

Центр дистанционного образования

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ



Уральский государственный экономический университет

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методический комплекс
для студентов специальности
08.05.07 «Менеджмент организации»**

**Екатеринбург
2009**

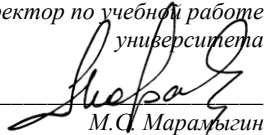
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Уральский государственный экономический университет

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности
08.05.07 «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе
университета



М. Г. Марамыгин

Екатеринбург
2009

Рекомендовано Учебно-методическим советом
Уральского государственного экономического университета

Составитель
Е. С. Огородникова

Рецензент
А. П. Кириллов

Ответственный за выпуск
Директор Центра дистанционного образования
Уральского государственного экономического университета
В. Е. Кучинская

Стратегический менеджмент [Текст] : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 08.05.07 «Менеджмент организации» / [сост. Е. С. Огородникова ; отв. за выпуск В. Е. Кучинская] ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т, Центр дистанционного образования. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009. – 134 с.

Редактор и корректор М. Б. Ширяева

Компьютерная верстка Н. И. Якимовой

Поз. 82. Подписано в печать 16.04.2009.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Бумага писчая.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 6,2. Усл. печ. л. 7,9.

Заказ Тираж экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета

© Огородникова Е. С., составление, 2009
© Уральский государственный
экономический университет, 2009

Содержание

Руководство по изучению дисциплины	4
Календарно-тематический план	6
Рабочая программа курса	7
Методические указания к курсовой работе	17
Перечень вопросов для экзамена	21
Задания для промежуточного тестирования	23
Практикум по курсу	44
Библиографический список.....	133

Руководство по изучению дисциплины

Стратегический менеджмент является обязательной дисциплиной для изучения студентами специальности «Менеджмент организации», входящей в блок специальных дисциплин. Индекс СД.01, содержание дисциплины включает: стратегические проблемы развития производства и структуру промышленности, стратегию предприятия, стратегическое управление, стратегический маркетинг, ситуационный анализ, формирование стратегических целей и стратегию предприятия, стратегию и техническую политику предприятия, стратегию внешнеэкономической деятельности, стратегию и организационную структуру, стратегический потенциал организации, проектирование систем управления.

Задача курса – дать студентам базовые представления по следующим вопросам:

- основные подходы к стратегическому менеджменту компании и этапы развития стратегии компании;

- основные типы стратегического анализа, стадии жизненного цикла продукта, методы управления конкурентоспособностью бизнеса;

- формирование стратегических портфелей компании;

- методы, применяемые при разработке стратегии;

- различные типы стратегий, используемые компаниями в своей деятельности;

- функциональные стратегии компании;

- корпоративная культура и методы управления персоналом в рамках стратегического менеджмента;

- понятие эффективности стратегий и главные показатели качества стратегий.

По окончании изучения дисциплины студент получит следующие **навыки и умения**:

- определять миссию компании, ее цели;

- проводить стратегический анализ деятельности компании, формулировать этапы развития стратегии и разрабатывать планы действий по ее реализации;

проводить конкурентный, внутренний и внешний анализ, разбираться в стадиях жизненного цикла продукта, конкурентоспособности бизнеса;

пользоваться различными методами при оценке стратегий;

применять различные типы стратегий в зависимости от условий деятельности компании;

использовать теоретические знания для управления компанией в условиях острой конкуренции.

Календарно-тематический план

Тема	Распределение учебных часов				
	Лекции	Практические работы	Самостоятельная работа	Промежуточный зачет/тест	Курсовая работа
1. История возникновения, понятие и сущность стратегического менеджмента	1		4	2	
2. Миссия и цели компании		2	4	2	
3. Источники получения информации для конкурентного анализа			4	2	
4. Стратегический анализ	6	2	18	2	16
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании	2	2	16	2	8
6. Базовые конкурентные стратегии	2		8	2	12
7. Портфельные стратегии	1		8	2	4
8. Продуктовая стратегия	1		8	2	4
9. Маркетинговая стратегия	1		8	2	4
10. Производственная стратегия	1		8	2	4
11. Стратегия в отношении персонала	1		8	2	4
12. Финансовая стратегия предприятия	1		8	2	4
13. Стратегия предприятия в отношении поставщиков и покупателей	2		10	2	2
14. Разработка стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации (фрагментарных отраслях)	1		10	2	2
15. Стратегии компаний, занимающих различные отраслевые позиции		2	10	2	2
16. Разработка стратегии компаний, действующих в новых отраслях			10	2	2
17. Разработка стратегии компаний, действующих в условиях роста отрасли		1	10	2	2
18. Разработка стратегии компаний, действующих в условиях зрелости отрасли		2	10	2	2
19. Разработка стратегии в отраслях в период спада		1	10	2	2
Экзамен					4
<i>Итого:</i>	<i>20</i>	<i>12</i>	<i>172</i>	<i>38</i>	<i>78</i>

Рабочая программа курса

Стратегический менеджмент сформировался во второй половине XX века и нашел широкое применение в практике зарубежных компаний. Главным содержанием стратегического менеджмента является выработка и реализация стратегий, обеспечивающих конкурентные преимущества фирмы в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Определение и реализация стратегий относятся к числу сложных и трудоемких работ, которые на современных предприятиях составляют существенную долю труда топ-менеджмента. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития компании. Различный уровень понимания сути проблем отражает представление руководителей о сложности управления организацией и ее возможностях.

Попытки некоторых из них управлять сложной организацией как простой из-за слабого знания современных методов руководства и организационных структур, неумения определять стратегию ценообразования и поведения предприятия на рынке оборачивается на практике потерями, истинную величину которых трудно представить. Решения в отношении товаров, расположения, структуры, назначения высшего руководства и т.п. являются основополагающими и затрагивают различные, но в то же время взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, будучи взяты вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей. То, как принимаются и реализуются эти основные стратегические решения, может быть определено как процесс стратегического менеджмента. Изучению методов управления данными процессами посвящена учебная дисциплина «Стратегический менеджмент».

Целью курса «Стратегический менеджмент» является помощь студентам в получении целостного представления об управлении организацией в современных нестабильных условиях рынка.

Место среди смежных дисциплин. «Стратегический менеджмент» охватывает все стороны деятельности организации, поэтому данный курс тесно связан с такими учебными дисциплинами, как «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Теория

организации», «Управленческие решения», «Исследование систем управления», «Инновационный менеджмент» и др.

Сфера профессионального использования. Дисциплина «Стратегический менеджмент» согласно Государственному образовательному стандарту входит в цикл специальных дисциплин, изучаемых в высших учебных заведениях.

Знания и навыки стратегического менеджмента необходимы индивидуальным предпринимателям, руководителям больших и малых организаций и их структурных подразделений, всем, кто заинтересован в поддержании высокой конкурентоспособности организации в условиях динамичных изменений среды. Стратегический менеджмент применим и для некоммерческих организаций, руководителям которых приходится делать выбор и организовывать исполнение альтернативных стратегических решений.

Начальные знания, умения и навыки. Для успешного освоения дисциплины студенту рекомендуется изучить курсы «Основы менеджмента», «Основы маркетинга», «Теория организации», «Управленческие решения», «Исследование систем управления».

Изучение дисциплины позволит студенту **знать:**

основные понятия, принципы и сущность стратегического менеджмента, его методологические основы;

основные стратегические модели для организаций различного типа;

подходы стратегического маркетинга и бизнес-планирования;

сущность основных этапов процесса стратегического управления и его методов;

уметь:

проводить анализ внутренней и внешней среды, полный SWOT-анализ для формирования стратегических альтернатив;

проводить анализ цепочки ценностей и портфельный матричный анализ диверсифицированной компании;

использовать методы оценки и выбора стратегии;

осуществлять процессы определения бизнеса и целеполагания, стратегического планирования, реализации стратегических планов и стратегического контроля.

Тема 1. История возникновения, понятие и сущность стратегического менеджмента

Тема предполагает ознакомление студента с основными этапами эволюции стратегического менеджмента на примере зарубежного и отечественного опыта. Студент при изучении темы должен ознакомиться с материалом гл. 1 учебного пособия, предлагаемого студентам дистанционного обучения¹, затем выполнить проверочный тест, удачное выполнение которого означает получение промежуточного зачета по теме.

Тема 2. Миссия и цели компании

В результате изучения темы студенты должны ознакомиться со значением целевого начала в стратегическом управлении, видением и миссией компании, формированием стратегических целей компании. При изучении темы необходимо прочитать материал гл. 2 пособия. Обратит особое внимание на использование видения, миссии, стратегии в управлении организацией. Затем выполнить практическое задание № 1 из практикума и пройти тестирование по теме. Обращаем внимание на то, что тема имеет важное значение при написании курсовой работы по предмету.

Тема 3. Источники получения информации для конкурентного анализа

При изучении темы студенты знакомятся со структурой информации, которая необходима для проведения стратегического анализа и разработки стратегии компании. Особое внимание необходимо обратить на полевые источники информации, достоверность которых позволяет получить значительные преимущества в конкурентной борьбе. При изучении темы следует прочитать материал гл. 3 пособия и пройти промежуточное тестирование.

¹ *Огородникова, Е. С.* Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е. С. Огородникова. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009.

Тема 4. Стратегический анализ

Данная тема является одной из основных в курсе «Стратегический менеджмент». Она включает в себя методики анализа внешней и внутренней среды компании. В теме студент изучает анализ общерыночных тенденций, модель «Пять сил конкуренции» М. Портера: стоимостной – стратегический анализ; анализ потребителей и конкурентов компании; построение профиля внутренних возможностей компании; SWOT-анализ как инструмент обобщения информации. При изучении темы студент знакомится с гл. 4 учебного пособия, выполняет два практических задания: № 2 практикума – построение внутреннего профиля компании; № 3 практикума – SWOT-анализ положения компании на рынке. Затем студент проходит промежуточное тестирование и применяет изученный материал при написании курсовой работы.

Тема 5. Портфельный анализ диверсифицированной компании

В теме студент знакомится с разработками в области портфельного анализа, а именно разработкой матриц, применяемых для построения портфелей сфер хозяйственной деятельности и продуктового портфеля компании. Студент изучает гл. 5 учебного пособия, выполняет практические задания № 4 и № 5 – построение матрицы Бостонской консалтинговой группы и матрицы МакКинси по предложенным рынкам соответственно. По результатам изученного материала студент проходит промежуточное тестирование и использует знания для курсовой работы.

Тема 6. Базовые конкурентные стратегии

В теме студент знакомится с базовыми конкурентными стратегиями единичного бизнеса: стратегией минимизации издержек, стратегией дифференциации, стратегией фокусирования, стратегией внедрения новшеств и стратегией следования за рын-

ком. Студент изучает гл. 6 учебного пособия, выполняет задание № 6 практикума и проходит промежуточное тестирование.

Тема 7. Портфельные стратегии

Седьмая тема знакомит студента с разновидностями стратегии диверсификации, разработка которых производится на основе материала портфельного анализа деятельности компании. Изучение темы проводится в соответствии с установленной схемой: изучение гл. 7 пособия, промежуточное тестирование и работа над курсовой.

Тема 8. Продуктовая стратегия

Данная тема знакомит студента с разработкой продуктовой стратегии компании: формирование продуктового портфеля, создание эффекта дифференциации в сознании потребителя. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 8 пособия, промежуточное тестирование и работа над курсовой.

Тема 9. Маркетинговая стратегия

Изучение маркетинговой стратегии компании включает: разработку стратегии совершенствования продукта, ценовые стратегии, формирование стратегии продвижения продукта до потребителей. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 9 пособия, выполнение практического задания № 7, промежуточное тестирование по разделу «Функциональные стратегии» и работа над курсовой.

Тема 10. Производственная стратегия

Производственная стратегия касается вопросов формирования и размещения производственных мощностей предприятия,

разработки производственной программы, использования производственного персонала. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 10 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Функциональные стратегии» и работа над курсовой.

