобства расчета сумма весов должна равняться единице.
3. Каждому параметру дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее привлекательный параметр, 1 – наименее привлекательный.
4. Вычисляется интегральная оценка привлекательности отрасли. Для этого оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра, и все произведения складываются.

Для оценки **конкурентной позиции** стратегической единицы (продукта) необходимо:

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха (например, издержки, производительность, доля рынка, имидж, исследовательский потенциал и т.п.). Для оценки необходимо выбрать 4 - 5 факторов.
2. Определяются относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.
3. Для каждого продукта определяется степень его конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной позиции измеряется от 1 (очень слабая) до 5 (очень сильная).
4. Вычисляется интегральная оценка конкурентной позиции продукта в его отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы. Все полученные произведения складываются.

Процедура проводится для каждого вида товара, производимого предприятием.

Матрица МакКинси разделена на девять полей. Предприятия или продукты, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других как проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке размещается «вопросительный знак», который имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «дойной коровой» в матрице БКГ.

Выводы для стратегии по матрице МакКинси определены и однозначны: из проигравших должны быть изъяты инвестиции, положение победивших укрепляется. Компания подпитывает избранные «вопросительные знаки», пытаясь превратить их в победителей. Прибыли, создаваемые их производителями, инвестируются в победителей и в «вопросительные знаки». Организация будет пытаться превратить средние предприятия (продукты) в выигравшие или же рассмотрит вариант изъятия вложений.

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.

Деятельность корпорации Майкрософт на китайском рынке

Microsoft, крупнейшая в мире компания-разработчик программного обеспечения (ПО) для персональных компьютеров, разработала MS-DOS и позже Windows, операционную систему с графическим интерфейсом пользователя, под управлением которой в настоящее время работают свыше 90 процентов персональных компьютеров во всем мире. Кроме того, Майкрософт предлагает широкий ассортимент пользующегося спросом программного обеспечения, включая текстовый редактор (Microsoft Word), редактор электронных таблиц (Microsoft Excel), а также программу для подготовки презентаций (Microsoft Power Point). Неотъемлемой частью международной

стратегии корпорации стало расширение рынка на континентальную часть Китая, которая, по оценкам экспертов, в 2001 г. стала третьим по величине рынком персональных компьютеров в мире. Китай с населением в 1 млрд. 273 млн. человек представляет собой потенциально огромный рынок для Майкрософт. Начальная цель Майкрософт состояла в том, чтобы поднять уровень продаж на китайском рынке с нуля в 1994 году до 100 млн. дол. США к 2000г., причем этой цели корпорация, судя по всему, достигла. Однако, вероятно, эта цифра могла бы быть значительно выше, если бы не множество проблем, с которыми корпорация столкнулась в Китае.

Самое очевидное и серьезное препятствие успеха Майкрософт в Китае – огромная рыночная доля пиратского программного обеспечения. Согласно данным Союза производителей коммерческого программного обеспечения, приблизительно 90-95% используемых в Китае программных средств – контрафактная продукция. Основной ущерб от деятельности пиратов несет именно корпорация Майкрософт. Большинство используемых в Китае копий ее продуктов – нелегальные. Причем считается, что главным правонарушителем является само китайское правительство. Адвокаты Майкрософт жалуются, что официальный Пекин не выделяет средств на закупку лицензионного программного обеспечения, вынуждая находящихся в тяжелом финансовом положении чиновников искать более дешевые решения по приобретению ПО. Таким образом, по заявлению представителей Майкрософт, в итоге в значительной части правительственных структур используется пиратское программное обеспечение. Положение еще более усугубляет тот факт, что Китай экспортирует пиратское ПО. Сотрудникам Microsoft не пришлось далеко идти, чтобы увидеть проблему собственными глазами – всего в нескольких кварталах от гонконгского представительства компании находилась крошечная лавка, торговавшая компакт-дисками с огромным ассортиментом компьютерных программ на общую сумму приблизительно в 20 тыс. дол. США. Запрашиваемая цена составляла примерно 500 гонконгских долларов, или 52 дол. США!

Официальные лица корпорации Майкрософт сразу отмечают причину возникновения проблемы: компетентные органы Китая фактически не обеспечивают соблюдение законности в стране. Корпорация Майкрософт столкнулась с этим при первой попытке использовать судебную систему страны и подать на пиратов в сфере программного обеспечения в суд.

