

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

РЕКОМЕНДОВАНО
Зам. председателем
редакционно-издательского
совета УО «ВГТУ»

_____ В.В. Пятов
«__» _____ 2011г.

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор
УО «ВГТУ»

_____ С. И. Малашенков
«__» _____ 2011г.

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

Витебск
2011

УДК 658.01(075)

Управление организацией. Стратегическое управление : методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2011.

Составитель: ст. преп. Алексеева Е.А.

Методические указания содержат задания для практических занятий по дисциплине «Управление организацией», а также методические рекомендации по их выполнению. В работе используются также кейсы об отечественных и зарубежных компаниях, позволяющие студентам лучше овладеть навыками стратегического планирования, развития организации, внедрения современных инструментов управления.

Методические указания предназначены для студентов, преподавателей, людей, интересующихся проблемами стратегического управления и развития, руководителей и специалистов организаций.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»

Протокол № 1 от 07 сентября 2011 г.

Рецензент: к.т.н., доц. Скворцов В.А.

Редактор: ст. преп. Коробова Е.Н.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ» Протокол № _____ от _____ 2011 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования

«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати _____ Формат _____ Уч.-изд. лист. _____

Печать ризографическая. Тираж _____ экз. Заказ № _____ Цена _____

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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, методические указания и задания к проведению практическим занятиям	5
Тема 1. Стратегический анализ внешней среды организации	5
Тема 2. Исследование внутренней среды организации	14
Тема 3. Стратегический анализ диверсифицированных компаний и выбор стратегии	18
Тема 4. Выбор конкурентной стратегии организации	24
Тема 5. Совершенствование внутренней среды организации	32
Тема 6. Инвестиционный менеджмент	37
Тема 7. Проектный менеджмент	39
Тема 8. Управление рисками	42
Тема 9. Контроллинг в организации	45
Тема 10. Основы реинжиниринга бизнес-процессов	47
II Список используемой и рекомендуемой литературы	48

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.

Раздел «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ» продолжает цикл изучения дисциплины «Управление организацией» в 5 семестре учебного плана. Методические указания предназначены для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения. Способствуют формированию у студентов комплексного взгляда на организацию и ее окружение, навыков формирования целевой картины и разработки многоуровневой стратегии организации, умения выбрать стратегию организационных изменений и инструменты стратегического контроля.

Цель изучения данного раздела дисциплины состоит в теоретической и практической подготовке студентов в сфере управления организацией. Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к профессиональным компетенциям менеджеров и задачами профессиональной деятельности. Среди них важное значение отводится проведению организационно-управленческого обследования предприятия, комплексному анализу внешнего организационного окружения и разработке форм адаптации организации к изменениям во внешней среде, формированию стратегического видения, миссии и определению целей организационного развития; обоснованию и выбору стратегии; управлению изменениями, управлению инвестициями, внедрению проектных форм управления организацией, управлению рисками в бизнесе, контроллингу и реинжинирингу бизнес-процессов.

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

І ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Стратегический анализ внешней среды организации

План

1. Структура и цели анализа внешней среды.
2. Стратегический анализ макросреды организации.
3. Методы отраслевого и конкурентного анализа.

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.

Задание 1

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

Методические указания

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

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

1 этап. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Возможные факторы влияния макросреды представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примерный перечень факторов макросреды

Область влияния	Факторы влияния
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

Окончание таблицы 1

Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - ускорение и развитие научно-технического прогресса; - разработка и внедрение новых технологий; - рост числа техногенных катастроф; - совершенствование существующих и производство новых товаров; - поиск альтернативных источников энергии; - увеличение бюджетов на НИОКР
Правовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> - развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; - развитие законодательства по защите окружающей среды; - повышение требований со стороны госучреждений, следящих за соблюдением законов; - рост числа групп по защите интересов общественности
Демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - рост (сокращение) численности населения; - рост (сокращение) рождаемости; - старение населения; - изменение половозрастного состава населения; - миграция населения; - изменения в структуре домашнего хозяйства
Природные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - истощение ресурсов; - усиление загрязнения окружающей среды; - удорожание энергоносителей; - усиление (отсутствие) борьбы за защиту окружающей среды
Культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение устойчивости базовых культурных ценностей; - развитие субкультур; - изменение вторичных культурных ценностей

Задание 2. Анализ конкретной ситуации

АПЕКС

«Апекс», как и многие небольшие частные фирмы, отражает индивидуальность владельца и его стремление совершенствовать свое мастерство в управлении делами компании. «Апекс» – компания, стремящаяся во всем быть на передовых рубежах, использовать современные методы и средства управления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За обедом Томпсон сказал:

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

Том продолжил разговор:

— У нас достаточно хорошее положение с кредитами, однако 75 % наших счетов еще не оплачены, что вредит движению наличности. Если ситуация не изменится, наше финансовое накопление будет нестабильным. Торговая скидка, предоставляемая «Мечинг Имperiал», явно завышена. Необходимо снизить ее с 20 до 10 – 15 %. Наша валовая прибыль до уплаты налогов

составляет 4 %, хотя средняя по отрасли — 8 %. Рентабельность собственного капитала — 7,7 %, а наша задолженность превышает собственный капитал в 1,5 раза. Если мы не будем лучше работать, нас ждут большие неприятности.

Коммерческий директор Джо Томпсон привел ряд интересных цифр:

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

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

— Джо, мне действительно очень приятно, что вы с Томом с таким энтузиазмом взялись за дело. Эти показатели нам необходимы при разработке любого вида плана. Наша фирма ориентируется на требовательных клиентов. Мы идем на удовлетворение почти всех требований. Например, 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. 2).

