

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
"Витебский государственный технологический университет"

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для студентов экономических специальностей

дневной и заочной форм обучения

Витебск
2007

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр
Введение	4
I Темы, методические указания и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента	12
Тема 2. Анализ среды в стратегическом менеджменте	22
Тема 3. Разработка миссии и целей организации	
Тема 4. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях рынка	25
Тема 5. Стратегический анализ диверсифицированных предприятий и выбор стратегии	32
Тема 6. Выбор конкурентной стратегии организации	36
Тема 7. Выполнение стратегии организации	41
Тема 8. Стратегический контроль деятельности организации	44
II Список используемой и рекомендуемой литературы	52

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 студентов экономических специальностей, способствует 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. Практикум содержит задания и упражнения, которые позволяет студентам 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 стратегий;
- 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.

І 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 (см. табл. 1).

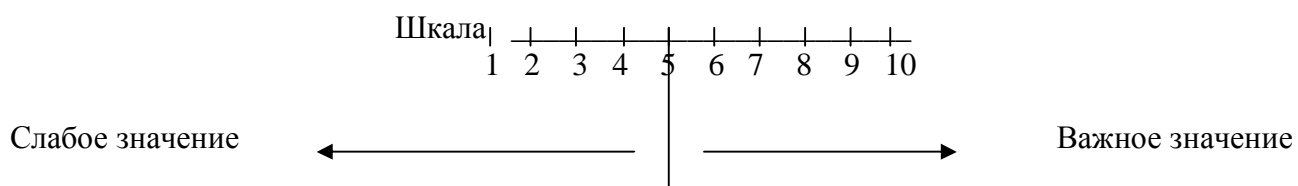
Для определения стратегического состояния своего предприятия вам необходимо ответить на вопросы таблиц 2,3,4, подсчитать количество баллов по каждому компоненту и определить его значение для предприятия.

Таблица 1.1 – 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 1.2 - 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 1.3 - 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 1.4 – 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 противостоять 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 ластики поставляются 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» стал 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 макроокружения для 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

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 -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 1.5.

Таблица 1.5 – Возможные изменения факторов макросреды.

Область влияния	Факторы влияния
1	2
Политические факторы	<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.
Экономические факторы	<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.
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.

Окончание таблицы 1.5

1	2
Демографические факторы	- рост (сокращение) численности населения; - рост (сокращение) рождаемости; - старение населения; - изменение поло-возрастного состава населения; - миграция населения; - изменения в структуре домашнего хозяйства.
Природные факторы	- истощение ресурсов; - усиление загрязнения окружающей среды; - удорожание энергоносителей; - усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды.
Культурные факторы	- 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, Ивин 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 Ивин, 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. Ивин 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 (табл.1.6).

Таблица 1.6 - 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	600	КЮ	470	100	19	—

Рынок: продукция — компоненты для подборки 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 (табл.1.7).

Таблица 1.7 - 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 1.8 - 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
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 1.9 - 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 (табл.1. 10).

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 1.10 - Типы продукции «Апекс»

Тип продукции	Объем произв-ва, тыс. долл.	Процент от общего V пр-ва	Объем произв-ва, тыс. фунтов	Процент от общего V пр-ва	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 и задания

1. Оцените по 10-балльной шкале действие на фирму «Апекс» каждой из пяти сил конкуренции (по модели М. Портера). Ответ обоснуйте.
2. Проведите SWOT-анализ фирмы.
3. Постройте цепочку ценностей для фирмы «Апекс». Каковы конкурентные преимущества компании?
4. 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 1.11.

Таблица 1.11– Результаты анализа конкурентной среды

Конкурентная сила	Факторы, определяющие воздействие силы	Характер влияния 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	- - -			

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

Таблица 1.12 – 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 парам. 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 коротко свое предприятие (размер, форма, местоположение). Опишите рынки, для которых вы будете работать.

2. Опишите потребности, которые удовлетворяет 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 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 признают, 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. Анализ конкретной ситуации.

DAEWOO ХОЧЕТ УЙТИ, НО С ДЕНЬГАМИ

«Смертельным ударом» по деловой активности украинско-южнокорейского совместного предприятия «АвтоЗАЗ-Даewoo» 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-Даewoo" 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. долл., 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. долл.). 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,

внеся 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 наработать 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. Анализ конкретной ситуации.