Представители корпорации вынудили чиновников в южной провинции Китая Гуандун инициировать рейд на предприятие по изготовлению поддельных голограмм, аналогичных тем, которые использует Майкрософт для подтверждения подлинности руководств по использованию программного обеспечения. По инициативе китайских властей в отношении этого предприятия было проведено судебное разбирательство, по результатам которого факт нарушения авторского права был признан, но сумма выплаченной корпорации компенсации составила всего 2600 дол., а штраф компании-пирата – лишь 3000 дол.! Несмотря на столь «ограниченную» победу, Майкрософт продолжила свои попытки использовать китайское законодательство для препятствия нарушения авторских прав.

Однако в конце 1999 года такая тактика ударила по ней бумерангом: когда Майкрософт предъявила иск на сумму 200 тыс. дол. маленькой китайской фирме Яду Труп на том основании, что последняя использовала нелегальные копии продуктов Майкрософт, китайская пресса представила гиганта как "американского задиру", выступающего против молодых китайских фирм. Когда дело дошло до суда, судья просто закрыл его на том основании, что инженеры, которым инкриминировалось использование пиратского программного обеспечения, были сотрудниками не Яду Труп, а ее филиала. То есть фактически судья признал, что Майкрософт предъявила иск не той фирме!

Другим шагом Майкрософт на пути решения проблемы пиратства стало снижение цен на свое программное обеспечение с целью приблизить его стоимость к стоимости пиратских аналогов. В октябре 1994 года Майкрософт снизила цены китайского ПО на целых 200 процентов и до сих пор держит их на этом уровне. Однако эффективность такой меры может быть весьма ограниченной, поскольку лицензионные программы все еще стоят от 100 до 200 дол. США по сравнению с 5-20 дол. за пиратские копии того же ПО. Даже по сниженным ценам стоимость программного обеспечения Майкрософт может быть равной нескольким месячным зарплатам китайского офисного служащего.

Еще одной примененной Майкрософт тактикой стало лоббирование американского правительства, чтобы оказать давление на китайское руководство с целью заставить последнее принять меры по поддержанию законности в Китае. В рамках такого лоббирования корпорация также развернула собственную "партизанскую войну", просеивая содержимое мусорных контейнеров, платя за шпионаж местным жителям и даже подкупая бизнесменов для сбора доказательств фактов пиратства, которые впоследствии передавались в Торговую палату США. Сначала такие меры, казалось, должны были возыметь успех, так как американское правительство имело некоторое влияние на китайские власти. Китай намеревался вступить во Всемирную торговую организацию (ВТО) и придавал поддержке со стороны США первостепенное значение. Руководство США заявило, что окажет Китаю такую поддержку лишь в том случае, если его власти обеспечат должное функционирование законов о защите интеллектуальной собственности. Это требование подкреплялось угрозой введения пошлин в размере 1 млрд. 80 млн. дол. США на импортируемые из Китая товары, в случае если эта страна не примет более строгие меры по обеспечению функционирования законодательства. После периода напряженности китайские власти все же уступили и в феврале 1995 года согласились выполнить требования США. Китайское правительство обещало установить контроль над соблюдением законов о защите интеллектуальной собственности, закрыть фабрики, которые США обвиняли в подделке американских товаров, уважать американские торговые марки (в том числе Майкрософт) и дать указания китайским министерствам о прекращении использования контрафактного программного обеспечения. Однако к 2000 г. доля пиратского ПО в Китае все еще достигала 95%, что было свидетельством отсутствия прогресса в этой сфере.

Соединенные Штаты Америки поддержали вступление Китая во Всемирную торговую организацию в сентябре 2000 года, таким образом, лишившись дальнейшего влияния на власти Китая по этому вопросу. Хотя правила ВТО запрещают нарушение авторских прав, в частности, пиратства в сфере программного обеспечения, лишь немногие наблюдатели ожидают от ВТО принятия действительно эффективных мер по решению данной проблемы, которая, очевидно, носит глобальный характер.

Вдобавок к пиратству, значительной головной боли для Майкрософт, в начале 2000 г. на горизонте начала вырисовываться еще одна довольно серьезная проблема. Представители китайского правительства заявили о своей озабоченности по вопросу безопасности программного обеспечения производства Майкрософт.