Тема 11. Стратегия в отношении персонала

Стратегия в отношении персонала предполагает принятие стратегических решений в области подбора, обучения, мотивации и оценки персонала. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 11 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Функциональные стратегии» и работа над курсовой.

Тема 12. Финансовая стратегия предприятия

Финансовая стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по управлению, формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов на предприятии для реализации общей стратегии. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 12 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Функциональные стратегии» и работа над курсовой.

Тема 13. Стратегия предприятия в отношении поставщиков и покупателей

Тема особенно интересна для предприятий торговли. Изученный материал позволяет структурировать поставщиков и покупателей компании и принять ряд мер по усилению конкурентной позиции. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 13 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Функциональные стратегии» и работа над курсовой.

Тема 14. Разработка стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации (фрагментарных отраслях)

Низкий уровень концентрации означает, что ни одна из фирм отрасли не имеет существенной доли рынка и не способна оказывать значительного влияния на итоговые результаты функционирования отрасли в целом. К таким рынкам относят розничную и оптовую торговлю, сельскохозяйственное производство, шоу-бизнес и предприятия сферы услуг. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 14 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Тема 15. Стратегии компаний, занимающих различные отраслевые позиции

Данная тема позволит студенту усвоить качественную разницу между компаниями – лидерами отрасли, следующими за лидером, и компаниями-аутсайдерами, а также принципиальные условия формирования стратегии для каждой группы. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 7 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Тема 16. Разработка стратегии компаний, действующих в новых отраслях

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса. В теме освещены вопросы неопреде-

ленности, которые являются важными для разработки стратегий. Освоение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 16 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Тема 17. Разработка стратегии компаний, действующих в условиях роста отрасли

Условия роста рынка дают компании существенные возможности для лидерства на рынке, поэтому изучение темы позволяет правильно использовать возможности и избежать типичных ошибок компаний на этапе роста. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 17 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Тема 18. Разработка стратегии компаний, действующих в условиях зрелости отрасли

Переход к зрелости часто сигнализирует о ряде важных изменений в конкурентной среде отрасли, которые изучаются в предложенной теме. Стратегия также претерпевает изменения и нацелена на усиление конкурентной борьбы. Изучение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 18 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Тема 19. Разработка стратегии в отраслях в период спада

Отраслевой спрос сокращается в силу технологического замещения и демографических факторов, что, в свою очередь,

приводит компанию к выбору одной из четырех стратегий: стратегия лидерства, стратегия снятия урожая, стратегия фокусирования на емком сегменте и стратегия быстрой ликвидации предприятия. Условия выбора изложены в данной теме. Освоение темы проводится по установленной схеме: изучение гл. 19 пособия, промежуточное тестирование по разделу «Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции» и работа над курсовой.

Таким образом, при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо освоить материалы предлагаемого учебного пособия, а также указанной основной и дополнительной литературы. Следует иметь в виду, что в разработанном автором учебном пособии обобщены различные концепции стратегического менеджмента как зарубежных, так и отечественных авторов. При ответах на тесты рекомендуется пользоваться материалами настоящего учебного пособия. При изучении дисциплины студент должен выполнить семь практических заданий, 19 промежуточных тестов и курсовую работу. После выполнения поставленных задач студент допускается к экзамену, который оценивается в соответствии со следующими критериями.

Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, обнаруживает глубокое знание основных понятий и в полной мере раскрывает содержание вопроса. Уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При ответе грамотно использует научную лексику, успешно применяет теоретические знания для решения практических задач.

Оценка «хорошо» ставится, если студент строит ответ в соответствии с планом, обнаруживает хорошее знание основных понятий и достаточно полно раскрывает содержание вопроса. Ответ содержит ряд несущественных неточностей. Наблюдается некоторая неточность при ответе на дополнительные вопросы. Речь грамотная с использованием научной лексики. Студент успешно справляется с практическим заданием или допускает незначительные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ студента недостаточно логически выстроен. Обнаруживается слабость в развернутом раскрытии содержательных вопросов, хотя ос-

новые понятия раскрываются правильно. Студент неуверенно отвечает на дополнительные вопросы. Научная лексика используется ограниченно. Студент допускает существенные ошибки при выполнении практического задания.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент оказывается неспособным правильно раскрыть содержание основных понятий и теорий. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. При ответе не используется научная лексика. Студент не способен выполнить практическое задание.

Методические указания к курсовой работе

Целью курсовой работы является закрепление знаний, полученных при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», а также проведение сравнительного анализа теоретических основ и практики поведения рыночных субъектов в условиях конкуренции и формирования стратегии предприятия с точки зрения того, что каждый из них стремится максимально использовать собственные конкурентные преимущества.

Объем и содержание курсовой работы. Курсовая работа в целом представляет собой исследование теории и практики по выбранной теме. В качестве тем для курсовой работы предлагается формирование стратегии предприятия на основе изучения влияния различных факторов на рыночное поведение предприятия.

Теоретическая часть исследования выполняется на основе анализа литературных источников; аналитическая часть – по рынку, определенному в перечне тем курсовых работ, практическая часть (формулирование стратегии) выполняется по предприятию – одному из основных участников рынка. Необходимо отметить, что заявленная стратегия должна соответствовать аналитическим выводам, сделанным во второй части работы, а прописанные функциональные стратегии должны быть согласованы между собой.

Структура курсовой работы должна включать следующие разделы:

Введение

1. Теоретическая часть

2. Аналитическая часть (анализ рынка)

3. Формулирование общей стратегии предприятия и ее функциональных составляющих

Заключение

Список использованных источников

Общий объем работы 35–40 страниц, с соблюдением требований, предъявляемых к оформлению курсовых и дипломных работ.

Так как дисциплина «Стратегический менеджмент» рассматривает поведение рыночных субъектов с позиций того, что каждый из них стремится к максимальной рыночной власти (к получению конкурентных преимуществ), то во *введении* необходимо обосновать актуальность темы с точки зрения того, какое влияние на рыночную власть (на наличие конкурентных преимуществ) оказывает исследуемое явление.

В *теоретической части* кратко излагаются:

теоретические вопросы разработки стратегии предприятия с точки зрения нескольких авторов;
методы анализа рынков.

Мнения авторов по принципиальным положениям темы работы должны быть изложены с указанием ссылок на используемые литературные источники.

Содержание и структура *аналитической части* зависят от предложенного объекта исследования. При ее выполнении рекомендуется придерживаться следующего плана:

1) характеристика товара, изучению рынка которого будет посвящена работа: выделение основных номенклатурных групп, матрица БКГ по продукту, определение стадии жизненного цикла товара, товары-заменители;

2) расчет емкости рынка Екатеринбурга, темпов роста рынка, уровня прибыльности, сегментация потребителей товара (географическая, демографическая и т.д.), определение факторов, определяющих приверженность покупателей к товарам различных предприятий, выявление новых сегментов или сегментов с неудовлетворенными потребностями;

3) описание рынка на примере Екатеринбурга:
составление перечня основных участников рынка, определение их доли;

оценка уровня концентрации в отрасли и факторов, ее обусловивших, выявление лидеров в отрасли;

определение стадий жизненного цикла отрасли;

анализ основных барьеров вхождения на рынок;

4) сравнительный конкурентный анализ не менее трех участников рынка, выявление их конкурентных преимуществ.

Третья часть работы содержит формулирование общей стратегии предприятия и ее функциональных составляющих.

Общая стратегия должна соответствовать аналитическим выводам, изложенным в аналитической части работы. В рамках общей стратегии студент предлагает основные мероприятия по следующей схеме:

- продуктовая стратегия;
- маркетинговая стратегия;
- производственная стратегия;
- кадровая стратегия;
- финансовая стратегия.

В *заключении* курсовой работы необходимо подвести краткие итоги в виде сравнения теории и практики по теме исследования, сделать выводы по результатам анализа рынка и привести основные положения разработанной стратегии.

Выполнение указанных выше пунктов в полном объеме является основанием для допуска к защите работы.

Защита курсовой работы предполагает изложение студентом основных положений по теме исследования и ответы на вопросы преподавателя.

Темы курсовых работ

1. Разработка конкурентной стратегии на рынке общественного питания.
2. Разработка конкурентной стратегии на рынке косметологических услуг.
3. Разработка конкурентной стратегии на рынке аренды коммерческой недвижимости.
4. Разработка конкурентной стратегии на рынке аудиторских услуг.
5. Разработка конкурентной стратегии на рынке управленческого консалтинга.
6. Разработка конкурентной стратегии на рынке строительства жилой недвижимости.
7. Разработка конкурентной стратегии на рынке продажи легковых автомобилей.
8. Разработка конкурентной стратегии на рынке сотовой связи.

9. Разработка конкурентной стратегии на рынке страхования.
10. Разработка конкурентной стратегии на рынке клиринговых услуг.
11. Разработка конкурентной стратегии на рынке провайдерских услуг.
12. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли соками и сокосодержащими напитками.
13. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли кондитерскими изделиями.
14. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли алкогольной продукцией.
15. Разработка конкурентной стратегии на рынке розничных торговых сетей.
16. Разработка конкурентной стратегии на рынке охранных услуг.
17. Разработка конкурентной стратегии на рынке производства хлебобулочных изделий.
18. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли электроизделиями.
19. Разработка конкурентной стратегии на рынке услуг по отделке помещений.
20. Разработка конкурентной стратегии на рынке оптовой торговли отделочными материалами.

Перечень вопросов для экзамена

1. SWOT-анализ.
2. Алгоритм позиционирования товаров в рамках формирования товарной линии.
3. Анализ барьеров вхождения на рынок.
4. Анализ конкурентов.
5. Анализ общерыночных тенденций.
6. Анализ потребителей отрасли.
7. Анализ продукта отрасли.
8. Брендинг.
9. Вертикальная интеграция.
10. История возникновения стратегического менеджмента.
11. Источники информации для стратегического анализа.
12. Матрица МакКинси.
13. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
14. Матрица стратегических соответствий.
15. Матрица Хоуфера.
16. Методические рекомендации по сценарному планированию.
17. Модель «Пять сил конкуренции» М. Портера.
18. Основные позиции маркетинговой стратегии.
19. Основные позиции продуктовой стратегии.
20. Основные правила формулирования миссии компании.
21. Основные элементы стратегии управления персоналом.
22. Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия.
23. Оценка интенсивности соперничества на рынке.
24. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
25. Принципы составления товарных портфелей.
26. Программа внедрения стратегии.
27. Разработка стратегии в отраслях в период спада.
28. Разработка стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации.
29. Стратегии для лидеров отрасли.
30. Стратегии ценообразования на этапе входа в отрасль.
31. Стратегическая пирамида предприятия.

32. Стратегические цели организации.
33. Стратегия в отношении покупателей.
34. Стратегия в отношении поставщиков.
35. Стратегия внедрения новшеств.
36. Стратегия диверсификации.
37. Стратегия дифференциации (стратегия отличия).
38. Стратегия минимизации издержек.
39. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
40. Стратегия продвижения товара до потребителя.
41. Стратегия фокусирования.
42. Формирование стратегии на этапе зрелости отрасли.
43. Формулирование стратегии в новых отраслях.
44. Характеристика новой отрасли.
45. Характеристика отрасли на этапе зрелости.
46. Характеристика отрасли на этапе спада.
47. Характеристика отрасли с низким уровнем концентрации.
48. Элементы производственной стратегии.
49. Элементы финансовой стратегии предприятия.

Задания для промежуточного тестирования

Для закрепления знаний, полученных в ходе изучения материалов практического пособия и выполнения практических заданий, предлагается выполнить промежуточные тесты. Результат тестирования оценивается при положительном выполнении 70% заданий – «зачет» и менее 70% – «незачет». При выполнении тестовых заданий рекомендуется пользоваться учебным пособием, входящем в учебно-методический комплекс.

Тема 1. История возникновения, понятие и сущность стратегического менеджмента

Задание 1. Необходимость разработки концепции стратегического менеджмента вызвана:

- 1) глобализацией экономики;
- 2) постоянством изменений внешней среды организации;
- 3) разделением труда;
- 4) нормированием труда.