АНГЛИЙСКИЙ ПАЦИЕНТ

Когда шесть лет назад глава *BMW* Бернд Пишетсридер покупал *Rover Group*, крупнейшего автопроизводителя Великобритании, вряд ли он мог предположить, что эта сделка, в конце концов, будет стоить ему карьеры: «жемчужина британской индустрии» на деле стала для немцев буквально камнем на шее. Баварская фирма потратила на «доведение» *Rover* в общей сложности 5,4 млрд. долл., но при этом только в прошлом году убытки на предприятиях *Rover* составили почти 2,4 млрд долл. Это очень много для *BMW*, чья чистая прибыль от продаж по итогам года равнялась 600 млн. долл. Владеющее мюнхенским концерном семейство Квандтов (48% акций) несколько недель назад осознало, что дорогостоящая затея с *Rover* в итоге может лишить баварских автопроизводителей независимости. Новый глава *BMW* Йоахим Мильберг подписал меморандум с *Ford* о передаче американцам марки *Land Rover*, а недавно начал переговоры с потенциальным покупателем главных подразделений *Rover* — мало кому известным английским венчурным фондом *Alchemy Partners*.

В апреле решение продать *Rover*, прозванного за хроническую убыточность «английским пациентом», вызвало небольшой политический кризис в Великобритании и спровоцировало определенную напряженность в

германо-британских отношениях. Дело в том, что данный шаг, скорее всего, обернется потерей 50 тыс. рабочих мест.

Alchemy собирается ограничиться производством небольших объемов спортивных машин. Расстраивает Лондон и перспектива исчезновения всемирно известной национальной автомобильной марки. Премьер Тони Блэр уже выразил «глубокое возмущение» поступком *BMW*, а британские профсоюзы призвали соотечественников к бойкоту продукции концерна.

Самоуверенные баварцы

Определенную ответственность за провал с *Rover* несет, конечно, сам менеджмент баварской компании. После десятилетий роста продаж и прибылей немецкие менеджеры полностью исключали возможность принятия неправильных стратегических решений. Именно такое настроение царило в мюнхенском «цилиндрическом» офисе *BMW* в марте 1994 г., когда *British Aerospace PLC* продала 80% *Rover* баварцам за 1,3 млрд. долл. (рис. 1)

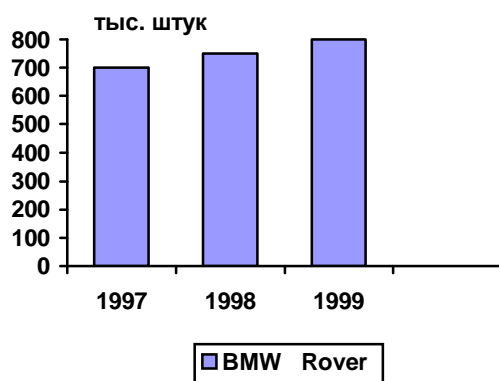


Рисунок 1. Продажи компании *BMW*

Так, в ходе первой инспекции британского приобретения г-н Пишетсридер увидел новый прототип двухместного спортивного автомобиля *MG*, который был разработан до поглощения. Глава *BMW* немедленно заметил, что передняя часть кузова выполнена некрасиво, и без колебаний распорядился, чтобы дизайн автомобиля был изменен. Когда же сопровождавшие главу *BMW* британские разработчики сказали, что это будет очень дорого, он ответил, что издержки его не интересуют. Он хотел, чтобы машина «была сделана правильно». Г-н Пишетсридер отверг также пожелания коллег закрыть все производства, за исключением линий *Land Rover* и *Mini*. Глава *BMW*, отмечает журнал «*Economist*», слыл сентиментальным любителем английской старины. Кроме того, легендарный дизайнер *Rover* сэр Алее Исигонис приходился ему дальним родственником.

Сантименты в автомобильном бизнесе оказались ненадежным ориентиром. Вскоре выяснилось, что компания *Rover* только внешне напоминает успешный бизнес. Главный завод в Лонгбридже около Бирмингема — один из самых старых и неэффективных в мире. Иностранцы, например, строили в Британии

заводы, производительности которых была в три раза выше. А японская *Honda*, которой в 1994 г. уже принадлежало 20% *Rover*, оказалась ключевым разработчиком инноваций в британской компании. Именно *Honda* создала новый современный дизайн «роверов». Японцам очень не понравилось, что сделка с *BMW* была совершена за их спиной, и они отказались от сотрудничества с новыми владельцами.

Не способствовала успеху нового приобретения и плохая совместимость менеджеров — представителей двух деловых культур, англосаксонской и европейской континентальной. Первоначально в *BMW* планировали работать с *Rover* как с абсолютно независимым подразделением, находящимся под руководством британского менеджмента.