Таблица 2 – Объем продаж и цена продукции

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

Рынок: продукция — компоненты для 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. 3).

Таблица 3 – Ведущие производители отрасли

Название компании	Доля на рынке, %	Объем, млн долл.
«Импер»	23	138
«Бест»	20	120
«Байт»	17	102
«А энд К»	10	60
Итого:	70	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 4 – 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
Итог	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 5 – 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. 6).

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 6 – 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

1. Оцените по 10-балльной шкале действие на фирму «Апекс» каждой из пяти сил конкуренции (по модели М. Портера). Ответ обоснуйте.
2. Выявите ключевые факторы успеха отрасли, в которой работает «Апекс».

3. Каковы конкурентные преимущества компании?
4. Подготовьте презентацию своих ответов и представьте результаты в группе.

Методические указания

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 7.

Таблица 7 – Результаты анализа конкурентной среды

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

Тема 2. Исследование внутренней среды организации

План

1. Определение сильных и слабых сторон организации.
2. Стратегический анализ издержек и цепочка создания стоимости.
3. Комплексные методы анализа среды.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- анализ сильных и слабых сторон организации;
- анализ цепочки ценностей предприятия;
- SWOT-анализ.

Задание 1

На примере фирмы «Апекс», используя материалы из предыдущей темы, ответьте на следующие вопросы:

1. Выявите сильные и слабые стороны «Апекса».
2. Постройте цепочку ценностей для фирмы «Апекс».
3. Проведите SWOT-анализ фирмы.
4. Подготовьте презентацию своих ответов и представьте результаты в группе.

Методические указания

SWOT–анализ – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа:

- S – Strengths – сильные стороны;
- W – Weakness – слабые стороны;
- O – Opportunities – возможности;
- T – Threats – угрозы.

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

Этапы проведения SWOT–анализа:

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

Таблица 8 – 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.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации

HOLMESAFE LTD

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

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

Для Dawsons была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы так же. К концу первых трех месяцев стало очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Холмс нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Холмс тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Джексоном, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Джексон помогал Холмсу продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы Dawsons вовремя оплачивал счета.

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

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

Доходы и расходы компании Holmesafe за первый год деятельности приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Доходы и расходы первого года

Доходы по источникам:	Сумма, £
Dawson's	216 000
Rowan's	144 000
Другие продажи	54 000
Консультационные услуги	13 500
Итого:	427 500
Расходы:	
Материалы	140 000
Заработная плата	140 000
Прочие	45 000
Итого:	325 000

Таблица 10 содержит планируемые доходы и расходы компании за второй год деятельности.

Таблица 10 – Планируемые доходы и расходы на второй год

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

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

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

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

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

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

Фактически, на этом разговор и завершился.

Вопросы

1. Дайте характеристику внешней среды компании Holmesafe. Какие угрозы и возможности характерны для рынка, на котором работает фирма?
2. Опишите стратегию, которой придерживалась компания изначально.
3. Следует ли компании Holmesafe пересматривать свою стратегию и почему?

4. С какими проблемами столкнулся Холмс? Какую стратегию развития вы рекомендуете использовать Holmesafe в будущем, чтобы избежать подобных проблем?

Тема 3. Стратегический анализ диверсифицированных компаний 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-Стрикланда 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 11.

Таблица 11 – Результаты анализа рынка фирмы «Шанс»

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

Используя матрицу БКГ, сформировать портфельную стратегию предприятия.

Методические указания

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

Последовательность выполнения задания может быть следующей:

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

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

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 12 – 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, 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 13.

Таблица 13 – Вариант продуктовой стратегии предприятия

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

Задание 2. Анализ конкретной ситуации

НЕХВАТКА «ЭНЕРГИИ»

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

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

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

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

Два полушария

Производство собственной продукции под брендом «Энергия» приносит предприятию половину доходов. Еще в 1990-х годах по лицензии японской корпорации Sanyo российская компания наладила выпуск кухонных комбайнов,

а в начале 2000-х «Энергия-сервис» стала выпускать пылесосы совместно с итальянской фирмой Candy.

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

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

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

Пути следования

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

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

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

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

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

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

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

По инерции

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

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

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

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

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

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

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

Сезонное обострение

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

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

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

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

Вопросы

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

Тема 4. Выбор конкурентной стратегии организации

План

1. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность, их роль в управлении организацией.
2. Формирование ключевых компетенций организации.
3. Общие стратегии конкуренции.
4. Риски, связанные с выбором конкурентной стратегии.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- конкурентные преимущества и их виды;
- конкурентоспособность продукции и предприятия;
- понятие ключевой компетенции, особенности;
- формирование ключевых компетенций;
- модель общих стратегий конкуренции;
- стратегия лидерства в издержках, ее условия и опасности;
- стратегия дифференциации, условия и опасности;
- стратегия фокусирования, условия и опасности.

Задание 1

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 Республики Беларусь.

Используя таблицы, провести анализ конкурентоспособности по взвешенным (табл. 15) и невзвешенным рейтингам (табл. 14).

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

Таблица 14 – Оценка конкурентоспособности по невзвешенным рейтингам

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

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

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

Сделайте выводы и определите основные направления повышения конкурентоспособности анализируемых предприятий.