Задание 2. Укажите год возникновения стратегического менеджмента:

- 1) 1973;
- 2) 1972;
- 3) 1986.

Задание 3. Назовите правильное иерархическое соотношение уровня стратегий: а) линейный; б) сферы бизнеса; в) функциональный; г) корпоративный:

- 1) б, в, г, а;
- 2) г, б, в, а;
- 3) а, б, в, г.

Задание 4. Относится ли корпоративный уровень формирования стратегии к уровню руководителей функциональных подразделений?

- 1) да;
- 2) нет.

Задание 5. Укажите признаки стратегического управления:

- 1) ориентация деятельности на запросы потребителей;
- 2) видение долгосрочной перспективы организации;
- 3) неизменность существующей структуры управления организацией;
- 4) использование прошлого опыта.

Задание 6. Укажите составляющие предпринимательского управления:

- 1) концентрация внимания на рынке;
- 2) концентрация внимания на изменении спроса;
- 3) концентрация внимания на планировании и регулировании движения наличных денег;
- 4) концентрация внимания на подборе и расстановке кадров.

Задание 7. Укажите характеристики стратегии:

- 1) пути и средства повышения эффективности деятельности организации;
- 2) программа реального достижения запланированного результата;
- 3) прогноз развития организации в меняющейся экономической обстановке;
- 4) совокупность изменений, отражающих объективные тенденции развития организации.

Задание 8. Укажите этапы процесса стратегического планирования:

- 1) оценка стратегического состояния предприятия;
- 2) анализ стратегических альтернатив;
- 3) выбор миссии компании;
- 4) управление изменениями.

Задание 9. Укажите роли топ-менеджмента в процессе стратегического планирования:

- 1) разработка стратегических планов развития предприятия;
- 2) принятие управленческих решений;
- 3) ответственность за реализацию стратегических планов;
- 4) реализация стратегических планов.

Задание 10. Укажите, какие из приведенных позиций относятся к функциям стратегического планирования:

- 1) является наиболее долгосрочным по сравнению с другими видами планирования;
- 2) придает деятельности организации в разные периоды стройность и внутреннее единство;
- 3) определяет технологию производства продукции;
- 4) заставляет высшее руководство организации активизировать свою работу.

Тема 2. Миссия и цели компании

Задание 1. Миссия компании должна нести информацию о:

- 1) принципах работы компании;
- 2) продукте компании;
- 3) лучших работников предприятия;
- 4) об источниках финансирования компании.

Задание 2. Миссия компании играет следующие роли:

- 1) информационную;
- 2) целеполагающую;
- 3) стимулирующую;
- 4) координационную.

Задание 3. К стратегическим целям компании относят:

- 1) увеличение доли продукта на рынке;
- 2) сокращение себестоимости;
- 3) ремонт оборудования;
- 4) покупка машины руководителю.

- Задание 4.** Миссия организации раскрывает:
- 1) девиз компании;
 - 2) смысл существования организации и определяет ее сферу деятельности;
 - 3) систему мотивации в организации.
- Задание 5.** Должна ли отражать миссия компании сведения о рынке, на котором организация позиционируется?
- 1) да;
 - 2) нет.
- Задание 6.** Низший уровень при формировании «дерева целей» должен:
- 1) содержать способ действий;
 - 2) быть согласованным с предыдущим уровнем целей;
 - 3) зависеть от специфики отрасли.
- Задание 7.** Является ли снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами стратегической целью?
- 1) да;
 - 2) нет.
- Задание 8.** Назовите стратегическую цель:
- 1) продажа основных средств;
 - 2) повышение репутации организации среди клиентов;
 - 3) ускоренный рост денежных поступлений.
- Задание 9.** Переход к стратегическому управлению начинается с формулирования:
- 1) стратегических целей;
 - 2) миссии компании.
- Задание 10.** Укажите цели стратегического уровня:
- 1) показатели прибыли, к которым стремится организация в своей деятельности;
 - 2) увеличение доли рынка;
 - 3) корректировка календарного плана продаж;
 - 4) изменение структуры организации.

Задание 11. Укажите, какие из характеристик должны присутствовать в формулировке миссии организации?

- 1) отраслевая принадлежность организации и задачи ее развития;
- 2) назначение организации и ее роль в обществе;
- 3) ассортимент и качество выпускаемой продукции;
- 4) получение прибыли в результате деятельности организации.

Тема 3. Источники получения информации для конкурентного анализа

Задание 1. Верно ли утверждение, что современная организация находится под возрастающим давлением со стороны правительства, потребителей и групп защиты окружающей среды?

- 1) да;
- 2) нет.

Задание 2. Верно ли утверждение, что общей чертой предпринимаемых усилий по пересмотру роли организации в современном обществе является то, что организация превращается из чисто экономического в социально-экономический институт?

- 1) да;
- 2) нет.

Задание 3. Укажите источники информации, используемой при проведении кабинетных исследований:

- 1) опрос потребителей компании;
- 1) газеты и журналы;
- 1) специализированные исследования.

Задание 4. Укажите источники информации, используемые при проведении полевых исследований:

- 1) опрос представителей инфраструктуры компании;
- 2) электронные базы данных;
- 3) «неформальная» информация.

Задание 5. Верно ли утверждение, что необходимо проведение исследований в области оценки воздействия отдельных ограничений на деятельность организации?

- 1) да;
- 2) нет.

Задание 6. Верно ли утверждение, что менеджеры должны приобрести опыт и умение в области подготовки политических решений, деятельности лобби, создания коалиций, ведения переговоров и использования пропаганды?

- 1) да;
- 2) нет.

Тема 4. Стратегический анализ

Задание 1. Концепция жизненного цикла отрасли выделяет следующие стадии жизненного цикла:

- 1) зарождение;
- 2) рост;
- 3) спад.

Задание 2. Анализ продукта компании включает:

- 1) технологический анализ;
- 2) потребительский анализ;
- 3) анализ сегментов рынка.
- 4) анализ портфеля деятельности.

Задание 3. Назовите методы оценки емкости рынка:

- 1) нормативные;
- 2) экономико-математические;
- 3) описательные;
- 4) индукция;
- 5) ликвидация.

Задание 4. Укажите характеристики, относящиеся к сильным сторонам предприятия:

- 1) высокая квалификация кадров;
- 2) современная технология производства;

- 3) хорошая репутация у потребителей;
- 4) слабое представление о рынке;
- 5) ограниченные финансовые ресурсы.

Задание 5. Назовите цели анализа общей среды компании:

- 1) выявление наиболее серьезных конкурентов;
- 2) определение целей деятельности компании;
- 3) определение внешних возможностей и угроз компании.

Задание 6. Стратегические группы конкурентов характеризуются:

- 1) значительным разбросом цен на продукт;
- 2) одинаковым ассортиментом продукции;
- 3) одинаковыми целями деятельности;
- 4) одинаковыми стратегиями.

Задание 7. Что такое «движущие силы конкуренции»?

- 1) силы, оказывающие наибольшее влияние на перемены в отрасли;
- 2) факторы, приносящие преимущества отрасли;
- 3) факторы конкуренции в отрасли.

Задание 8. Что такое «ключевые факторы успеха»?

- 1) силы, оказывающие наибольшее влияние на перемены в отрасли;
- 2) факторы, приносящие преимущества отрасли;
- 3) факторы конкуренции в отрасли.

Задание 9. Какие факторы характеризуют привлекательность отрасли?

- 1) небольшой размер рынка;
- 2) замедленные темпы роста рынка;
- 3) медленные технологические изменения;
- 4) малое число конкурентов;
- 5) быстрая обновляемость ассортимента.

Задание 10. Для стратегического анализа специализированных фирм используются:

- 1) матрица БКГ, «Анализ точек разрывов»;
- 2) матрица МакКинси, методика Ансоффа;
- 3) модель «Кривая опыта»;
- 4) модель «Продукт – рынок».

Тема 5. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Задание 1. Назовите портфельные методы анализа;

- 1) матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);
- 2) матрица жизненного цикла отрасли;
- 3) матрица стратегических соответствий;
- 4) единичная матрица.

Задание 2. Укажите характеристики стратегической зоны хозяйствования:

- 1) обособленный сегмент рынка, на котором работает предприятие;
- 2) обособленный сегмент рынка, представляющий интерес для развития предприятия;
- 3) структурное подразделение предприятия, решающее задачи перспективного планирования;
- 4) нет верных вариантов.

Задание 3. Укажите источники синергизма в контексте управления стратегическими зонами хозяйствования:

- 1) использование одних и тех же производственных мощностей;
- 2) использование общих функциональных подразделений;
- 3) слаженная работа персонала, четкая регламентация его работы;
- 4) изменение рыночной конъюнктуры.

Задание 4. Укажите элементы модели М. Портера:

- 1) товары-заменители;
- 2) сила потребителей в торговле;
- 3) сила менеджмента компании;
- 4) сила государственного регулирования.

Задание 5. Укажите элементы SWOT-анализа:

- 1) сильные стороны фирмы;
- 2) благоприятные возможности для бизнеса;
- 3) слабые стороны организации;
- 4) угрозы для бизнеса;
- 5) конкурентные преимущества.

Задание 6. Укажите, анализ каких характеристик содержится в матрице Бостонской консультационной группы:

- 1) темп роста спроса;
- 2) доля рынка;
- 3) привлекательность отрасли;
- 4) интенсивность соперничества;
- 5) благоприятные возможности для бизнеса.

Задание 7. Укажите, анализ каких характеристик содержится в матрице МакКинси:

- 1) привлекательность отрасли;
- 2) конкурентная позиция предприятия;
- 3) темп роста спроса;
- 4) доля рынка.

Задание 8. Для стратегического анализа диверсифицированной фирмы используются:

- 1) матрица БКГ, «Анализ точек разрывов»;
- 2) матрица МакКинси, методика Ансоффа;
- 3) модель «Кривая опыта»;
- 4) модель «Продукт – рынок».

Задание 9. Какие стратегии рекомендуются для бизнеса в позиции «дойная корова»?

- 1) сокращения;
- 2) стабильности;
- 3) роста.

Задание 10. Какие стратегии рекомендуются для бизнеса в позиции «звезда»?

- 1) сокращения;
- 2) стабильности;
- 3) роста.

Задание 11. Какие стратегии рекомендуются для бизнеса в позиции «знак вопроса»?

- 1) сокращения;
- 2) стабильности;
- 3) роста.

Задание 12. Какие стратегии рекомендуются для бизнеса в позиции «собака»?

- 1) сокращения;
- 2) стабильности;
- 3) роста.

Задание 13. В каких координатах строится матрица Хоффера?

- 1) оценка привлекательности отрасли;
- 2) темпы роста отрасли;
- 3) объем продаж;
- 4) рентабельность отрасли;
- 5) относительная доля рынка;
- 6) конкурентный статус фирмы.

Задание 14. Какие показатели лежат в основе построения матрицы МакКинси?

- 1) темпы роста рынка;
- 2) «привлекательность отрасли»;
- 3) относительная доля рынка;
- 4) «конкурентная позиция стратегической зоны хозяйствования».

Задание 15. Что понимается под стратегическим соответствием?

- 1) единые производственные мощности, сходные технологии;
- 2) единый клиент, единые каналы сбыта;
- 3) единая система управления.

Тема 6. Базовые конкурентные стратегии

Задание 1. Стратегия минимизации издержек использует:

- 1) преимущества эффекта масштаба;
- 2) массовое типовое производство;
- 3) обслуживание узкого сегмента рынка;
- 4) производство дифференцированной продукции.

Задание 2. Стратегия дифференциации заключается в:

- 1) производстве товаров, адаптированных для различных сегментов рынка;
- 2) создании отличительных свойств товаров;

- 3) производстве типовой серийной продукции;
- 4) снижении издержек производства.

Задание 3. Стратегия «фокусирование» заключается в:

- 1) обслуживании узкого сегмента рынка;
- 2) повышении цен на специализированный товар;
- 3) производстве типовой серийной продукции;
- 4) использовании эффекта масштаба.