Вскоре немцы решили, что англичане плохо управляют своим бизнесом. В 1996 г. это привело к отставке британского главы *Rover* Джона Тауэрса. Производство между тем медленно снижалось. Через два года после покупки заводы *Rover* были загружены только на 62%, а объемы продаж собираемых здесь автомобилей начали постепенно сокращаться. Если в момент покупки *Rover* немцами флагман британской автоиндустрии контролировал 13% местного рынка, то сегодня эта доля сократилась до 5%.

Менеджеры *BMW* знали выход из этой ситуации, но Пишетсридер был слишком озабочен британским общественным мнением и считал, что компания не может себе позволить увольнения работников. Ведь даже вдохновитель массовой приватизации в Великобритании Маргарет Тэтчер не могла закрыть завод *Longbridge*. Вместо увольнения 100 тыс. рабочих перед выборами 1983 г. она вложила более 2 млрд. фунтов из денег налогоплательщиков (государство тогда владело *Rover*) в производство — несмотря на низкую производительность и постоянные забастовки.

Губительный фунт

Трудности *BMW* не ограничились сферами менеджмента и технологий. В августе 1996 г. начался устойчивый рост фунта стерлингов по отношению к континентальным валютам. Экспортировать автомобили, производимые в Туманном Альбионе, становилось все труднее (в своих прогнозах аналитики *BMW* считали, что британская валюта будет, по крайней мере, на 25% дешевле). Сила фунта была связана с притоком прямых и портфельных инвестиций в Великобританию, которая «оттянула» на себя 40% всех иностранных прямых инвестиций в Европу.

Нестабильность мировых валют стала сегодня для мировых автомобильных концернов общей проблемой. Так, амплитуда курса иены к доллару может составлять в год до 30%, тогда как норма прибыли у американских компаний, продающих автомобили в Японии, не превышает 7—10%. А для более мелких автопроизводителей, таких как *BMW*, воздействие финансовых пертурбаций оказалось особенно губительным. Помимо экономии на больших объемах гиганты типа *GM* или *Ford* за счет широкой географии производственных мощностей способны достаточно оперативно реагировать на

динамику потоков финансового капитала, контролируя объемы производства в различных регионах. У баварцев же не было возможности для подобного маневра (табл. 1.13).

Таблица 1.13 - История отношений BMW и Rover

Январь 1994 г.	<i>BMW соглашается</i> купить 80% компании
Февраль 1994 г.	<i>Honda</i> и <i>Rover</i> разрывают свои партнерские связи и возвращают друг другу 20%-ные пакеты акций
Март 1995 г.	<i>Rover</i> представляет свой новый спортивный автомобиль <i>MGF</i>
Апрель 1996 г.	Джон Тауэрс выходит в отставку с поста главы <i>Rover</i>
Июнь 1996г.	<i>BMW</i> назначает немецкого менеджера Валтера Хасселкуса главой <i>Rover</i>
Август 1996 г.	Британский фунт начинает расти по отношению к континентальным валютам
Июль 1997 г.	<i>Chrysler</i> и <i>Rover</i> опровергают слухи о планах по совместному производству
Март 1998 г.	<i>Rover</i> объявляет о годовых убытках в 1,87 млрд. немецких марок (956 млн. евро)
Февраль 1999 г.	Акционеры увольняют главу <i>BMW</i> Бернда Пишетсридера и его заместителя Вольфганга Рейтцле
Июнь 1999 г.	<i>Rover</i> представляет модель <i>Rover 75</i> , первый полностью новый автомобиль, созданный после поглощения <i>BMW</i>
Март 2000 г.	<i>Rover</i> объявляет о грандиозных убытках в 3,15 млрд. евро. <i>BMW</i> соглашается продать <i>Rover</i> частным инвесторам

Иностранные компании, инвестировавшие за последние годы капиталы в промышленность Великобритании, уже неоднократно заявляли, что фунт необходимо ослабить, иначе это погубит весь экспорт страны. Правительство, между тем, вяло реагировало на эти призывы, опасаясь, что девальвация фунта негативно отразится на финансовом секторе страны. Несмотря на скандал вокруг закрытия *Rover*, правительственные чиновники указывают на то, что для постиндустриальной Великобритании, в конце концов, не так уж и критично закрытие автомобильного завода. Для правительства гораздо важнее финансовый сектор, куда за последние годы иностранцы вложили 47 млрд. долл., что в десять раз больше прямых иностранных инвестиций в автомобильную промышленность. Британский бизнес семейной фирмы *BMW* просто не выдержал конкуренции с транснациональной «новой экономикой».