Задание 2. Анализ конкретной ситуации

СКЕЛЕТ В ШКАФУ

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

Покупка с сюрпризом

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

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

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

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

Охота в подъезде

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

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

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

Массированная атака на дизайнеров интерьеров начинает приносить плоды только сейчас: ведь на то, чтобы склонить компанию к сотрудничеству с новым

производителем мебели, даже чтобы убедить ее сделать пробный заказ, уходит несколько месяцев. Сейчас «Герцог» ведет дела с шестью дизайн-студиями, которые рекомендуют цех своим клиентам. Буклеты и диски с информацией о «Герцоге» раскладываются на фирменных зеркальных стойках в помещениях компаний-партнеров.

Новые горизонты

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

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

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

В борьбе за клиентов «Герцог» собирается откусить часть пирога и у дизайн-студий. До недавнего времени в компании оказывали услуги только по созданию дизайна мебели. Но в декабре у нее появилось и архитектурное бюро, которое разрабатывает дизайн помещений. Правда, за строительные и ремонтные услуги «Герцог» пока не берется. «В перспективе мы хотим создать систему «одного окна», чтобы, обращаясь к нам, люди могли получить максимум услуг по созданию нового интерьера, – рассказывает Ерохин. – Сейчас нам не хватает звена, которое занималось бы отделкой помещений».

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

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

Вопросы

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

Задание 3. Анализ конкретной ситуации

САЙТ БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ

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

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

Серьезных маркетинговых исследований новая компания не проводила, рассчитывая, что целевой аудиторией интернет-ателье станут в первую очередь те, для кого рубашка (блузка) является частью рабочего дресс-кода, плюс требовательные к качеству и уникальности изделий. «По данным открытых источников, трудоспособное население России составляет около 90 млн. человек, при этом примерно 50 % мужчин и 30 % женщин используют рубашки

как элемент деловой одежды,— рассказывает Мунтян.— Сшитая на заказ рубашка не может быть дешевым продуктом. Мы прикинули, что покупать ее по цене 2000 руб. могут позволить люди с доходом от 25 тыс. руб. в месяц, а это 16,4 % россиян».

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

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

Через год количество заказов достигло 800 изделий в месяц и остановилось на этом уровне, несмотря на все усилия. «Сейчас мы сократили количество сотрудников с 80 до 35 и работаем в ноль, а первоначальные вложения так и не окупили»,— говорит Мунтян.

Как в Европе

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

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

Заработанные очки

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

«Продукт на заказ достаточно сложен, и не каждый доходит до конца оформления заказа»,— рассказывает Мунтян. И все же на сегодня интернет-ателье имеет устойчивую клиентскую базу — более двух тысяч активных

потребителей уже не раз воспользовались его услугами. Недавно компания сшила десятитысячную рубашку.

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

С самого начала компания сделала ставку на два конкурентных преимущества: качество товара и качество обслуживания. Претензий к товару, по словам Мунтяна, никогда не было, это подтверждает и количество клиентов, обратившихся к услугам интернет-ателье повторно. «Мы отнеслись к качеству очень серьезно с самого начала, иначе такой бизнес не имеет смысла,— объясняет он.— Начальник производства и главный технолог имеют 30-летний стаж, швеи прошли специальную подготовку, цех площадью 400 кв. м оборудован десятью современными машинами. На все это ушли существенные деньги».

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

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

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

Когда интернет-ателье только начинало работу, то у компании не было ни конкурентов, ни самого рынка. Сейчас аналогичные услуги оказывает московская фирма Legole, предлагая удаленный пошив примерно по тем же

расценкам и по той же схеме работы. «Значит, услуга людям нужна»,— отмечает Мунтян.

Сеть для клиента

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

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

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

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

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

В поисках прибыли

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

Получается, что только сайт является для компании единственным реальным источником продвижения. Правда, Мунтян планирует также заняться активным и целенаправленным PR-продвижением, возможно, с помощью специализированных агентств, высоко оценивая эффективность публикаций в СМИ.

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

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

Вопросы

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

Тема 5. Совершенствование внутренней среды организации

План

1. Бенчмаркинг: технология совершенствования методов ведения бизнеса.
2. Электронная коммерция и ее влияние на систему управления.
3. CALS-технологии в управлении организацией.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие бенчмаркинга, область применения;
- электронная коммерция в бизнесе;
- использование современных информационных технологий в бизнесе и их влияние на стратегию организации.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации

КЛЮЧ ЗАЖИГАНИЯ

Сергей Лазарев работает в компании «Автомир» семь лет. Его карьера в салоне одного из крупнейших российских автодилеров началась с должности менеджера по продажам, а последние несколько лет он руководит корпоративным отделом торгово-сервисного комплекса (ТСК) «GM-Автомир». Это самый крупный в Восточной Европе центр, где представлены марки американского производителя General Motors (Chevrolet, Opel, Cadillac, Hummer). Ежемесячно более 500 клиентов выезжают из дилерского салона на новом автомобиле. Отдел, который возглавляет Лазарев, занимается продажей машин и предоставлением сервисных услуг юридическим лицам.

«Когда я только пришел в компанию, первые год-два вникал в процессы, многое было в новинку, — вспоминает Лазарев. — Постепенно начал замечать недоработки, сложности, которые мешают сотрудникам эффективно делать свою работу».

В прошлом году руководитель корпоративного отдела увидел в журнале «Секрет фирмы» материал о внедрении бережливого производства и системы канбан на заводе «Микрон», а потом прочитал книгу Джеффри К. Лайкера «Дао Toyota». «Я открыл для себя целый мир японской корпорации, — восхищенно рассказывает Сергей. — Toyota живет по своим принципам, и все настолько четко, отлажено, системно — это поражает!». Практичный Лазарев сразу же прикинул, что описанные в статье и книге технологии можно использовать для повышения эффективности работы дилерского центра.