Правительственные деятели начали говорить о зависимости Китая от программного обеспечения гиганта как о сдаче ключей ко «все более компьютеризируемой экономике страны в руки потенциального противника». Некоторые предупреждали, что уязвимость в программном коде Майкрософт могла бы обеспечить Соединенным Штатам доступ к китайским сетям или даже – в условиях ведения войны – дать возможность полностью нарушить работу этих сетей. «Без информационной безопасности не может быть речи о национальной безопасности в политическом, экономическом и военном отношениях» – это цитата из передовицы газеты People's Liberation Army Daily, опубликованной в начале 2000г.

Подстегиваемое такими опасениями, китайское правительство начало в 2000 г. продвигать китайскую версию операционной системы Linux как альтернативу китайской версии ОС Windows 2000. Linux был создан в 1991 году студентом финского университета. Исходный текст, лежащий в основе Linux, теперь свободно предоставляется абсолютно всем желающим с оговоркой, что любой может внести свой вклад по улучшению этого продукта при условии, что любые изменения будут доступны для всех пользователей Linux в мире. По мнению руководства Китая, то обстоятельство, что код Linux не принадлежит закрытой коммерческой структуре, гарантирует, что любая система безопасности, которую будет необходимо внедрить в компьютерные системы, не будет иметь необнаруженных уязвимостей.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько важен китайский рынок для Майкрософт в долгосрочной перспективе?
2. С какими юридическими и политическими препятствиями столкнулась корпорация, наращивающая объемы продаж на китайском рынке?
3. Как Вы думаете, почему настолько трудно снизить уровень пиратства программного обеспечения в Китае? Какие меры могла бы принять Майкрософт для ограничения пиратства в этой стране?

- Существуют ли такие способы продажи программных продуктов, которые могли бы исключить случаи пиратства?
4. Принимая во внимание высокий уровень пиратства в сфере программного обеспечения во всем мире (уточните последние данные по данному вопросу в Интернете), до какого предела можно использовать угрозу введения экономических санкций с целью вынудить руководство Китая принять меры по обеспечению функционирования законодательства по защите интеллектуальной собственности? Существуют ли страны, в которых проблема пиратства стоит еще острее, чем в Китае?
 5. Какие преимущества имеет операционная система Linux по сравнению с Windows 2000 производства Майкрософт в условиях китайского рынка? Какие преимущества над Linux имеет Майкрософт?

Тема 7. Выполнение стратегии и стратегический контроль деятельности 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.
5. Сбалансированная система показателей деятельности организации.

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;
- сущность стратегического контроля;
- использование сбалансированной системы показателей;
- использование современных информационных технологий в бизнесе.

Задание 1.

Отель «Арон» состоит из трех подразделений: спальный корпус, бар-ресторан и конференц-зал. В течение последнего квартала выручка от реализации составила 300 млн. руб., а переменные затраты – 190 млн. руб. Постоянные затраты составили 65 млн. руб. Информация о подразделениях представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты работы отеля «АРОН»

Подразделения	Выручка, млн. руб.	Переменные затраты, млн. руб.
Спальный корпус	140	40
Ресторан	100	70
Конференц-зал	60	80
Итого:	300	190

Какие действия Вы рекомендуете предпринять с учетом имеющейся информации?

Задание 2.

Предприятие, производящее три группы товаров X, Y и Z, имеет следующие результаты работы за год (табл. 14):

Таблица 14 – Результаты работы предприятия

Показатели	млн. руб.		
	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?

Задание 3.

Проведите оценку стратегического плана предприятия, где Вы работаете, по количественным и качественным критериям.

Методические указания

При оценке стратегического плана предприятия за основу может быть взят бизнес-план или иной документ, содержащий стратегические цели предприятия и способы их достижения.

Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Критерии оценки стратегического плана.

Количественные критерии	
Доля рынка Рост объема продаж Дни, потерянные из-за забастовок Уровень затрат и эффективности производства Уровень затрат и эффективности сбыта	Удовлетворенность работников Чистая прибыль Курс акций Норма дивидендов Доход в расчете на акцию Прибыль на капитал Выплаты по ценным бумагам
Качественные критерии	
Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров Расширение объема услуг клиентам Углубление знания рынка Снижение количества опасностей Использование возможностей	

Задание 4.