После *Rover*

Сворачивание проекта *Rover* является стратегически верным решением *BMW*. Сильный фунт может сохранять свои позиции еще достаточно долго. Даже в случае присоединения Лондона к единой европейской валюте власти наверняка будут ослаблять его долго и осторожно. Если же фунт стерлингов

начнет резко обесцениваться вместе с американским долларом во время предрекаемого финансового кризиса, то британская экономика — далеко не лучшее место, где стоит пережить подобные потрясения. Так что автомобильный бизнес в Британии еще долго будет испытывать трудности, которых хочет избежать *BMW*.

Главная проблема для баварцев по-прежнему не снята с повестки дня. Сможет ли *BMW* сохранить свою независимость в мире автомобильных гигантов, а семейство Квандтов удержать контроль над компанией? Сегодня суперконцерны, угрожающие независимому существованию *BMW* (в частности, купить баварцев хотел бы глава *Volkswagen* Фердинанд Пиех), заняли за счет скупки более мелких компаний или создания с ними стратегических альянсов еще более прочные позиции, чем в 1994 г. Только японская *Honda*, французский концерн *PSA Peugeot Citroen* и *BMW* выступают в качестве независимых производителей (причем немецкий концерн — наиболее слабый игрок, объемы его продаж составляют примерно треть от аналогичного показателя у японцев или французов). Занимая столь узкую нишу, баварским автопроизводителям будет крайне трудно соперничать с транснациональными корпорациями типа *Daimier-Chrysler*. Разработки технологических новшеств и новых моделей становятся все дороже, а окупить их крайне трудно, имея столь ограниченный модельный ряд.

Немцы считают, что смогут отстоять свои позиции за счет появления через три года новой компактной модели (нечто среднее между *VW Golf* и *BMW* третьей серии), производства полноприводных внедорожников и развития марки *Rolls-Royce*, права на которую *BMW* получит в 2003 г. Семейство Квандтов уже готовит возможные пути для отступления. Согласно последним слухам, не исключено, что *BMW* будет приобретен *VW*, при этом Квандты смогут получить существенную долю в новой компании.

Вопросы и задания

1. Как международные процессы слияния и приобретения влияют на национальные экономики?
2. Как влияет нестабильность курсов национальных валют на осуществление международных стратегий?
3. Что необходимо предпринять для сохранения независимости *BMW* на рынке продажи автомобилей?
4. Проанализируйте историю взаимоотношений *BMW* и *Rover* и представьте ее как результат рационального стратегического планирования.

Задание 3

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 (табл. 1.14) и невзвешенным рейтингам (табл.1.15).

Таблица 1.14 – 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 1.15 – 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 1.16.

Таблица 1.16 - 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

$$Tr = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

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 1.17 – 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 1.18.

Таблица 1.18 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

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

Задание 2.

На основе предприятия, где Вы работаете или проходили учебную практику, 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. долл. 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 нарушению авторских прав.

Однако в конце 1999 года такая тактика ударила по ней бумерангом: когда «Майкрософт» предъявила иск на сумму 200 тыс. долл. 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 долл. США по сравнению с 5-20 долл. 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. долл. 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»?

Задание 2. Анализ конкретной ситуации.

Завод «АРСЕНАЛ»

Завод «Арсенал» - одно из старейших предприятий города Киева и, наверное, одно из наиболее известных. Завод был основан в 1864 году для реализации военных заказов. Впоследствии завод был переоборудован и с 1946 года начал выпускать электронную оптику для военной промышленности. Оптическая аппаратура завода устанавливалась на космических кораблях «Союз».

Военную направленность завод сохранил и до наших дней, но сейчас значительную часть в обороте предприятия занимают потребительские товары и приборы для гражданских объектов. Государственное предприятие «Арсенал» на сегодняшний день - большой научно-технический комплекс, в состав которого входят также три завода – «Прогресс», «Вега», «Алмаз».

Закрытость завода для посторонних позволила полностью сохранить производственную и научно-техническую базу, хотя за последнее время завод потерял порядка 60% квалифицированных сотрудников.

Сегодня завод работает по таким направлениям:

- является единственным производителем в Украине оптической техники - фотоаппараты под маркой "Киев" и фотообъективы для профессиональных аппаратов;
- сложная медицинская техника - анализаторы крови, фотометры медицинские;
- банковская техника - прибор для пересчета денежных знаков "Банкнота" и прибор для пересчета монет;
- светофоры;
- газовая техника - прибор газоавтоматики «Факел» и бытовые газосчетчики.