Слабое место

Помимо корпоративного отдела, который возглавляет Сергей Лазарев, в подразделении по продажам существуют еще пять служб — кредитная, страховая, комисионная, администрирования и выдачи.

Все руководители этих отделов подчиняются заместителю директора по продажам. По словам Лазарева, все подразделения тесно связаны, и сотрудники отдела продаж постоянно взаимодействуют с другими работниками. Например, если покупателю понравилась модель, машину заказывает на складе администратор торгового зала (АТЗ), а для этого менеджер по продажам должен оставить ему заявку на бронь автомобиля. «Бывает так, что администратор не увидел сообщение от моего сотрудника или отвлекся, и машина в итоге не заказана. Несмотря на то, что это промах АТЗ, все ругают

менеджера по продажам — за то, что не проконтролировал, не проследил», — рассказывает руководитель.

В начале года Сергей Лазарев провел эксперимент в своем отделе: трое его подчиненных в течение всего дня записывали каждое действие и каждый свой шаг. Результаты поразили руководителя. Он выяснил, что на поиск клиентов, то есть основную функцию отдела продаж, они тратят всего полчаса-час в день. А львиную долю рабочего времени менеджеры занимают либо бумажной работой, либо выясняют, в каком состоянии находится автомобиль, заказанный клиентом.

«Главный ресурс менеджера — время. Чем больше его тратишь на переговоры с потребителями, тем выше вероятность покупки машины, — объясняет Сергей Лазарев. — Если бы те 3–4 часа в день, которые мой сотрудник тратит на отслеживание состояния автомобиля, он посвятил бы основной задаче, то и эффективность его как работника повысились бы в разы».

Итоги эксперимента окончательно убедили руководителя в необходимости изменить технологию работы как своего отдела, так и смежных, с которыми его подчиненным приходится взаимодействовать. В частности, Сергей Лазарев решил усовершенствовать процесс подготовки машины к выдаче клиенту — на профессиональном языке дилеров это называется «подготовка автомобиля к выпуску».

Каждая машина, которая поступает к дилеру от производителя, в обязательном порядке проходит несколько стадий: предпродажная подготовка, выявление и устранение дефектов, установка допоборудования (например, сигнализации) и проверка техническим отделом. Контроль за процессом подготовки машины — это задача АТЗ. Администратор получает письмо от менеджера по продажам, где прописаны характеристики автомобиля, а также срок, к которому машина должна пройти все стадии подготовки. Получив эту информацию от менеджера, АТЗ заносит данные в специальную электронную систему. И дальше, по словам Лазарева, часто возникают проблемы.

Дело в том, что менеджеры, направляя заявку администратору и выставляя сроки, не обладают информацией о загруженности технических подразделений. Но и АТЗ, внося информацию в базу, не смотрит на загрузку механиков. В результате возможна нестыковка. К примеру, менеджер в заявке указал, что допоборудование должно быть установлено на автомобиль к 13 мая, и администратор занес данные в систему. А у службы допоборудования в данный момент может находиться в работе 15 машин, и понятно, что автомобиль не будет готов к указанному сроку.

«Если мы 13 мая сообщим клиенту, что его машина все еще не готова, он, естественно, будет недоволен, — рассуждает Лазарев. — И хотя контроль за подготовкой автомобиля лежит на администраторе, выговор получает мой менеджер». Поэтому по факту выходит, что сотрудники, которые должны заниматься в первую очередь поиском клиентов и продажами, тратят массу времени на переговоры с другими отделами, пытаясь узнать, в какой стадии готовности находится автомобиль.

Японская модель

Идея, которую взял на вооружение Лазарев, основывается на так называемом «принципе вытягивания», который применяется на производствах Toyota. На японском предприятии главным элементом планирования является обычная карточка (канбан): ее наличие в определенном месте служит сигналом к действию для сотрудников (например, что нужно пополнить ящик деталями, которые закончились).

У Лазарева это выглядит следующим образом. Например, когда АТЗ заносит в компьютер информацию о машине, которая должна пройти все стадии подготовки, он одновременно переносит эти же данные на карточку (канбан) и кладет ее в специальный контейнер.

Сотрудник отдела технического контроля забирает карточки из контейнера администраторов и переносит их в специальный лоток на стенде подразделения, которое должно заниматься автомобилем дальше. Например, в службу предпродажной подготовки (ПП). Карточки замечает работник ПП. Задание ему уже никто не дает, поскольку канбан служит для него флажком к старту. После окончания работы сотрудник кладет канбан под лобовое стекло — это означает, что автомобиль готов и его можно забирать на следующую техническую процедуру — на дооборудование. И далее по цепочке. Подобная система позволяет максимально автоматизировать процесс и свести к минимуму человеческий фактор (например, забывчивость или невнимательность).

Пару месяцев назад Сергей Лазарев смог модернизировать в духе Toyota отношения со страховым отделом. По словам Лазарева, когда он поделился своей идеей с руководителем страхового подразделения, она, почти не раздумывая, согласилась на эксперимент.

Обычно менеджеры по продажам передают страховщикам информацию о покупателе и его заказе, чтобы те подготовили коммерческое предложение для клиента. «Но если я просто положу документ на стол в отделе страхования, это не означает, что люди сразу возьмутся за работу, — рассказывает Лазарев. — И, будучи не в курсе, в каком состоянии находится обработка моего запроса, вынужден их постоянно дергать».