Задание 4. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «Минимизация издержек»?

- 1) область деятельности – весь рынок, продукт дифференцирован;
- 2) область деятельности – весь рынок, продукт стандартизован;
- 3) область деятельности – сегмент рынка, продукт дифференцирован;
- 4) область деятельности – сегмент рынка, продукт стандартизован.

Задание 5. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «Дифференциация»?

- 1) область деятельности – весь рынок, продукт дифференцирован;
- 2) область деятельности – весь рынок, продукт стандартизован;
- 3) область деятельности – сегмент рынка, продукт дифференцирован;
- 4) область деятельности – сегмент рынка, продукт стандартизован.

Задание 6. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «Фокусирование»?

- 1) область деятельности – весь рынок, продукт дифференцирован;
- 2) область деятельности – весь рынок, продукт стандартизован;
- 3) область деятельности – сегмент рынка, продукт дифференцирован;
- 4) область деятельности – сегмент рынка, продукт стандартизован.

Задание 7. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «Преимущество в издержках»?

- 1) массовый спрос на продукцию фирмы;
- 2) особый престиж предприятия;
- 3) разнообразие потребностей покупателей;
- 4) ограниченность ресурсов фирмы;
- 5) высокий потенциал НИОКР;
- 6) преобладание ценовой конкуренции;
- 7) преобладание неценовой конкуренции.

Задание 8. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «Дифференциация»?

- 1) массовый спрос на продукцию фирмы;
- 2) особый престиж предприятия;
- 3) разнообразие потребностей покупателей;
- 4) ограниченность ресурсов фирмы;
- 5) высокий потенциал НИОКР;
- 6) преобладание ценовой конкуренции;
- 7) преобладание неценовой конкуренции.

Задание 9. Каковы предпосылки использования конкурентной стратегии «Фокусирование»?

- 1) массовый спрос на продукцию фирмы;
- 2) особый престиж предприятия;
- 3) разнообразие потребностей покупателей;
- 4) ограниченность ресурсов фирмы;
- 5) высокий потенциал НИОКР;
- 6) преобладание ценовой конкуренции;
- 7) преобладание неценовой конкуренции.

Задание 10. Назовите риски, связанные с использованием стратегии «Лидерство в издержках»:

- 1) появление новых технологических новшеств;
- 2) появление новых, более совершенных товаров;
- 3) снижение потребности в дифференциации продукта;
- 4) имитация отличительных свойств товара конкурентами;
- 5) достижение конкурентами более высокого уровня специализации.

Задание 11. Назовите риски, связанные с использованием стратегии «Дифференциация»:

- 1) появление новых технологических новшеств;
- 2) появление новых, более совершенных товаров;
- 3) снижение потребности в дифференциации продукта;
- 4) имитация отличительных свойств товара конкурентами;
- 5) достижение конкурентами более высокого уровня специализации.

Задание 12. Назовите риски, связанные с использованием стратегии «Фокусирование»:

- 1) появление новых технологических новшеств;
- 2) появление новых, более совершенных товаров;
- 3) снижение потребности в дифференциации продукта;
- 4) имитация отличительных свойств товара конкурентами;
- 5) достижение конкурентами более высокого уровня специализации.

Тема 7. Портфельные стратегии

Задание 1. В диверсифицированной компании используют стратегии:

- 1) вертикальной интеграции;
- 2) связанной диверсификации;
- 3) несвязанной диверсификации;
- 4) минимизации издержек.

Задание 2. Укажите, в рамках каких стратегий возможно следующее решение: создание магазина по продаже мебели при предприятии по изготовлению мебели:

- 1) вертикальной интеграции;
- 2) диверсификации;
- 3) развития продукта;
- 4) «снятия сливок».

Задание 3. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные, в основном, с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации.

Задание 4. Какой тип стратегии выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

- 1) стратегию развития рынка;
- 2) стратегию развития продукта;
- 3) стратегию глубокого проникновения на рынок.

Задание 5. Какая стратегия наиболее привлекательна для сильной фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

Задание 6. В каких случаях применяется стратегия концентрированного роста?

- 1) в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией;
- 2) в затухающих отраслях;
- 3) в стабильных отраслях.

Задание 7. Фирма имеет ряд успешных торговых марок. Какая стратегия для нее предпочтительна?

- 1) развитие рынка;
- 2) разработка товара;
- 3) глубокого проникновения.

Задание 8. Что означает стратегия «Вперед идущая вертикальная интеграция»? Приобретение контроля над:

- 1) фирмой-поставщиком;

- 2) покупателем;
- 3) фирмами с таким же видом бизнеса;
- 4) фирмами распределения и сбыта.

Задание 9. Что означает стратегия «Обратная вертикальная интеграция»? Приобретение контроля над:

- 1) фирмой-поставщиком;
- 2) покупателем;
- 3) фирмами с таким же видом бизнеса;
- 4) фирмами распределения и сбыта.

Задание 10. Что означает стратегия «Горизонтальная интеграция»? Приобретение контроля над:

- 1) фирмой-поставщиком;
- 2) покупателем;
- 3) фирмами с таким же видом бизнеса.
- 4) фирмами распределения и сбыта.

Задание 11. Какие характеристики бизнеса соответствуют стратегии «Центрированная диверсификация»?

- 1) продукт – новый, технология – старая, рынок – старый.
- 2) продукт – новый, технология – новая, рынок – старый.
- 3) продукт – новый, технология – новая, рынок – новый.

Задание 12. Какие характеристики бизнеса соответствуют стратегии «Конгломеративная диверсификация»?

- 1) продукт – новый, технология – старая, рынок – старый.
- 2) продукт – новый, технология – новая, рынок – старый.
- 3) продукт – новый, технология – новая, рынок – новый.

Задание 13. Какие характеристики бизнеса соответствуют стратегии «Горизонтальная диверсификация»?

- 1) продукт – новый, технология – старая, рынок – старый.

- 2) продукт – новый, технология – новая, рынок – старый.
- 3) продукт – новый, технология – новая, рынок – новый.

Задание 14. Какие виды стратегий относятся к стратегии «Связанная диверсификация»?

- 1) горизонтальная;
- 2) центрированная;
- 3) конгломеративная.

Задание 15. Какие виды стратегий относятся к стратегии «Не-связанная диверсификация»?

- 1) горизонтальная;
- 2) центрированная;
- 3) конгломеративная.

Тема 8. Функциональные стратегии

Задание 1. Укажите направления производственной стратегии:

- 1) оптимизация объема производства и продаж товара;
- 2) стремление к минимизации издержек за счет технологического лидерства;
- 3) активизация разработки новых товаров и услуг;
- 4) обеспечение высокой прибыли в сравнении с существующими конкурентами.

Задание 2. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства утверждает, что:

- 1) необходимо, чтобы было опережение ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства;
- 2) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

- 3) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Задание 3. Принцип комплексности подразумевает:

- 1) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор более рационального варианта для конкретных условий;
- 2) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом.

Задание 4. Принцип иерархичности основывается на взаимодействии между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали, которые должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени:

- 1) да;
- 2) нет.

Задание 5. К методам формирования системы управления персоналом относятся:

- 1) метод аналогий;
- 2) метод структуризации целей;
- 3) морфологический анализ.

Задание 6. Метод последовательной подстановки позволяет учесть влияние каждого фактора:

- 1) верно;
- 2) неверно.

Задание 7. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее развитие?

- 1) метод аналогий;
- 2) метод творческих совещаний.

Задание 8. При использовании метода 6–5–3 на каждом опросном листе будет записано число вариантов решений:

- 1) 18;
- 2) 90;
- 3) 14.

Задание 9. Морфологический анализ – это:

- 1) активизация творческого поиска решения задач;
- 2) возможность сравнения нескольких факторов;
- 3) средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений.

Задание 10. Какой метод является универсальным при построении, а также обосновании системы управления персоналом:

- 1) системный;
- 2) функционально-стоимостного анализа;
- 3) экспертно-аналитический.

Задание 11. Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства:

- 1) верно;
- 2) неверно.

Задание 12. Какие из перечисленных факторов определяют силу поставщика организации?

- 1) уровень специализации поставщика;
- 2) концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;
- 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- 4) все перечисленные факторы.

Тема 9. Разработка стратегий компаний, занимающих различные отраслевые позиции

Задание 1. Преобладание неценовой конкуренции. Какие параметры лежат в основе выбора стратегий роста крупной фирмой?

- 1) темпы роста фирмы – степень дифференциации продукта;
- 2) темпы роста фирмы – темпы роста ниши;
- 3) форма существования фирмы – степень оригинальности продукта.

Задание 2. Какие параметры лежат в основе выбора стратегий роста средней фирмой?

- 1) темпы роста фирмы – степень дифференциации продукта;
- 2) темпы роста фирмы – темпы роста ниши;
- 3) форма существования фирмы – степень оригинальности продукта.

Задание 3. Какие параметры лежат в основе выбора стратегий роста малой фирмой?

- 1) темпы роста фирмы – степень дифференциации продукта;
- 2) темпы роста фирмы – темпы роста ниши;
- 3) форма существования фирмы – степень оригинальности продукта.

Задание 4. На стадии роста отрасли уровень конкуренции:

- 1) низкий;
- 2) снижается;
- 3) высокий;
- 4) растет.

Задание 5. Укажите наиболее затратные стратегии развития предприятия:

- 1) роста;
- 2) нападения;
- 3) сокращения;
- 4) имитации.

- Задание 6.** Укажите методы стратегии бенчмаркинга:
- 1) позиционирование предприятия на рынке;
 - 2) покупка лицензий и сопроводительной документации;
 - 3) оценка эффективности управления персоналом;
 - 4) анализ вероятности банкротства.
- Задание 7.** Укажите основные мероприятия стратегии роста:
- 1) увеличение объема продаж;
 - 2) повышение производительности труда;
 - 3) сокращение издержек на продвижение продукции;
 - 4) поиск узкого сегмента потребителей с особыми потребностями.
- Задание 8.** Укажите мероприятия, наиболее распространенные на этапе роста компании:
- 1) внедрение новых технологий;
 - 2) обучение персонала;
 - 3) изменение направления деятельности;
 - 4) применение агрессивной рекламы.
- Задание 9.** Укажите признаки оборонительной стратегии:
- 1) большие финансовые затраты;
 - 2) повышенное внимание к действиям фирм-конкурентов;
 - 3) высокая степень риска;
 - 4) фирма располагает ограниченными средствами.
- Задание 10.** Укажите результаты наличия положительного имиджа в условиях, когда потенциал конкуренции по качеству и цене исчерпан:
- 1) сохранение доли рынка предприятия;
 - 2) привлечение дополнительных инвестиций;
 - 3) сокращение доли рынка предприятия;
 - 4) увеличение доли рынка предприятия.
- Задание 11.** Укажите факторы успеха в антикризисном менеджменте:
- 1) личность менеджера, решительность и воля;
 - 2) специальная подготовка менеджера в области управления в кризисных ситуациях;

- 3) развитие стратегического менеджмента;
- 4) социально-психологические качества персонала.

Задание 12. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- 1) стратегия развития продукта;
- 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- 3) стратегия «Сбора урожая»;
- 4) стратегия конгломеративной диверсификации;
- 5) стратегия сокращения расходов.

Задание 13. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку?

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

Практикум по курсу

Представленный практикум по стратегическому менеджменту позволит студентам, во-первых, ознакомиться с реальными ситуациями на примере компаний Екатеринбурга, во-вторых, получить навык решения стратегических задач типичных для топ-менеджмента компаний и, в-третьих, изучить наглядные примеры представления материала по результатам стратегического анализа. Практикум включен в программу обучения студентов дистанционной формы обучения, содержит семь заданий, темы, в рамках которых сформированы задания, указанные в руководстве по изучению дисциплины. Желаем удачной работы!