Завод имеет определенные преимущества перед многими государственными и частными компаниями - производственный потенциал и уникальные научно-технические разработки, хотя преимущества в значительной мере нивелируются отсутствием отлаженной системы сбыта и высокой ценой продукции. Сегодня газовые счетчики производства «Арсенала» можно найти только в фирменном магазине при заводе.

Бытовые газовые счетчики предназначены для измерения объема природного газа или паров сжиженного углеводородного газа при проведении коммерческого учета на объектах потребления газа.

Счетчики сертифицированы как в Украине, так и в России.

Завод постоянно увеличивает объемы выпуска счетчиков, хотя продажи осуществляются в фирменном магазине "Арсенал" или мелкими партиями только тем покупателям, которые сами обращаются на завод.

В государственный реестр измерительной техники потребления газа занесено более 50 производителей, среди которых 9 иностранных - ведущих

европейских компаний, 4 российских производителя. Из украинских производителей четыре являются совместными предприятиями. Завод занимает третье место на рынке после двух иностранных производителей.

Соответствуя всем техническим требованиям и являясь одним из самых компактных счетчиков на украинском рынке, что важно для жилых квартир малой площади, счетчики завода одни из самых дорогих (цена базируется на затратах всего предприятия).

Следует отметить и определенные особенности рынка бытовых газовых счетчиков. Так, на сегодняшний день введение в строй жилых домов допускается только при наличии в них газовых счетчиков. При этом в домах высотой выше 9 этажей газовое оборудование не устанавливается. Кроме того, существует распоряжение горадминистрации, рекомендующее включить счетчики завода "Арсенал" в типовые проекты многоэтажного жилищного строительства. При этом постановлением Кабинета Министров накладываются жесткие ограничения на формирование сбытовой сети – «... отечественные заводы - изготовители счетчиков газа производят их реализацию через сеть своих сбытовых подразделений, в том числе - через салоны-магазины».

Сегодня перед предприятием стоит задача увеличения объемов сбыта газовых счетчиков.

Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте рынок газовых счетчиков Киева.
2. Оцените внутренние условия производства счетчиков на заводе «Арсенал». Каковы сильные и слабые стороны завода по этому продукту?
3. Выполните сегментацию рынка; оцените привлекательность сегментов на рынке газовых счетчиков; выберите целевые сегменты для завода «Арсенал».
4. Дайте рекомендации по выбору и реализации конкурентной стратегии завода на рынке газовых счетчиков.

Тема 7. Выполнение стратегии организации

План

1. Технология управления стратегическими изменениями.
2. Стратегии проведения организационных изменений.
3. Бенчмаркинг: технология совершенствования методов ведения бизнеса.
4. Управление реализацией стратегии.

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;
- трудности реализации стратегии;
- принципы реализации стратегии.

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 1.19.

Таблица 1.19 – 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

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 3

Предприятие, производящее три группы товаров X, Y и Z, имеет следующие результаты работы за год (табл. 20).

Таблица 20 – 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?

Задание 4.

Оцените стратегический потенциал предприятия, где вы работаете или проходили учебную практику, по его основным составляющим. Выработайте рекомендации по усилению стратегического потенциала предприятия.

Методические указания

Под стратегическим потенциалом организации понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии.

Определение и оценка стратегических ресурсов предприятия проводится на основе количественных и качественных показателей, приведенных в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Стратегические ресурсы предприятия

Составляющие потенциала (способности к реализации)	Ресурсы						
	финансовые	кадровые	информационные	технологические	технические	управленческие	организационные
Макроэкономический анализ ситуации в стране и за рубежом							
Выявление нужд, запросов потенциальных потребителей							
Анализ конъюнктуры рынка и принятие управленческих решений на его основе							
Учет интересов заинтересованных лиц							
Гибкость производства							
Обновление продукции							
Гибкость управления							
Конкурентоспособность фирмы							
Доля рынка							
Инвестиционные возможности							
Другие значимые составляющие							

Тема 8. Стратегический контроль деятельности организации

План

1. Стратегический контроллинг.
2. Сбалансированная система показателей деятельности организации.
3. Развитие электронной коммерции и Интернет-стратегии. Концепция CALS-технологий.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность стратегического контроля;
- стратегический контроллинг;
- использование сбалансированной системы показателей;
- использование современных информационных технологий в бизнесе;
- построение современной бизнес-модели.

Задание 1.

Проведите оценку стратегического плана предприятия, где Вы работаете или проходили учебную практику, 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 1.22.

Таблица 1.22 - 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 Текучесть кадров Невыходы на работу	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 2.

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:

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

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;
- осуществит подбор функции, описывающей закономерность изменения уровня целевого показателя от времени

$$Y_i = f_i(t),$$

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 1.23.