Теперь ситуация изменилась. На двери корпоративного отдела, которую видят и сотрудники страхового, висит контейнер, куда можно складывать листы формата А4. Менеджеры по продажам кладут в лоток файл, в котором указаны данные по клиенту. Сотрудник страхового отдела смотрит на контейнер, видит в нем листок, и это служит сигналом к действию: он забирает документ и принимается за дело. Так Лазарев и его менеджеры автоматически получают информацию, что запрос взят в обработку. Когда сотрудник-страховщик заканчивает работу, он складывает готовое коммерческое предложение обратно в контейнер, откуда менеджеры его забирают.

Тормозной путь

В своем отделе Сергей Лазарев применяет и другие ноу-хау Toyota, например, принцип дзидока. Он подразумевает остановку производственного процесса в случае обнаружения неполадок.

Например, в разговоре с клиентом менеджер по продажам запнулся и начал искать информацию, которой нет у него под рукой. Лазарев, который сидит в одной комнате с сотрудниками, замечает промашку работника и воспринимает это как сигнал к действию. Руководитель приостанавливает работу всего отдела для выявления и устранения проблемы. Как результат, например, Лазарев кладет на стол менеджера распечатанные данные, которые сотрудник тщетно искал и которые могут ему понадобиться в будущем. Параллельно другие сотрудники получают точно такие же данные, чтобы избежать подобного промаха.

Креативный начальник корпоративного отдела мечтает распространить идеи Toyota по всему дилерскому центру, но пока не получается. «Если бы мой отдел не зависел от работы других подразделений, я бы, может, и не пытался. Но наша основная задача — продавать, а мы тратим время на многочасовые выяснения», — резюмирует руководитель корпоративного отдела.

В начале года Лазарев показал свою презентацию с усовершенствованным процессом подготовки автомобиля своему непосредственному руководителю — заместителю директора по продажам. Начальник задал несколько уточняющих вопросов и предложил согласовать идею с другими отделами. Лазарев разослал письма с презентацией по всем руководителям.

Но, как с грустью признался Сергей, после удачного опыта со страховым отделом процесс застопорился. Лазарев пытался лично пообщаться с руководителями других подразделений, выяснить их отношение к своим предложениям. Одни не против изменений и даже понимают их необходимость, но считают, что к подобным нововведениям дилерский центр не готов. Другие не стремятся вникнуть в суть предложений. Наконец, по словам Сергея, заработки в его отделе зависят от объема продаж, а у коллег из других отделов нет финансовых мотивов, поэтому их не особо заботит собственная эффективность.

Круг замкнулся: предложения Лазарева все видели, но предпринимать какие-то действия не хотят. А сам Сергей Лазарев не понимает, как ему продвигать свои идеи.

Вопросы

1. Как убедить руководителей дилерского центра в необходимости изменений?
2. Как правильно доводить и внедрять предложения по улучшению работы за пределами собственного отдела?
3. Разработайте программу изменений и определите инициаторов (агентов) изменений в дилерском центре.

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 (таблица 16):

Таблица 16 – Результаты работы предприятия, млн. руб.

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

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

Тема 6. Инвестиционный менеджмент

План

1. Разработка инвестиционной стратегии.
2. Характеристики инвестиционного проекта.
3. Инвестиционное планирование.
4. Управление инвестиционным портфелем.
5. Цели и задачи оценки эффективности инвестиций.
6. Методы оценки эффективности инвестиций.
7. Критерии оценки инвестиционных решений.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность инвестиционной стратегии;
- инвестиционный проект и его характеристика;
- инвестиционный план и его разработка;

- инвестиционный портфель, управление портфелем инвестиций;
- оценка эффективности инвестиций, методы и критерии оценки.

Задание 1. Оценивая две акции А и Б, инвестор пришел к выводу, что распределение вероятностей их ожидаемой доходности можно представить следующим образом (таблица 17):

Таблица 17 – Распределение вероятностей доходности акций

Варианты прогноза	Вероятность		Доходность, %	
	акция А	акция Б	акция А	акция Б
Оптимистический	0,3	0,3	100	20
Реалистический	0,4	0,4	15	15
Пессимистический	0,3	0,3	-70	10

Определить наиболее приемлемый вариант вложения денежных средств: акции А или акции Б.

Задание 2. Оцените экономическую эффективность трех инвестиционных проектов (таблица 18), дайте рекомендации инвестору по выбору объекта инвестиций.

Таблица 18 – Исходные данные по проектам

Показатель	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Объем первоначальных инвестиций, млн. долл.	150	20	200
Срок первоначальных инвестиций	Равномерно в течение первых трех лет	Единовременно в начале проекта	60 % – в первом году, 40 % – во втором году
Доходы проекта			
1-й год	-	5	50
2-й год	40	8	120
3-й год	60	8	120
4-й год	100	8	120
5-й год	100	8	120
Расходы проекта			
1-й год	-	3,5	20
2-й год	15	5	40
3-й год	30	5	40
4-й год	45	5	40
5-й год	45	5	40
в т.ч. амортизационные отчисления, млн. долл. в год	15	3	25

В расчетах принять ставку дисконтирования равную 15 %.

Тема 7. Проектный менеджмент

План

1. Понятие проекта. Жизненный цикл проекта.
2. Сферы управления проектами.
3. Модель управления проектами.
4. Внедрение проектного менеджмента в организации.
5. Методы и приемы планирования проектов.
6. Управление ресурсами проекта.
7. Подбор персонала для проекта.
8. Контроль проекта. Критерии оценки этапов проекта.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие проекта, стадии управления проектом;
- область применения проектного менеджмента;
- планирование проектов;
- ресурсное обеспечение проекта;
- контроль в проекте.