Задание 1. Построение «дерева целей» для компании ООО «Пепси Интернэшнл Боттлерс» (Екатеринбург)

В ходе выполнения задания студент знакомится с предложенными материалами и методическими рекомендациями, затем рассматривает основную стратегическую цель компании, представленную в материале и, исходя из представленного анализа, строит «дерево целей». (Напомним, что цели нижнего уровня – это способы действий.)

Характеристика деятельности ООО «Пепси Интернэшнл Боттлерс».

Предприятие ООО «Пепси Интернэшнл Боттлерс» (ПИБ) (Екатеринбург) входит в состав «Пепси Боттлинг Групп» и является предприятием со 100%-ным иностранными инвестициями. «Пепси Боттлинг Групп» (ПБГ) – один из признанных мировых лидеров по производству безалкогольных напитков. В 2003 г. эта фирма довела чистый доход в расчете на одну упаковку (12 л) продукции до 5%.

Бизнес в России входит в план завоевания нового сегмента рынка. Он уже перешел точку безубыточности и начинает приносить фирме доход. Организация бизнеса ПБГ в России вносит вклад в общие показатели фирмы.

Залог преуспевания торгового предприятия – правильная ассортиментная политика. Компания ПБГ – Екатеринбург предла-

гает широкий выбор наиболее популярных прохладительных напитков, отвечающих любым потребительским качествам, способных удовлетворить естественное желание – утоление жажды.

На заводе смонтированы две производственные линии для выпуска продукции в пластиковых (ПЭТ) и стеклянных бутылках.

В настоящее время ПИБ – Екатеринбург может предложить покупателям 20 наименований брендов безалкогольных напитков: Пепси, Пепси Лайт, Пепси со вкусом «Дикой вишни», Пепси со вкусом «Лимона», Севен АП, Севен АП лайт, Миринда-апельсин, Миринда-лимон, Маунтин Дью, Эвервесс Тоник, Эвервес Лимон, Аква Минерале, также напитки под маркой «Фиеста»: «Клубника», «Гархун», «Байкал», «Дюшес», «Лимонад», «Яблоко», «Крем-сода».

Все выше перечисленные напитки предлагаются потребителям в различных емкостях и для разных ситуаций потребления:

пластиковая бутылка (2 л) – потребление дома;

пластиковая бутылка (1,25 л) – потребление в автомобиле;

пластиковая бутылка (0,6 л) – потребление на ходу;

жесть, банка (0,33 л) – потребление на месте.

стекло, бутылка (0,25 л) – потребление на месте («премиум»).

В рамках данного задания и для удобства изучения мы будем рассматривать продукцию в трех категориях, которые объединены по следующим принципам:

1) международные марки (ММ): Пепси, Пепси Лайт, Пепси со вкусом «Дикой вишни», Пепси со вкусом «Лимона», Севен АП, Севен АП лайт, Миринда-апельсин, Миринда-лимон, Маунтин Дью, Эвервесс Тоник, Эвервес-Лимон;

2) столовые воды (СВ): «Аква Минерале» газированная и без газа;

3) локальные марки (ЛМ): «Фиеста» со вкусом: «Клубника», «Гархун», «Байкал», «Дюшес», «Лимонад», «Яблоко», «Крем-сода».

Соответственно, это повлияло на среднюю стоимость упаковки: 2002 г. – средняя стоимость упаковки 130 р., в 2003 г. – 150 р.

Необходимо сделать оговорку, что цены на продукцию в течение 2003 г. были повышены 1 раз на 5%, прирост реализованной продукции в стоимостном выражении по сравнению с 2002 г. составил 15%.

Таблица 1

Динамика изменений по категориям напитков, %

Категория напитка	2002	2003	Процент изменения
ММ	54	55	+1
СВ	18	25	+7
ЛМ	28	20	-8
<i>Итого:</i>	100	100	

В табл. 1 мы можем видеть положительную динамику по категориям напитков. Произошел небольшой прирост в категории ММ, который составил всего 1% по сравнению с показателем 2002 г. В категории СВ процент прироста объемов продаж составил 7%. В категории ЛМ их доля в общем объеме продаж сократилась на 8%. Комментируя происходящее, можно сделать вывод: все более популярным становится торговая марка «Аква Минерале», которая наиболее прибыльна, если сравнивать данную торговую марку с напитками ЛМ. Причинами можно назвать следующее: растут доходы населения, и как следствие, растет культура потребления наших покупателей, которые начинают обращать внимание на качество продуктов и напитков, в том числе; данный результат роста объема продаж по категории СВ является следствием грамотно построенной и воплощенной стратегии продвижения на рынок данной марки.

Системы управления в организационной структуре ПИБ – Екатеринбург представлена на рис. 1, исходя из данных которого мы можем сказать, что директор по производству, по сбыту и финансовый директор отвечают каждый за свое функциональное подразделение. И при выработке и достижении поставленных ими задач и целей они, взаимодействуя между собой, координируют действия данных подразделений.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции, и как результат – изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке. Эти факторы систематизированы. И с помощью данных факторов мы постараемся определить конкурентные преимущества.

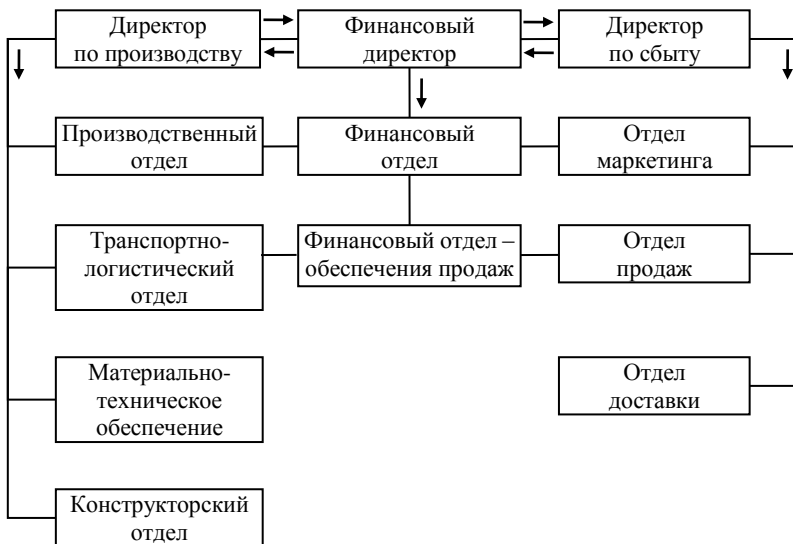


Рис. 1. Организационная структура ПИБ – Екатеринбург

1. Коммерческие условия – возможности фирмы предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредит, разного рода скидки.

Фирма «Пепси» предоставляет своим покупателям-перепродавцам выгодные коммерческие условия в виде отсрочек платежа за поставленную продукцию, различных скидок. Аналогичные условия предоставляет фирма «Кока».

2. Организация сбытовой сети – расположение сети магазинов, доступность их широкому кругу покупателей, демонстрация изделий в действии, эффективность проводимых рекламных акций, воздействие средствами «паблик рилейшнз».

Компания «Пепси-Кола» для поддержания лояльности постоянных и привлечения внимания новых покупателей проводит периодически рекламные компании. По итогам исследований, данные рекламные действия эффективнее рекламных акций компании «Кока-Кола», что подтверждается маркетинговым агентством Business Analytica.

3. Организация технического обслуживания предоставляемого оборудования на условиях бессрочной, бесплатной аренды.

Для лучшей демонстрации газированных напитков в торговой точке покупателям предоставляется фирменное торговое оборудование на условиях бесплатной аренды. Аналогичные действия проводит конкурент.

4. Заказ необходимого количества газированных напитков осуществляется через представителя фирмы, введена бесплатная доставка заказа со склада продавца до склада покупателя. Аналогичные действия проводит конкурент.

Стратегия. Не секрет, что начиная с января 2001 г., основной конкурент фирмы для удержания своей доли рынка использует огромные дополнительные средства для заключения так называемых эксклюзивных контрактов. Цель данного соглашения – в торговой точке клиента должен присутствовать один производитель определенной категории товара. Выбранная ими стратегия удержания позиций на рынке за счет дополнительных затрат говорит сама за себя.

Компания «Пепси», зная о стратегии конкурента, сделала ставку на инновации. Если в 2001 г. наш ассортимент состоял из 20 наименований представленных на полках магазинов, то в январе 2004 г., мы имеем ассортимент, состоящий из 125 наименований продукции. А у «Кока-Колы» ассортиментный перечень состоит из 80 наименований.

Таким образом, мы можем с уверенностью сказать, что выпускаемая продукция конкурентоспособна. Анализ систем управления отвечает требованиям ситуации, подтверждает жизнеспособность, функциональность и оперативность стратегии. Выбранная нами стратегия обеспечила наибольший прирост показателя доли рынка, что соответственно позволило компании занять прочные лидирующие позиции.

В рамках задания необходимо исследовать следующие аспекты внешней среды: клиентов (потребителей), конкурентов, поставщиков.

Клиенты. Напитки компании попадают к потребителям с прилавков различных типов торговых точек. В настоящее время компания осуществляет поставку в 1 400 торгующих организаций различного типа и формата. Можно сделать вывод, что данный рынок находится в стадии развивающегося рынка, и это подтверждается количественным приростом активных клиентов

ПИБ – Екатеринбург. Если в 2001 г. их среднее количество составляло 735, в 2002 г. – 796 клиентов, в 2003 г. их количество в среднем по итогам года составило 1 100 клиентов. Это еще раз подтверждает возможности и привлекательность данного региона по развитию и продолжению ведения бизнеса в Екатеринбурге. Стратегическая цель – занять лидирующие позиции на рынке безалкогольных напитков, потому что вышеуказанные игроки легче ориентируются и идут на сотрудничество с лидерами данной категории товаров.

Как было сказано выше, нашими клиентами являются торговые точки различных форматов. Для удобства работы каждый тип торговой точки сгруппирован в зависимости от общих характеристик; этим группам присвоены свои коды.

Основными каналами распределения готовой продукции (газированных напитков) являются:

- магазины «Продукты» – 123;
- павильоны и киоски – 111;
- кафе, бары, рестораны – 133;
- крупно-оптовые фирмы – 144.

Итак, на основе представленной информации можно сделать следующие выводы.

1. Наибольший объем продаж и наибольшая доля в объеме продаж в 2003 г. были достигнуты в канале распределения «123». Если в I квартале доля к объему продаж составила 50%, то в IV квартале доля увеличилась на 8%.

2. С каналами распределения «111» и «133» ситуация, можно сказать, стабильна, т.е. показатели доли к объему продаж в течение всего года оставались неизменными 25 и 15% соответственно.

3. А-канал распространения достиг следующих результатов: если в I квартале 2000 г. доля данного канала составляла 10%, то в III и IV кварталах произошло резкое снижение, что очень сильно отразилось на объеме продаж.

Необходимо добавить, что тенденция по увеличению продаж в канале «123» произошла за счет переводов большей части магазинов из традиционной торговли в магазины самообслуживания, что, по словам директоров крупных торговых сетей и супермаркетов, позволяет увеличить товарооборот минимум на

50%. Данное высказывание подтверждается цифрами итогов продаж в канале распределения «123».

Процентное соотношение продаж в канале распределения «123» переместилось в пользу магазинов современной торговли. Если в I квартале 2002 г. их соотношение было одинаковым (по 50%), то уже в IV квартале того же года соотношение продаж составило 30/70. В IV квартале 2003 г. данное соотношение достигло рубежа 20/80. Мы можем сделать еще одно важное замечание по данным цифрам: чтобы быть конкурентоспособными на рынке розничной торговли, розничные операторы (владельцы магазинов) переводят свои магазины из традиционной торговли в сеть самообслуживания. Отсюда возникла необходимость канал распределения «123» разделить на два канала, сгруппировав тем самым магазины по типу торговли и сфокусировав на них внимание, и достичь больших и лучших результатов в данном сегменте рынка. Иначе говоря, у нас добавились каналы продаж:

123 – магазины «Самообслуживания»;

124 – магазины «Традиционной торговли».