Таблица 1.23 – Результаты прогноза

Показатели	Вариант прогноза	2009	2010	2011
	1			
	2			
	Прогноз			

Задание 3

Анализ конкретной ситуации.

Внедрение системы стратегического планирования – опыт поражения

В компании, о которой идет речь, была сделана серьезная попытка внедрения системы стратегического планирования. Несмотря на год отчаянных усилий, она потерпела неудачу. Ниже приводятся с небольшими сокращениями три служебные записки, составленные на имя первого руководителя компании, в которых анализировались результаты работы над стратегическим планом, излагались аргументы в пользу упорного продолжения внедрения стратегического планирования. Эти документы по прошествии года уже не представляют интереса для самой фирмы. Для тех, кто задумывается встать на путь внедрения стратегического планирования, они могут оказаться полезны. Вы можете обнаружить, что вы не одиноки в своих несовершенствах или, наоборот, что вам не грозят некоторые подводные камни, на которые напорились другие. В компании, о которой идет речь, внедрение стратегического планирования провалилось. Тем не менее, я беру на себя смелость утверждать, что первая половина 1998 года стала для фирмы одним из самых плодотворных периодов ее истории. За это время было реализовано больше новых проектов, чем за предшествующие несколько лет. Это прямой результат работы над стратегическим планом в 1997 году. Даже частичное, крайне ограниченное и половинчатое использование передовых управленческих технологий дает положительный результат, часто - неожиданный результат. Наша неудача оставляет надежду.

Служебная записка 1. Стратегическое планирование: результаты работы в 1997г.

В 1997 г. по нашему заказу американская консультационная фирма RAYTER INC. провела в нашей организации три (март, август, декабрь) сессии по стратегическому планированию, в которых приняли участие руководители

подразделений и некоторые ведущие специалисты банка. Были затронуты также связанные со стратегическим планированием вопросы: маркетинг и управление персоналом. Кроме того, группа руководителей банка побывала в сентябре в Далласе.

Достигнуты следующие результаты:

Первое. Участники сессий познакомились с концепцией стратегического планирования: миссия организации, SWOT - анализ, стратегические мероприятия, детализация до действий и индивидуальных планов.

Второе. Участники сессий усвоили связь между стратегическим планом, должностными инструкциями, критериями эффективности труда и поняли, как это связано с управлением персоналом.

Третье. В ходе мартовской сессии была сформулирована миссия организации.

Четвертое. В первой половине 1997 г. была сделана не очень успешная попытка собрать необходимую для стратегического планирования статистику. В августе, отчасти на основе собранных данных, было сформулировано 31 стратегическое мероприятие.

Пятое. В декабре 25 из них были детализированы до отдельных мероприятий и конкретных действий. Эти 25 стратегий в настоящий момент составляют стратегический план фирмы на 1998 год.

По результатам работы можно сделать следующие выводы.

Первое. Предложенная нашей организации концепция стратегического планирования требует большей квалификации, дисциплины и результативности труда, а потому вызывает мощное сопротивление руководителей компании ее практическому внедрению. Преобладает бессознательное неприятие, однако встречается осознанное и изощренное противодействие.

Второе. Разработанный стратегический план демонстрирует пределы интеллектуального потенциала нашей фирмы. Стратегический план явился итогом напряженной работы в течение целого года более двадцати человек и при этом на три четверти оказался макулатурой!

Третье. Первый руководитель, сделавший в 1997 г. серьезную ставку на реорганизацию компании, оказался перед неразрешимой проблемой оправдания затраченных сил, времени и денег.

Общий вывод. В настоящий момент наилучший выход заключается в том, чтобы тихо похоронить все стратегическое планирование. Все без исключения руководители среднего звена поддержат это решение и с удовольствием сделают вид, что ничего и не было. Альтернативой является демонстративное утверждение стратегического плана и его упорная реализация. Уже первые месяцы реализации плана выявят массу недостатков, часть из которых будут устранены в рабочем порядке. Другие пороки стратегического плана поставят первого руководителя перед необходимостью кадровых решений. Можно предположить, что через шесть - восемь месяцев "оргвыводы" будут напрашиваться в отношении примерно 30% нынешних руководителей

структурных подразделений. Наряду с реализацией стратегии К5 "Делегирование полномочий" радикальное обновление команды разрушит нынешнюю систему управления компанией. Нынешнее финансовое состояние нашей фирмы и ее положение на рынке позволяют отложить радикальную реформу и сохранить нынешнюю систему управления еще один - два года. Сохранение высоких процентных ставок позволит избежать кризиса и в 1998 и, вероятно, в 1999 году.