Задание 1. Анализ конкретной ситуации

А ТЫ КТО ТАКОЙ?

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемыми региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.



Рисунок 1 – Организационная структура компании "Сатурн" в России

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры "Сатурн" и преподавателей местной школы управления была

создана 5-дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению, на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы

1. Опишите стадии проекта обучения руководителей новых предприятий.
2. Какие ошибки были допущены в ходе реализации проекта?
3. Почему проект не был завершен?
4. Какие последствия для компании будет иметь этот проект?

Задание 2

Содержание задания: проект по созданию концепции предприятия.

Цель: настоящая деловая игра преследует цель закрепить на практике теоретические положения, усвоенные студентами при изучении дисциплины «Управление организацией». Практические навыки, выработанные в процессе игры, помогут студентам в дальнейшем при разработке стратегии предприятия, при определении сегментов рынка и поиске своей «ниши» на рынке товаров и услуг на этапе организации бизнеса, а также при осуществлении диверсификации деятельности уже работающей фирмы при решении задачи повышения конкурентоспособности предприятия на несколько лет вперед.

Условия проведения деловой игры: группа студентов делится на подгруппы по 3 – 5 человек. Каждая подгруппа имитирует управленческий аппарат (штаб), занимающийся вопросами стратегического планирования в составе директора и его заместителей, например: по коммерции, маркетингу, снабжению, общим вопросам. Каждый участник игры занимается вопросами стратегического планирования соответственно выполняемой функции на предприятии, советуясь с остальными участниками подгруппы для выработки общего решения. Не рекомендуется количество участников подгруппы менее трех человек, так как в данном случае трудно приобрести навыки необходимого общения, проверки правильности своей версии по планированию направления хозяйственной деятельности фирмы.

Каждая подгруппа на основе выработанного в ней общего мнения выступает как единый разработчик стратегии предприятия.

В конце деловой игры разработанная стратегия каждой подгруппой оценивается на конкурентоспособность студентами всей группы совместно с преподавателем. Высказываются положительные и отрицательные мнения студентов (с точки зрения будущих потребителей услуг). Стратегия может быть доработана и представлена снова.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры должен ознакомить участников с условиями и этапами игры, порядком оформления выступления по разработанной стратегии.

В дальнейшем он контролирует время выполнения этапов, разъясняет участникам игры отдельные моменты деловой игры, разрешает спорные вопросы, поясняет действие внешней среды по отношению к предприятию, предупреждает вынесение неправильных решений.

Обязательным в поведении руководителя деловой игры является рекомендательный характер его действий. Во время игры участники могут пользоваться стандартами по классификации предприятий той или иной сферы услуг, другими инструкциями и рекомендациями. Желательно организовать посещение лучших предприятий отрасли, успешно выполняющих свою стратегию развития, имеющих четко выраженную концепцию фирмы.

Порядок проведения деловой игры: сфера деятельности и условия функционирования предприятий задаются руководителем. Руководитель игры с целью создания дополнительной конкуренции между предприятиями может оговаривать место расположения фирм, определять группу потребителей и т. д.

Ниже приведены этапы проведения игры, очередность которых может быть изменена по желанию игроков.

Этапы деловой игры.

1. Разработка планировки предприятия и его интерьера.
2. Выбор материала для строительства здания фирмы и оформления интерьера.
3. Выбор места расположения предприятия.
4. Учет культурных традиций региона.
5. Выбор сегмента потребителей услуг.
6. Перечень услуг, предоставляемых предприятием (ожидание клиента).
7. Тип связи с потребителем.
8. Окончательное оформление концепции развития предприятия.

На этом этапе участники игры готовятся к выступлению (презентации своего предприятия) перед аудиторией, стараются сообщить только самое ценное, заслуживающее интерес.

Участникам игры желательно выразить концепцию своего предприятия в нескольких словах и пояснить их (миссия предприятия).

После выполнения всех этапов каждая из подгрупп выступает перед группой со своей стратегией развития предприятия. По некоторым разделам

концепции руководитель или участники игры могут задавать выступающим вопросы, требующие пояснения.

Затем проводится выбор лучшей концепции развития предприятия из альтернативных вариантов.

Тема 8. Управление рисками

План

1. Критерии оценки риска.
2. Методы оценки риска.
3. Анализ и оценка последствий риска.
4. Особенности применения методов анализа риска.
5. Факторы проектного риска.
6. Анализ и оценка проектных рисков.
7. Выбор проекта в условиях неопределенности и риска.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- оценка риска: критерии, методы, анализ последствий;
- особенности оценки проектных рисков;
- выбор проекта в условиях неопределенности и риска.

Задание 1

Предприятие рассматривает вопрос о поставке в следующем году определенного товара на рынок. В таблице 19 представлены размеры ожидаемой прибыли при различных вариантах конъюнктуры рынка в зависимости от выбранной стратегии интервенции.

Таблица 19 – Величина ожидаемой прибыли предприятия для различных стратегий интервенции и всех состояний рынка

Стратегии интервенции	Возможные состояния рынка			
	в1	в2	в3	в4
a1	32065	34980	20405	2915
a2	29150	20405	34980	8745
a3	11660	23320	17490	14575
a4	20405	40810	2915	20405

Проведите оценку предпочтительности этих стратегий, используя критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, крайнего оптимизма и минимального сожаления. Сравните результаты и обоснуйте выбор критерия принятия решения о стратегии интервенции.