Конкуренты. Далее необходимо рассмотреть позиции, которые занимает ПИБ – Екатеринбург на рынке безалкогольных напитков относительно своих конкурентов. На сегодняшний день на данном рынке, в категории «дорогих» напитков, нашими основными конкурентами являются компании-производители прохладительных газированных напитков: «Кока-Кола», «RC-Cola»; в категории локальных марок компании – производители местных газированных напитков: «Бест», «Тонус», «Подгорка».

Ежемесячно независимое маркетинговое агентство AC Nielsen проводит исследование рынка безалкогольной продукции Екатеринбурга. Результаты данных исследований предоставляются компаниям ПИБ – Екатеринбург и «Кока-Кола». Рассмотрим результаты исследований. Измерителями рынка данной категории товаров служат следующие показатели: дистрибуция, количество представленного ассортимента, отсутствие продукта в торговых точках. Для исследований берется 100 торговых точек разного формата, выбор точек случайный и не известный ни одному из производителей.

Доля рынка подвержена изменениям. Рост доли рынка в III и IV кварталах обусловлен тремя основными факторами:

- а) сезонным спросом;
- б) промоушными (рекламные) кампаниями;
- в) наличием продукции в торговых точках.

Несмотря на рост доли рынка конкурента в IV квартале 2002 г., в I квартале 2003 г. его доля рынка сильно сократилась и достигла 20,5%, что по сравнению с аналогичным периодом прошлого года меньше на 7,7% и на 21,2% по сравнению с показателями IV квартала.

Доля рынка «Пепси-Кола» не только выросла в I квартале 2003 г. на 8,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, но смогла увеличить и закрепить свои позиции, что подтверждают результаты исследований, которые также предоставляются директорам и руководителям крупных торгово-розничных предприятий.

Поставщики. Во-первых, чтобы говорить о поставщиках, необходимо провести их группировку по следующим аспектам:

1) поставщики концентратов, ПЕТ-форм. Концентрат и ПЕТ-форма поставляются из Голландии. Заказы осуществляются на основе годовых планов по производству продукции;

2) поставщики торгового оборудования (холодильники, стеллажи, световая реклама и др.). Холодильное оборудование поставляется из Финляндии (Helkama), стоимость одного холодильника 500 дол. Амортизация холодильного оборудования рассчитана на три года. Все остальное оборудование производится в России;

3) поставщики грузового и легкового транспорта. Закупка автотранспорта осуществляется в России: ВАЗ, ЗИЛ, и др.

Планирование и закуп осуществляет управляющий центр, расположенный в Москве.

Таким образом, уральский регион стабильно развивается, количество активных покупателей неуклонно растет, наша компания занимает прочные позиции на данном рынке и имеет хорошие перспективы для продолжения бизнеса.

Анализ маркетинговой и сбытовой деятельности.

В последнее время очевидны пробелы в работе отдела прямых продаж как у фирмы «Пепси-Кола», так и у фирмы «Ко-

ка-Кола». Основная причина – отсутствие продукции в торговорозничной сети. Исследовав все возможные причины, мы выделили три основные:

несбалансированный заказ – заказано и доставлено продукции меньше, чем это необходимо для данных торговых точек;

отсутствие выкладки – выкладка продукции персоналом торговых точек не достаточна;

доставка полученного заказа только через 24 ч, т.е. на второй или третий день.

Чтобы реально оценить работу торговой команды, нам необходимо рассмотреть также факторы, которые берутся во внимание для разработки стратегии на данной территории.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Рынок прохладительных напитков специфичен и неоднозначен. Рынок находится на стадии развития, его ежегодный рост составляет в среднем 8%. Существуют некоторые угрозы в отношении переманивания потребителей прохладительных напитков на сторону пивных компаний.

2. Продукция, выпускаемая компанией «Пепси-Кола» на рынке прохладительных напитков данного объединения, конкурентоспособна, занимает устойчивые позиции лидера. Компания адекватно реагирует на все изменения внешней и внутренней среды.

3. Анализ систем управления показал, что данная организационная структура управления позволяет быть мобильной, стабильной и оперативно реагировать на изменяющуюся ситуацию вокруг фирмы.

4. Экономическая ситуация в регионе постоянно улучшается, это подтверждается данными роста благосостояния населения Екатеринбурга и Свердловской области, позволяет рассчитывать на долгосрочное ведение данного бизнеса в регионе.

Система ориентиров организации.

Идеалы – ориентиры, которые не предполагается достичь в определенном будущем (видение и миссия).

Цели – это наиболее общие ориентиры деятельности организации в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в их большей части.

Задачи – конкретные количественно измеряемые ориентиры в виде описаний серий рабочих функций с конкретизацией формы и времени выполнения задания.

Видение – это образное представление смысла деятельности организации. Видение не имеет «горизонта».

Миссия – это конкретизация видения. Содержание миссии должно включать в себя следующие основные направления:

описание продуктов или услуг, предлагаемых организацией;
характеристика рынка;

цели организации, выраженные в терминах «выживание», «рост», «доход»;

технология;

конкурентные преимущества.

Цели бывают:

экономические (величина прибыли, рентабельность и т.п.);

неэкономические (социальные – улучшение условий труда и т.п.);

качественные, количественные;

кратко-, средне-, долгосрочные.

Ключевые пространственные показатели цели:

1 – положение на рынке;

2 – инновации;

3 – маркетинг;

4 – производство;

5 – финансы;

6 – управление кадрами (персонал);

7 – менеджмент (предполагаемая модернизация в области управления);

8 – социальный аспект.

Критерии качества целей:

1 – максимально возможная конкретность и измеримость целей;

2 – достижимость поставленных целей;

3 – гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;

4 – сопоставимость целей – их непротиворечивость в различных ключевых пространствах.

Репрезентативность экспертной группы:

$$\frac{\sum K_i}{n} \geq \frac{2}{3} K_{\max}, \quad K_i = f(K_a, K_s),$$

где K_a – коэффициент аргументированности; K_s – коэффициент степени знакомства.

i	Π_1	Π_2	Π_3
1	90(2)	80(3)	100(1)
2	60(1)	50(2,5)	50(2,5)
3	70(2)	50(3)	100(1)
4	50(3)	70(2)	100(1)
S_j	8	10,5	-5,5

Примечание. Π_1 – увеличение объемов продаж; Π_2 – повышение престижа; Π_3 – увеличение престижа; в скобках – ранги.

Коэффициент парной ранговой корреляции между оценками двух любых экспертов:

$$S_{i,i+1} = 1 - \frac{\sum \psi_j^2}{\frac{1}{6}(m^3 - m) - \frac{1}{12}(T_i + T_{i+1})};$$

$$\psi_j = |R_{ij} - R_{i+1,j}|;$$

$$-1 \leq \rho \leq +1;$$

$$\psi_1 = 0; \quad \psi_2 = 0; \quad \psi_3 = 0,$$

где $\rho = -1$ – рассогласованность мнений экспертов; $\rho = +1$ – полная согласованность мнений экспертов.

Коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \sum d_j^2}{n^2(m^3 - m) - n \sum T_i};$$

$$d_j = S_j - M[S_j];$$

$$d_1 = 8 - 8 = 0;$$

$$d_2 = 10,5 - 8 = 2,5;$$

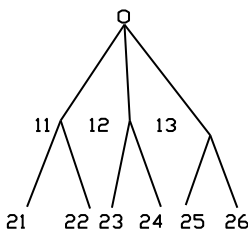
$$d_3 = -2,5; W = 0,42;$$

$0,3 > W$ – неудовлетворительно;

$0,3 < W < 0,7$ – средне;

$0,7 < W$ – высокая.

Должна быть осуществлена декомпозиция целей по уровням иерархии:



Построение дерева целей:

0 – увеличение прибыли;

11 – повышение эффективности производства;

12 – повышение эффективности маркетинга;

13 – повышение эффективности финансирования;

21 – снижение брака;

22 – снижение себестоимости;

23 – увеличение рекламной компании;

24 – повышение эффективности сбыта продукции;

25 – повышение эффективности капитальных вложений;

26 – улучшение финансовой дисциплины.

Построение дерева решений:

K_1 – снижение себестоимости продукции → $a_1 = 0,6$ – вес критерия;

K_2 – увеличение объема продаж → $a_2 = 0,4$.

Задание 2. Построение внутреннего профиля компании ООО «Молочный кит»

Задание на кейс-практикум.

1. Для построения внутреннего профиля компании необходимо:

проанализировать проблемное поле предприятия, экспертным образом выделить ключевые проблемы и предусмотреть их решение в программе;

сделать предложения по оптимизации организационной структуры и системы управления с учетом программы стратегического развития (система сбыта должна предусматривать построение клиентоцентрированной организации);

описать особенности организационной культуры и сделать предложения по необходимой корректировке.

2. По результатам п. 1 нужно спроектировать бизнес-процесс «Планирование продаж»:

разработать модель взаимодействия основных участников процесса «Планирование продаж». Изобразить модель графически и объяснить технологию протекания бизнес-процесса (кто, с кем, в какой последовательности, по какому поводу взаимодействует);

составить матрицу ответственности процесса «Планирование продаж» (по вертикали – все функции процесса, по горизонтали – подразделения/должности).

Напомним, что методика построения внутреннего профиля предприятия представлена в гл. 4 учебного пособия п. 4.9.

Общее описание компании ООО «Молочный Кит». Вид деятельности – производство молочной продукции.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Собственники – генеральный директор, финансовый директор, директор по производству и еще шесть физических лиц, не работающих на предприятии.

Распределение долей между собственниками – относительно равное.

История создания компании «Молочный Кит». Компания «Молочный Кит» была создана в июле 1999 г. как торговый дом при ОАО «Полевской молочной комбинат» (ПМК). В течение 3 мес. работы компания скупила весь пакет акций комбината и стала его единственным акционером. В то время ПМК перерабатывал менее 10 т сырого молока и производил около 7 т готовой молочной продукции в сутки, т.е. около 210 т продукции в месяц. Компании в наследство достались: крайне изношенное и устаревшее оборудование, нестабильные поставки сырья (сырого молока) от сельхозпроизводителей и разрушенный автопарк.

Первые полгода работы приходилось преодолевать недоверие со стороны торговли, поскольку ПМК зарекомендовал себя ненадежным партнером. Компания «Молочный Кит» полностью восстановила автопарк, ввела четкую транспортную схему доставки, освоила новую, прочную, современную картонную упаковку.

Через полгода, в начале 2000 г., ПМК в сутки перерабатывал уже 40 т сырого молока и производил 28 т молочной продукции, т.е. 840 т продукции в месяц. Компания полностью восстановила прежний, достаточно богатый ассортимент Полевского комбината, добавив к нему новые виды продукции, в частности, глазированные сырки.

В 2000 г. компания регистрирует свой торговый знак, и вся продукция, производящаяся на ПМК, начинает выпускаться под брендом «Молочный кит».

В 2001 г. компания «Молочный Кит» покупает ООО «Камышловский молочный комбинат». Оснащает его новым оборудованием по производству пластиковых молочных бутылок и начинает первой в Свердловской области выпускать молочную продукцию в данной упаковке.

По итогам 2001 г. компания становится одним из крупнейших производителей молочной продукции в Свердловской области и занимает третье место по переработке сырого молока (около 52,5 т в сутки) и выпуску молочной продукции (35 т в сутки, 1 050 т в месяц).

В 2003 г. ОАО «Полевской молочной комбинат» и ООО «Камышловский молочный комбинат» вливаются своей собственностью в ООО «Компания “Молочный кит”» (рис. 2).