Разработайте прогноз вариантов изменения целевых показателей деятельности предприятия на три года с использованием двух подходов: а) по среднегодовым темпам применения показателей; б) на основе выявления основных тенденций изменения показателей во времени. Сравните результаты прогноза целевых показателей и обоснуйте выбор стратегии развития предприятия.

Методические указания

Для составления прогноза необходимо выбрать пять-шесть показателей деятельности предприятия, которые характеризуют достижение желаемых результатов (целей). В качестве таких показателей могут быть взяты выручка от реализации, себестоимость продукции, коэффициент обновления продукции, показатели качества и др. Для выполнения расчетов необходимо иметь показатели за последние 5-7 лет работы предприятия.

В первом варианте расчет среднегодовых темпов изменения целевых показателей для определения их прогнозных значений на три последующих года производится по формуле 7.1:

$$T_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (7.1)$$

где Y – значение целевого показателя соответственно за n -й (последний) и 1-й годы из взятого вами в качестве исходного временного интервала.

Во втором подходе к прогнозированию время (t) является обобщающим показателем, отражающим совокупность основных факторов, влияющих на целевые показатели. Для выявления основных тенденций изменения показателей во времени необходимо по каждому целевому показателю:

- произвести сглаживание данных динамического (временного) ряда. Сглаживание можно выполнить методами – по трем или по пяти точкам;
- осуществить подбор функции, описывающей закономерность изменения уровня целевого показателя от времени:

$$Y_i = f_i(t), \quad (7.2)$$

где Y_i – значение целевого показателя в году t .

Для расчета коэффициентов регрессионных уравнений рекомендуется метод наименьших квадратов при гипотезе линейной зависимости значений целевых показателей от времени.

После завершения всего цикла расчетов обосновывается выбор вариантов прогнозных значений целевых показателей на предстоящие три года. При выборе варианта прогноза развития предприятия необходимо помнить, что целевые показатели взаимосвязаны, и учитывать следующие соображения: рост объемов реализации продукции чаще всего связан с повышением ее качества, при этом невозможно достичь высоких темпов роста производительности труда и снижения себестоимости; сложно достичь одинаково высоких темпов роста объемов реализации продукции и ее обновления и т.п.

Результаты расчетов представьте в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Результаты прогноза

Показатели	Вариант прогноза	2009	2010	2011
	1			
	2			
	Прогноз			

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б. Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 624 с.
2. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
3. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2000. – 296 с.
5. Глушаков, В. Е. Стратегический менеджмент / В. Е. Глушаков. – Минск : Экоперспектива, 2001. – 167 с.
6. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2000. – 272 с.
7. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 496 с.
8. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
9. Стратегический менеджмент : методические указания и контрольные задания для студ. экон. спец. заочной формы обучения / УО «ВГТУ» ; сост. Е. А. Алексеева. – Витебск, 2005. – 44 с.
10. Стратегический менеджмент : практикум для студ. экон. спец., дневной и заочной форм обучения / УО «ВГТУ» ; сост. В. А. Скворцов. П. А. Ткаченко, Ю. А. Медведева, 2003. – 32 с.
11. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – Москва : ПРИОР, 2000. – 288 с.
12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : “ЗАО” Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1999. – 416 с.

Дополнительная

13. John Parnell Strategic Management / Theory and Practice. – Cincinnati, Ohio : Atomic Dog Publishing, 2004. – 237 p.
14. Стратегический менеджмент : учебная программа для вузов спец. 1-250107 «Экономика и управление на предприятии» БГЭУ / сост. Н. П. Беляцкий, Е. И. Велеско. – Минск : БГЭУ, 2005. – 8 с.
15. Бест, М. Новая конкуренция / М. Бест – Москва : ТЭИС, 2002.
16. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учебно-практический курс / М. А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2006. – 432 с.
17. Демидовец, В. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов экономических специальностей / В. П. Демидовец. – Минск : БГТУ, 2006. – 220 с.

18. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Экономистъ, 2004. – 416 с.
19. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
20. Неправский, А. А. Стратегический менеджмент : методы и инструменты анализа : монография / А. А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2005. – 90 с.
21. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / Дж. Портер. – СПб.: Вильямс, 2000.
22. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2001.
23. Дакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Дакер. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 496 с.
24. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : краткий курс / М. Б. Шифрин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 240 с.
25. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер, С. Прахалад, Дж. Самплер. – 4-е изд. – Москва : Альпина, 2007. – 588 с.