Методические указания

Реализация одного из основных правил управления риском «не рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал» означает, что прежде чем принять решение, связанное с риском, менеджер должен:

- определить максимально возможный объем убытка по данному риску;
- сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;
- сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного предприятия.

Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, быть меньше или больше его. При прямых инвестициях объем убытка, как правило, равен объему венчурного капитала.

При прямом убытке его размер больше прямых потерь имущества, так как он включает еще дополнительные денежные затраты на ликвидацию последствий убытка и приобретение нового имущества.

При портфельных инвестициях, т. е. при покупке ценных бумаг, которые можно продать на вторичном рынке, объем убытка обычно меньше суммы затраченного капитала.

Соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой индикатор рисковости планируемых мероприятий. Он отражается с помощью коэффициента риска (1):

$$K_p = \frac{Y_{\text{макс}}}{C_{\text{собст}} + C_{\text{пост}}}, \quad (1)$$

где K_p – коэффициент риска;

$Y_{\text{макс}}$ – максимально возможная сумма убытка, руб.;

$C_{\text{собст}}$ – объем собственных финансовых ресурсов на начало планового периода, руб.;

$C_{\text{пост}}$ – объем поступлений средств в плановом периоде, руб.

Практика показывает, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3 и менее, допустимая его величина колеблется в пределах 0,3–0,7. При коэффициенте риска 0,7 и более осуществление планируемых мероприятий ведет к банкротству.

В процессе разработки управленческого решения выбор предпочтительного варианта управленческих действий при неопределенности будущих условий может основываться на различных критериях оценки вариантов. Возможными критериями могут быть:

- *критерий Вальда (наибольшая острота)* – выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех при появлении худшего варианта условий (2):

$$J = \max_i \min_k f_{kj}, \quad (2)$$

где J – критерий сравнения альтернативных решений;

i – порядковый номер выбираемой альтернативы;

k – порядковый номер варианта развития событий;

f – результат выбора альтернативы i при k -ом варианте развития событий;

- критерий Сэвиджа (ожидание лучшего исхода) – выбирается стратегия, ориентированная на максимальный успех, предполагающая появление предпочтительных условий (3):

$$J = \min_i \max_k f_{kj} ; \quad (3)$$

- критерий Лапласа (ориентация на максимальный успех в среднем) – выбирается стратегия, дающая максимальный успех в среднем по всему набору возможных ситуаций (4):

$$J = \max_i \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n f_{kj} ; \quad (4)$$

- критерий крайнего оптимизма основывается на вере в удачу (5):

$$J = \max_i \max_k f_{kj} ; \quad (5)$$

- критерий минимального сожаления – выбирается стратегия, имеющая наименьшую разницу между оценками успеха по возможным ситуациям (6):

$$J = \min_i \left(\max_k f_{ki} - f_{kj} \right); \quad (6)$$

- критерий Гурвица – компромисс (7):

$$J = \max_j \left[\alpha \min_k f_{kj} + (1 - \alpha) \max_k f_{kj} \right], \quad (7)$$

где α – коэффициент Гурвица (отражает склонность к риску лица, принимающего решения; изменяется от 0 – самый оптимистический прогноз – до 1 – самый пессимистический);

- критерий математического ожидания (8):

$$J = \max_j \sum_k P_{kj} \cdot f_{kj} , \quad (8)$$

где P_{kj} – вероятность реализации k -го варианта ситуации.

Задание 2

Торговое предприятие провело исследование рынка, результаты которого отражены в таблице 20.

Таблица 20 – Величина ожидаемой прибыли предприятия для различных стратегий торговли и всех состояний рынка аналогичных товаров

Стратегии торговли	Возможные состояния рынка			
	p1	p2	p3	p4
c1	6780	4980	2005	1915
c2	9150	2405	3980	7545
c3	6160	3320	7490	4590

Выберите оптимальную стратегию торговли по критерию Гурвица, используя различные варианты предпочтений ЛПР (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный). Сравните результат и сделайте выводы.

Тема 9. Контроллинг в организации

План

1. Сущность и необходимость контроллинга в управлении организацией.
2. Методы и инструменты контроллинга.
3. Система контроллинга.
4. Тенденции развития контроллинга
5. Процесс внедрения контроллинга.
6. Требования к системе контроллинга.
7. Организация службы контроллинга.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность контроллинга, методы и инструменты контроллинга;
- система контроллинга;
- особенности внедрения контроллинга;
- организация службы контроллинга.

Задание 1. Предприятие «Сталкер» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Данные по выпуску продукции фирмы «Сталкер»

Показатели	Ед. изм.	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	18	34,7	28,16
2. Расход сырья на единицу	тыс. руб.	2,1	2,8	3,05
3. Зарплата основных произв. рабочих	тыс. руб.	1,1	1,9	1,4
4. Прочие переменные издержки на единицу	тыс. руб.	2,65	3,43	3,68
5. Постоянные расходы	млн. руб.	210		
6. Объем реализации	тыс. шт.	6,9	7,3	4,4

Определить суммы покрытия по каждому виду продукции и по предприятию, если базой распределения постоянных расходов является заработная плата основных производственных рабочих.

Задание 2. Предприятие реализует продукцию по цене 24 тыс. руб. Производственная мощность предприятия составляет 70 000 изделий в год.