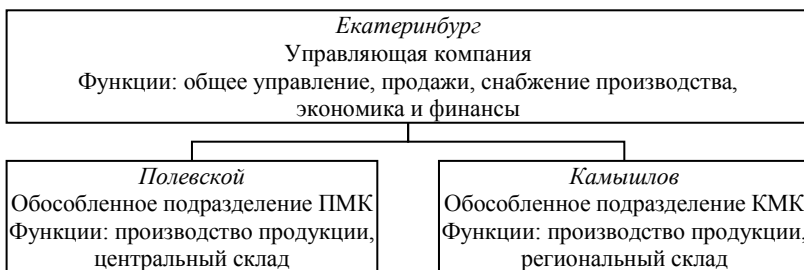


Рис. 2. Географическое расположение

Персонал: численность персонала – 450 чел., в том числе: управляющая компания – 50 чел., ОП ПМК – 250 чел., ОП КМК – 150 чел. Средний возраст – 40 лет. Персонал работает «по старинке». Во взаимодействии с клиентами – пассивен, нет сплоченной команды и командного духа. Трудно бороться с воровством готовой продукции (в среднем на 400 тыс. р. в месяц). Регламенты работы и должностные инструкции не прописаны. Система управления не мотивирует персонал на результат.

Объем выпуска молочной продукции – 33 т в сутки, в том числе: на ПМК – 27, на КМК – 6 т.

Состояние производственных мощностей – в основном изношенное полуавтоматическое оборудование (средний возраст – 15 лет). Относительно новое оборудование только по производству пластиковой бутылки, упаковки в пластиковую бутылку и линия по производству глазированных сырков. Из-за старого оборудования случается плохая склейка полиэтиленовых пакетов, вследствие чего протекающее молоко «грязнит» другую продукцию при транспортировке. Возникают претензии по трудно открываемой крышке на пластиковой бутылке (было куплено укупорочное оборудование, не делающее закручивающуюся крышку).

Загруженность производственных мощностей 36%, в том числе: ПМК – 55, КМК – 30%, т.е. компания может выпускать – 90 т продукции в сутки: 70 т на ПМК и 20 т на КМК.

Применяемые технологии производства – в основном стандартные; передовые современные технологии не использу-

ются из-за отсутствия современного оборудования, а это, в свою очередь, дает крупинчатость и зернистость творога.

Рынок сбыта:

Екатеринбург (охвачено около 300 продуктовых магазинов, среднесуточные продажи – 19 т, доля рынка – около 9%);

другие города Свердловской области (Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Первоуральск, Асбест, Полевской, Ревда, Березовский, Ирбит, Богданович, Сухой Лог, Камышлов, Заречный, Талица, Пышма);

некоторые города Тюменской и Челябинской областей.

План продаж не выполняется.

Конкуренты – основные конкуренты среди производителей – Ирбитский, Верхнепышминский и Екатеринбургский молочные заводы.

Логистика доставки сырья и готовой продукции:

сырое молоко в основном доставляется на КМК от сельхозпроизводителей Восточного региона Свердловской области (самый сырьевой район) на их собственном транспорте. Далее на большегрузном молоковозе компании необходимый объем сырого молока ежедневно перевозится в ПМК;

готовая продукция ежедневно с КМК и ПМК поставляется на центральный склад, расположенный на ПМК, а затем ежедневно на 20 автомашинах ГАЗ и ЗИЛ развозится по магазинам Екатеринбурга, Нижнего Тагила, Первоуральска и Ревды. Машины часто бывают недогруженными (при грузоподъемности 3,5 т везут продукцию в объеме 1,5 т);

часть продукции ПМК и КМК ежедневно аккумулируется на региональном складе, расположенном на КМК, и уже оттуда ежедневно поставляется на шести автомашинах;

дилеры компании, работающие в Тюменской и Челябинской областях, забирают продукцию на условиях самовывоза.

Описание действующей системы маркетинга и сбыта:

система продаж;

организационная структура;

формальная организационная структура службы продаж (рис. 3).

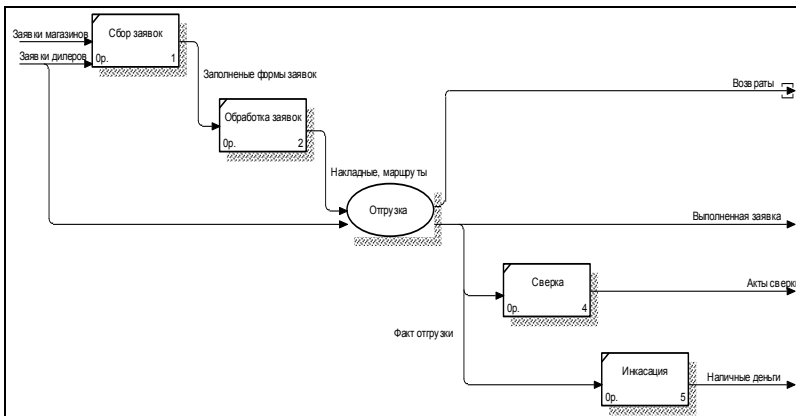


Рис. 5. Основные процессы в отделе продаж

В отделе существуют сложившиеся стереотипы работы с клиентами. Это выражается, например, в вербальных формах представления по телефону «Полевской комбинат» при сборе заявок. Следует заметить, что даже при такой работе загрузка менеджеров достаточно высока. Они не успевают качественно обработать массив клиентов (более 40–45 магазинов).

В настоящее время существует три центра сбора заявок от клиентов: отдел сбыта в Екатеринбурге, отдел отгрузки в Полевском, отдел отгрузки в Камышлове. При этом нет точного соответствия, какой клиент куда обращается. Например, часть клиентов компании обращаются с заявками или корректировками заявок непосредственно на завод в Полевской. Это вынуждает дважды обрабатывать одну и ту же информацию об отгрузках на следующий день: сначала в отделе продаж, затем в отделе отгрузки.

Не оценивается эффективность работы с каждым магазином. Факт требует дополнительной проверки, но существует предположение, что есть магазины, которые убыточны для компании.

У компании выделяются три группы клиентов.

Первая группа – дилеры, количество дилеров – шесть. Работают по специальным договорам. Не существует четкого деления по зонам ответственности, хотя случаев конкуренции отдела продаж с дилерами выявлено не было.

Вторая группа – сетевые структуры, имеющие в своем составе два и более розничных магазинов. При этом существует единый центр закупок, контролирующий объемы, цены и ассортимент товаров.

Третья группа – отдельные розничные магазины, самостоятельные в принятии решений о закупках.

Взаимосвязи с другими подразделениями. Практически отсутствуют налаженные информационные связи в первую очередь с отделом отгрузки на Полевском комбинате. Начальник отдела отгрузки ПМК каждое утро формирует заявку на производство для ПМК и КМК. Причем эта заявка не попадает в отдел продаж. Менеджеры не знают, что запущено в производство (по ассортименту и вкусу), фактически собирая заявки на то, что не будет отгружено.

При обработке заявок в отделе отгрузки часто происходит урезание заказов для некоторых клиентов. Отдел сбыта узнает об этом только от клиента (!). При этом факт недоставки рассматривается как норма и не является основанием для проведения анализа причин недоставки и выработки определенных решений. Такие случаи руководство не считает основанием для проведения анализа того, что необходимо изменить для недопущения подобного в будущем.

Формирование плана производства в отделе отгрузки ПМК не позволяет учитывать прогнозную составляющую. Фактический анализ ежедневных отгрузок ведется вручную начальником отдела отгрузки ПМК, что, безусловно, снижает точность прогноза объема заказа на следующий день. На рис. 6 изображены функциональная и временная схемы обработки заявок.

Система планирования и управления. Нет оперативного учета эффективности работы менеджеров. Результаты оцениваются ежемесячно и не дают возможности оперативно корректировать деятельность менеджеров.

Планы продаж не формализованы, при этом равенство при распределении планов не соответствует фактическому распределению клиентской базы между менеджерами и соответственно не воспринимается менеджерами как рабочий инструмент. В подобных случаях в принципе невозможно обеспечить равные

условия для менеджеров с точки зрения структуры клиентской базы.

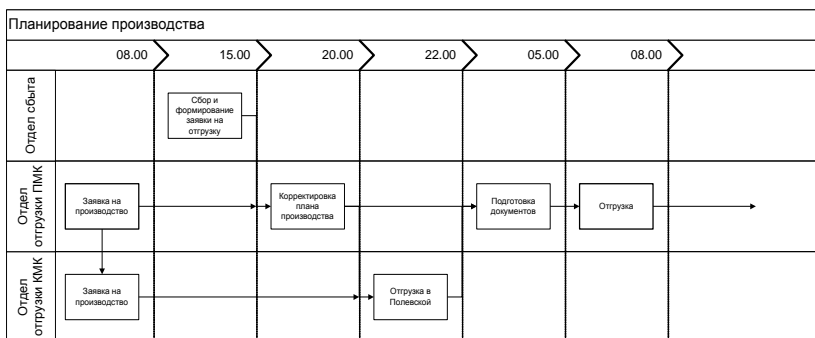


Рис. 6. Функциональная и временная схемы обработки заявок

Планов по привлечению новых клиентов нет, следовательно, эта работа отдана на откуп менеджерам. А они вследствие фактической или декларативной загруженности не имеют мотивации на расширение клиентской базы.

Отсутствуют документы, регламентирующие работу сотрудников отдела, соответственно не распределены полномочия и ответственность. Таким образом, система распределения ответственности хаотична, и существуют провалы в ответственности за конечный результат.

Общая оценка персонала отдела сбыта ООО «Компания «Молочный Кит»». Первичная оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Менеджеры по продажам – это люди, которые у клиентов формируют образ компании. Образ компании, который создается при общении с менеджерами, – слепок с российской культуры торговли: напряжение, легко вспыхивающее негодование, декларирование ценности клиента в сочетании с обесцениванием его потребностей и т.д. Интересны различия менеджеров Екатеринбургского офиса с региональными менеджерами. В качестве основных – отсутствие предприимчивости и желания поддерживать изменения, пассивно-выжидательная позиция по отношению к руководству (менять должны они, а не мы, мы и так дела-

ем все возможное), нет планов на будущее, некоторое показное равнодушие к будущему компании. Массив претензий по качеству продукции и услуг от менеджеров Екатеринбургского офиса близок к критическому. В то время как пожелания/наблюдения региональных менеджеров единичны – необходимо увеличить бюджет на транспортные расходы, а также организовать склад в Екатеринбурге. Трудно предположить, в чем причина такой ситуации, возможно в том, что у «областных» менеджеров больше возможностей для управления ситуацией, а возможности «городских» ограничены.

Анализ особенностей мотивационной системы структуры маркетинга и сбыта в компании. Сложившаяся ситуация в сфере мотивации сотрудников характеризуется следующими признаками.

1. *Удовлетворенность работников существующей системой мотивации.* Руководство считает, что работники удовлетворены существующим уровнем оплаты труда и не заинтересованы в его увеличении (поэтому и отсутствует рост объема продаж) – особенно, менеджеры по продажам Екатеринбурга. В действительности как раз менеджеры по продажам Екатеринбурга считают, что уровень оплаты труда недостаточен, а дополнительные усилия не приведут к его увеличению: «Так на так и выйдет – те же пятнадцать тысяч, как не крутись». Более удовлетворены существующим уровнем и принципами оплаты труда менеджеры по продажам в областных городах, что объясняется, очевидно, уровнем их заработной платы, серьезно превышающим средний уровень оплаты труда в этих городах.

Ситуация в отделах отгрузки следующая. На КМК существующий уровень оплаты труда работников отдела признается начальником отдела полностью удовлетворяющим работников сегодня (после последнего повышения заработной платы в марте 2003 г.) и удобным с точки зрения рычагов воздействия на персонал. На ПМК существующий уровень оплаты труда работников отдела признается начальником отдела полностью неудовлетворительным и, следовательно, демотивирующим, расхолаживающим персонал.

Руководство считает: заработная плата в компании высокая и позволяет удерживать персонал. При этом многие работни-

ки уверены, что их заработная плата низкая по сравнению с рынком труда: «Мы же знаем, сколько сегодня стоят специалисты. И руководство наше знает. Ну, видимо, так нас ценят...».

2. *Известность, понятность для работников требуемых показателей деятельности и достижимость их выполнения.* Существующая система оплаты труда известна, понятна работникам. Показатели, включенные в систему оплаты, верны с точки зрения экономической эффективности компании. Требуется проверка их выполнимости, достижимости.