Примечание: этот отчет был составлен в феврале 1998 года, когда только в страшном сне могло присниться, что события примут настолько драматический характер, как после 17 августа. (Примечание редакции журнала: хотя мы с пеной у рта доказывали, что надо торопиться с внедрением, хорошее не может продолжаться бесконечно).

Служебная записка 2. Стратегическое планирование

В отношении стратегического плана складывается два мнения.

Первое. Стратегический план - несовершенен. До устранения хотя бы части недостатков утверждать стратегический план нельзя.

Второе. Стратегический план - несовершенен. Тем не менее его следует утвердить, а недостатки устранять путем внесения корректировок.

Исходя из анализа недостатков представленного стратегического плана и достоинств предлагаемой системы стратегического планирования, я придерживаюсь второго мнения.

Таблица 1.24 - Анализ недостатков стратегического плана

Недостаток	Причины возникновения	Способ исправления
1	2	3
1. Большинство стратегий предусматривают расходы	Наиболее добросовестно над разработкой стратегий и их детализацией работала группа под руководством X, а это обслуживающие подразделения	Все такие стратегии предусматривают разработку ТЭО. Здесь все необоснованные проекты будут прекращены
2. Практически отсутствуют стратегии, предусматривающие доходы	Наименее активно над стратегиями работали группы под руководством Y и Z. Можно было ожидать большего от сотрудника M. Это все подразделения, предназначенные для получения прибыли.	Необходимо заставить соответствующих руководителей в порядке корректировки плана разработать дополнительные стратегии
3. Мероприятия и действия не увязаны по срокам и должностным лицам, что приводит к излишней перегруженности и	У нас не было опыта увязывания мероприятий по срокам.	У нас нет другого способа научиться это делать, как пытаться осуществить имеющийся план. Обоснованное отклонение исполнения плана не является преступлением исполнителя. Ответственность за неисполнение плана в случае его нереальности несет руководство. Руководитель фирмы

Окончание таблицы 1.24

1	2	3
нереальности плана.		сейчас должен принять на себя эту ответственность, а по ходу выявления недостатков планирования устранять их оперативными мерами и корректировками плана.
4. Стратегический план не увязан с оперативным (финансовым) планом.	Мы пока не знаем, как их увязать. Мы никогда не научимся этому, пока не попробуем.	Очевидно, это нужно сделать на этапе технико-экономического обоснования стратегий.

Анализ достоинств внедряемой системы стратегического планирования в сравнении с традиционными методами работы.

1. Предложенная система стратегического планирования унифицирует значительную часть внутрифирменной отчетности и переписки, что упрощает управление и облегчает работу персонала.

2. Система стратегического планирования порождает последствия, которые трудно было предвидеть на предварительном этапе:

- из плана следуют функции подразделений;
- из функций подразделений следуют должностные обязанности;
- из плана и должностных обязанностей следуют критерии эффективности (результативности) труда;
- само существование таких критериев стимулирует работу;
- применение критериев эффективности означает начало целенаправленной и осмысленной кадровой работы.

Важно подчеркнуть, что невозможно перепрыгнуть ни один из указанных выше этапов. Иначе сохранится произвольность, а значит - низкая эффективность управленческих (в том числе кадровых) решений.

Нет никаких сомнений, что кадровая проблема является одной из наиболее болезненных для нашей компании. Ее очевидными признаками являются: чрезмерная численность персонала (более 600 человек); чрезмерная перегруженность (по крайней мере, наиболее ответственных сотрудников); отсутствие критериев эффективности труда; низкая заработная плата в сравнении с конкурентами.

Служебная записка 3

Заново анализируя сформулированные год назад 25 стратегий, можно сделать следующие выводы.

1. Большая часть стратегий сформулирована крайне наивно. Это связано с тем, что участники ощущали смутное беспокойство по поводу качества клиентского обслуживания в компании, но не имели четких представлений о том, что это такое.

2. Про некоторые стратегии можно сказать, что они реализованы полностью, частично или "в значительной степени". Например, речь идет о стратегии К2 "Ранжирование рабочих мест", К5 "Делегирование полномочий", С1 "Фонды банковского управления(ОФБУ), С8 "Финансовый контроль банков-корреспондентов".

3. Некоторые результаты, предусмотренные рядом стратегий, были получены. Однако связывать эти достижения со стратегическим планированием нельзя. Например, в 1998 году действительно происходило некоторое кредитование предприятий малого бизнеса, однако это никак не связано со стратегией М5 и предусмотренным ею планом мероприятий и действий. Точно так же в какой-то степени наблюдалось проектное и инвестиционное кредитование и организация получала иностранное финансирование, но соответствующие стратегии С2 и С5 при этом даже не вспоминали.