Постоянные расходы составляют 540 млн. руб. в год. Определить сумму покрытия и экономию условно-переменных издержек, которые обеспечат предприятию норматив рентабельности 20 %, если переменные затраты на единицу продукции по плану составляют 13,33 тыс. руб.

Задание 3. Предприятие «Гамма» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Данные по выпуску продукции фирмы «Гамма»

Показатели	Ед. изм	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	8,5	12	14
2. Фондоемкость единицы продукции	маш-час	1,6	2,2	1,3
3. Переменные издержки на единицу	тыс. руб.	2,8	4,3	5,6
4. Объем спроса	тыс. шт.	18	9,6	23

Определить годовую производственную программу предприятия, максимизирующую сумму покрытия, если эффективный фонд времени работы оборудования составляет 70 000 маш-часов в год. При какой сумме постоянных затрат предприятие обеспечивает рентабельность 15 %?

Задание 4. Предприятие «Алько» выпускает три вида продукции, данные о которых приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Данные по выпуску продукции фирмы «Алько»

Показатели	Ед. изм.	Продукция		
		А	В	С
1. Цена за единицу	тыс. руб.	12	17	9
2. Расход сырья на единицу	тыс. руб.	3,4	2,8	1,8
3. Зарплата основных произв. рабочих	тыс. руб.	4,3	2	1,6
4. Прочие переменные издержки на единицу	тыс. руб.	4,6	3,3	2,1
5. Постоянные расходы	млн. руб.	268		
6. Объем реализации	тыс. шт.	9	30	16

Определить прибыль по каждому виду продукта и по предприятию в целом, если базой распределения постоянных затрат является стоимость сырья. Стоит ли предприятию производить продукцию А и С? Обоснуйте ответ.

Тема 10. Основы реинжиниринга бизнес-процессов

План

1. Предпосылки и ресурсная база реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Принципы реинжиниринга.
3. Этапы реинжиниринга.
4. Проблемы внедрения проекта реинжиниринга и их преодоление.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность реинжиниринга бизнес-процессов, предпосылки;
- принципы и этапы реинжиниринга;
- особенности внедрения проекта реинжиниринга.

Задание 1

Приведите 5 примеров типичных для компании бизнес-процессов. Сформулируйте ключевые требования для процессной организации.

Задание 2

Изучите пример процессной организации труда на предприятии. Примеры выдаются преподавателем. Проанализируйте схему бизнес-процессов. Выявите управленческие, производственные и поддерживающие процессы.

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск, БГЭУ, 2010. – 307 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп. по состоянию на 1 сент. 2008 г. – 6-е изд., с изм. и доп. – Минск : Нац. центр правовой информации Республики Беларусь, 2008. – 656 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 4-е изд, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 648 с.
4. Управление организацией / под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 861 с.
5. Холл, Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с.

Дополнительная литература

6. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989 – 519 с.
8. Балдин, К. В. Риск-менеджмент : учебное пособие / К. В. Балдин. – Москва : Эксмо, 2006. – 368 с.
9. Беккер, Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.] – Москва : ЭКСМО, 2007. – 384 с.
10. Бочкарев, А. 7 нот менеджмента / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова. – 7-е изд. – Москва : ЭКСМО, 2008. – 976 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2008. – 672 с.
12. Глазов, М. М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика / М. М. Глазов, П. Фирова. – Санкт-Петербург : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 239 с.
13. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 608 с.
14. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский [и др.] – Москва : Наука, 2004. – 502 с.
15. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 398 с.
16. Инвестиции : системный анализ и управление / под ред. проф. К. В. Балдина. – 2-е изд. – Москва : ИТК «Дашков и Ко», 2007. – 288 с.

17. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2007. – 554 с.
18. Козлов, А. А. Управленческий потенциал предприятий в рыночной экономике : монография / А. А. Козлов, В. И. Степанов. – Москва : Изд-во С. Лаврова, 2000. – 321 с.
19. Концепция контроллинга : управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. / Horvath & Partners. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
20. Костевич, Л. С. Информационные технологии оптимальных решений и реинжиниринг в повышении эффективности менеджмента / Л. С. Костевич. – Минск : БГЭУ, 2000.
21. Лопатин, М. В. Управленческий потенциал предприятия / М. В. Лопатин. – Санкт-Петербург : Наука, 2004. – 254 с.
22. Менеджмент : учебник / под. ред. проф. В. И. Королева. – Москва : Экономистъ, 2004. – 432 с.
23. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды / Е. В. Ванкевич [и др.]; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО "ВГТУ", 2005. – 237 с.
24. Риск - менеджмент = Risk – Management : учебник / под ред. И. Юргенса. – Москва : Дашков и К, 2003. – 512 с.
25. Струк, Т. Г. Управление инвестициями / Т. Г. Струк. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 128 с.
26. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие для студентов вузов по спец. 1-26 02 02 «Менеджмент» / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : УО «ВГТУ», 2009. – 416 с.
27. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа («Библиотека Strategica») / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2008. – 928 с.
28. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий: проблемы и пути достижения : монография / В. И. Кудашов. – Минск : Изд-во МИУ, 2007. – 408 с.
29. Фабоцци, Ф. Дж. Управление инвестициями / Ф. Дж. Фабоцци. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 932 с.
30. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
31. Фунтов, В. Н., Основы управления проектами в компании : учебное пособие / В. Н. Фунтов. – 3-е изд., доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 400 с.
32. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость : пер. с кнгл. / Г. Хэмел [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 384 с.

33. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента : от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ., под ред. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с.
34. Шигаев, А. И. Контроллинг : Стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 352 с.
35. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 224 с.