4. Уже год назад было очевидно, что большинство стратегий слишком декларативны, чтобы быть успешно реализованными на практике. Скорее они определяли направление дальнейшего развития. Многие из этих направлений остаются актуальными и сегодня: И1 "Формирование имиджа компании", М3 "Пластиковые карты", М4 "Оценка ценности клиента", М7 "Непроцентные доходы", Ф4 "Отчетность по международным системам бухгалтерского учета".

5. Если бы предстояло сегодня составлять СП-99, ни одно из мероприятий СП-98 не заслуживало бы включения без кардинальной переработки.

Стратегическое планирование не исчерпывается стратегическим планом. Стратегическое планирование - непрерывный, повторяющийся процесс, в котором собственно СП - промежуточный результат. Использование отдельных приемов полезно, но не идет ни в какое сравнение с тем, что может дать последовательное следование правилам стратегического планирования. Эти правила исчерпывающе изложены в разработанном проекте положения "О порядке разработки, утверждения и изменения стратегического плана компании", подготовленного год назад. Отличие предлагаемой компанией RAUTER управленческой технологии от традиционной заключается в том, что управление организацией осуществляется на основании ясных, зафиксированных на бумаге правил (процедуры, положения, должностные инструкции, прочая документация). Это означает, что управленческие решения опираются не на вдохновение или прозрение одного - двух - нескольких высших должностных лиц, располагающих обширной, но все-таки ограниченной информацией. Это значит, что в пределах своей компетенции в управлении участвуют ВСЕ работники организации.

Внедрение стратегического планирования как технологии управления наталкивается на очень серьезные субъективные препятствия. Два наиболее существенных из них.

1. Управление с помощью документов - это косвенное управление. Традиционно руководитель склонен действовать импульсивно и непосредственно. Так достигается иллюзия получения конкретного результата: "подчиненные засуетились - дело пошло!" В действительности в 9 из 10 случаев

дело быстро останавливается или приводит не к тем результатам, на которые рассчитывал руководитель.

2. Составление управленческих документов - дело мучительное. Очень сложно связно объяснить другому человеку нечто, что сам не вполне понимаешь. Но это единственный способ выявить темные места и раз и навсегда довести до всех подчиненных руководящую директиву. На составление документа уходит много времени, но после не требуется эту директиву многократно повторять. Таким образом, управление с помощью документов в действительности ЭКОНОМИТ время.

Стратегическое планирование - это механизм тонкой координации усилий всех и каждого члена организации. Без такой координации эффективное функционирование организации невозможно. В благоприятных условиях можно пожертвовать частью возможностей. В условиях спада и кризиса нужно ловить каждый шанс.

Вопросы для обсуждения

1. Считаете ли Вы возможным в сложившихся условиях внедрить в компании систему стратегического планирования?
2. Чем вызвана необходимость внедрения в компании системы стратегического планирования? Так ли это важно для фирмы и почему?
2. С какими объективными и субъективными препятствиями она столкнулась в этом процессе?
3. Разработайте рекомендации по преодолению сложившейся ситуации и внедрению системы стратегического планирования.

II СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком., 1999. – 416 с.
2. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2000. – 296 с.
4. Глушаков, В. Е. Стратегический менеджмент / В. Е. Глушаков. – Минск : Экоперспектива, 2001. – 167 с.
5. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2000. – 272 с.
6. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Экономистъ, 2004. – 416 с.
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
8. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 1999. – 288 с.
9. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
10. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. пособие для экономических специальностей вузов / А. А. Томпсон ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Тренин, Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренин. – Москва : ПРИОР, 2000. – 288 с.
12. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. – 416 с.
13. Неправский, А. А. Стратегический менеджмент. Методы и инструменты анализа : монография / А. А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2005. – 90 с.
14. Внедрение сбалансированной системы показателей / Hogvath & Partners ; пер с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
15. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 192 с.
16. Баринин, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринин. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
17. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай / Дж. Траут. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 318 с.
18. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Санкт-Петербург : Вильямс, 2000. – 382 с.
19. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентное преимущество стран : пер. с англ. / М. Портер ; под общ. ред. В. Д. Щетинина. – Москва : Международные отношения, 1993. – 248 с.

20. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
21. Демидовец, В. П. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов экономических специальностей / В. П. Демидовец. – Минск : БГТУ, 2006. – 220 с.
22. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учебно-практический курс / М. А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2006. – 432 с.