3. *Оценка (или аттестация) сотрудников.* Аттестация как система не существует, и не было ни разу мероприятий по оценке профессиональных и управленческих качеств работников. Следовательно, отсутствует объективная информация для принятия кадровых решений руководством предприятия. Если говорить об уровне квалификации менеджеров по продажам, это значит говорить и о системе периодической аттестации.

4. *Обучение.* Так как в компании сегодня нет четкой политики в сфере обучения, следовательно, нет и единых ориентиров для сотрудников: какое обучение (и чему) ценится руководством, на сколько и в каких случаях поддерживается и какое планируется в ближайшем будущем.

Тревожный факт, с точки зрения включенности, мотивированности сотрудников на работу: практически никто из менеджеров по продажам не говорит о необходимости обучения (ситуация, почти не встречающаяся в других современных компаниях)!

Так как отсутствуют планы, программы обучения работников, отчеты сотрудников по результатам пройденного обучения, можно сказать, что данный блок работы по управлению персоналом предприятия отсутствует полностью.

5. *Корпоративная культура.* В компании (и в подразделении сбыта особенно) существуют мощно укоренившиеся нормы «жаловаться на обстоятельства», обвинять компанию, искать объяснения невыполнению поставленных задач, а не способы их решения.

6. *Психологический климат* в компании трудно назвать конструктивным, способствующим эффективной работе персонала. Для этого есть объективные причины. Остро ощущается нехватка «командного духа», единой работы на общий результат.

Также на психологический климат и общую трудовую эффективность влияет «информационная изолированность» работников компании от руководства.

Миссия компании «Молочный кит». Компания производит молочную продукцию и поставляет ее клиентам – магазинам и дистрибьюторам для того, чтобы потребитель имел возможность купить в магазинах качественную, полезную и вкусную молочную продукцию.

Делая эту работу качественно, с душой и со вкусом, фирма становится известной, динамично развивающейся и прибыльной компанией, которая может обеспечить высокий уровень социальной защиты, процветания, успеха и престижа своих сотрудников и акционеров.

Основная цель компании. В 2007 г. компания «Молочный кит» должна была стать лидером среди производителей молочной продукции в Свердловской области. Продукцию компании должны знать все жители Свердловской области только как качественную продукцию. Ее должны любить и покупать.

К 2010 г. компания «Молочный кит» должна вырасти в большой областной молочный холдинг, который будет включать в себя такое количество молочных комбинатов и сельскохозяйственных производителей, чтобы объема их производства было достаточно для того, чтобы обеспечить молочной продукцией население всей области.

Все сегодняшние сотрудники компании должны гордиться тем, что стоят у истоков создания областного молочного холдинга – «Молочный кит».

Среднесрочная цель компании на декабрь 2004 г.

1. Увеличить следующие финансово-экономические показатели до уровня, представленного в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Увеличение финансово-экономических показателей

Показатель	Текущий уровень	Плановый уровень	Процент увеличения
Среднесуточный объем продаж, т	36	90	150
Месячная выручка от реализации, р.	17 800 000	40 500 000	131

Доля рынка в Свердловской области, %	3,3	8,2	150
Рентабельность, %	7,6	19,8	160
Прибыль, р.	1 250 000	6 704 000	436
Фонд оплаты труда, р.	1 850 000	4 625 000	150

2. Следовательно, достичь показателей работы, указанных в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Достижение показателей работы

Показатель	Декабрь 2004 г.
1. Реализация продукции:	
реализация, т/день	90
реализация, т/мес.	2 700
средняя цена, р./т	15 000
выручка от реализации, р./мес.	40 500 000
2. Прямые затраты:	
необходимое количество сырого молока, т/сутки	130
необходимое количество сырого молока, т/мес.	3 900
средняя цена сырого молока, р./т	5 500
затраты на сырое молоко, р./мес.	21 450 000
затраты на упаковку, р./мес.	3 726 000
затраты на добавки, р./мес.	1 620 000
итого прямые затраты, р./мес.	26 796 000
3. Валовая прибыль, р./мес.	13 704 000
4. Постоянные затраты, р./мес.	7 000 000
5. Прибыль, р./мес.	6 704 000

3. Попасть в число лидеров по производству молочной продукции в Свердловской области и иметь имидж стабильного поставщика и производителя, выпускающего качественную, вкусную, полезную и имеющую своего постоянного покупателя продукцию.

Описание рынка молочной продукции. Ассортимент молочной продукции, представленной на рынке.

По видам продукции. По данным НИЦ РОМИР, полученными по результатам специального комплексного изучения особенностей потребления гражданами России молочной продукции, структура потребления видов молочных продуктов достаточно неравномерна. Наибольшей популярностью пользуются

молоко, сметана, кефир и творог, самые доступные и известные. Однако есть некоторые особенности.

Молоко пользуется популярностью практически у всех категорий населения. Его с одинаковой охотой покупают представители всех возрастных групп вне зависимости от места проживания и уровня дохода, т.е. 73,3% наших сограждан регулярно употребляют молоко в пищу.

Сметана пользуется повышенной популярностью преимущественно у мужской части населения, а также у молодежи в возрасте от 18 до 29 лет.

Самым популярным кисломолочным напитком в России является кефир, обладающий ценными лечебными свойствами. Предпочтение кефиру отдают все возрастные группы, несколько больше прочих потребляет его молодежь, что, видимо, вызвано активными рекламными кампаниями ряда производителей (например, Danone), ориентированными именно на эту возрастную группу.

Среди потребителей творога преобладают женщины (60,6%). Йогурт наибольшей популярностью пользуется у женщин и молодежи, на которую приходится 66,7% потребителей. Показательно, что среди людей старше 50 лет и жителей сельских районов регулярных потребителей йогурта практически нет.

Традиционные для России молочные продукты – ряженка и простокваша – бóльшим спросом пользуются среди сельских жителей и населения небольших городов. Причем ряженку предпочитают в основном женщины, а простоквашу – мужчины. В отличие от простокваши, ряженке также отдают предпочтение жители крупных городов.

Нужно отметить, что большая часть молочных продуктов находится в низшей ценовой категории, видимо, поэтому на характер потребления практически не влияет уровень доходов потребителей.

Сметана вытесняется продуктами с малой долей жирности – йогуртами и творожками. Доля десертов также увеличивается благодаря продвижению товаров в средствах массовой информации и способностью части потребителей при высоких доходах покупать дорогую продукцию, которая популярна среди детского и молодого поколения.

Кроме того, покупатель будет ориентирован на бифидо-продукцию, ее доля составит 2%, эта продукция должна иметь наибольший рост спроса.

По сроку реализации. В категории молочных продуктов выделяются две группы: стерилизованные продукты с длительным сроком хранения (молоко УНТ, термически обработанные йогурты и т.д.) и скоропортящаяся продукция.

В настоящее время доля стерилизованного молока в общих продажах молока в Свердловской области составляет около 6%. Для сравнения аналогичный показатель для Москвы 60%. Несмотря на преобладающее мнение о лучших качественных и вкусовых показателях свежих продуктов с небольшим сроком хранения, доля стерилизованных продуктов растет.

Объем потребления молочной продукции на исследуемых рынках. По данным Облкомстата, оборот розничной торговли в Свердловской области за 2002 г. составил 107,6 млрд р. Из них молочная продукция (без учета сливочного масла, сухого молока и сыров) составила 3,6%. Таким образом, емкость рынка молочных продуктов Свердловской области – 3,87 млрд р. в розничных ценах.

Согласно одному из самых осторожных прогнозов, разработанного экспертами Организации по продовольствию и сельскому хозяйству ООН (Food and Agriculture Organization), производство молока в России до 2011 г. будет увеличиваться в среднем на 0,9% в год. Более оптимистичную картину рисуют американские эксперты. Согласно данным исследовательского центра FARPI (Food & Agricultural Policy Research Institute), объединяющего ученых ряда американских университетов, производство молока будет увеличиваться в среднем на 2,4% в год.

Постепенное наполнение рынка обусловлено ростом среднедушевого потребления молочных продуктов в целом, прежде всего за счет значительных темпов роста в сегментах пастеризованного молока и биопродуктов.

Объем потребления молочной продукции по городам Свердловской области рассчитан на основании общего объема потребления молочных продуктов, численности населения в городах Свердловской области и сравнительного индекса покупательской способности населения (табл. 4).

Таблица 4

**Объем потребления молочной продукции
по городам Свердловской области**

Город	Население, тыс. чел.	Оценка объема потребления, млн р.	Доля от объема потребления области, %
Екатеринбург	1 266,3	1 912,50	49,39
Нижний Тагил	390,9	426,39	11,01
Каменск-Уральский	190,6	207,90	5,37
Первоуральск	136,1	137,04	3,54
Серов	99,8	83,74	2,16
Новоуральск	93,7	78,62	2,03
Асбест	81,2	61,32	1,58
Полевской	70,4	53,16	1,37
Ревда	65,4	49,39	1,28
Краснотурьинск	64,8	48,93	1,26
Верхняя Пышма	54,7	45,90	1,19
Лесной	54,4	36,52	0,94
Верхняя Салда	52,7	35,37	0,91
Березовский	48	40,27	1,04
Ирбит	47,9	30,14	0,78
Качканар	47,8	30,08	0,78
Алапаевск	47,6	29,95	0,77
Красноуфимск	44,6	28,07	0,72
Тавда	43,4	27,31	0,71
Реж	41,8	26,30	0,68
Кушва	40,9	25,74	0,66
Артемовский	40,7	23,90	0,62
Богданович	36	21,14	0,55
Сухой Лог	36	21,14	0,55
Карпинск	33,8	19,85	0,51
Североуральск	33,8	19,85	0,51
Красноуральск	31,9	18,74	0,48
Камышлов	31,6	15,91	0,41
Заречный	28,8	14,50	0,37
Невьянск	26,9	13,54	0,35
Нижняя Тура	26,3	13,24	0,34
Кировград	24,4	12,28	0,32
Сысерть	22,4	11,28	0,29
Туринск	21,9	11,03	0,28
Талица	19,4	8,14	0,21
Среднеуральск	18,9	7,93	0,20
Нижняя Салда	18,7	7,85	0,20
Ивдель	17,3	7,26	0,19

Город	Население, тыс. чел.	Оценка объема потребления, млн р.	Доля от объема потребления области, %
Дегтярск	17	7,13	0,18
Новая Ляля	14,7	6,17	0,16
Арамиль	14,1	3,55	0,09
Нижние Серги	13,6	3,42	0,09
Верхний Тагил	13,5	3,40	0,09
Волчанск	12,8	3,22	0,08
Михайловск	11,9	3,00	0,08
Верхняя Тура	11,8	2,97	0,08
Верхотурье	8,4	2,11	0,05
Сельское население	1 042,7	174,98	4,52
Всего в городах	3 569,6		
Всего в области	4 612,3	3 870,00	100,00

Производители молочной продукции в Свердловской области и Екатеринбурге, основные конкуренты (производители и дистрибьюторы).

По данным компании ACNielsen Russia, на российском рынке молока лидируют компании «Вимм-Билль-Данн», «Петмол», Danone, «Останкинский молочный комбинат», Campina и Parmalat. Совокупная доля перечисленных производителей превышает 65% – в стоимостном или около 60% в натуральном выражении.

Переработкой молока в Свердловской области заняты 36 предприятий, четыре из них – государственные: Ирбитский, Екатеринбургский, Верхнепышминский и Невьянский молочные заводы. Их доля в общем объеме переработки молока составляет около 40%. Явный лидер по объемам производства – Ирбитский молочный завод (табл. 5).

По неофициальной статистике, учитывающей еще и присутствие на рынке зарубежных и общероссийских молочных брэндов, свердловские заводы производят не более 50% всей молочной продукции, потребляемой в Свердловской области.

Таблица 5

Заводы, выпускающие молочную продукцию

Наименование	Мощность, т/смену	Объем производства 2001 г., тыс. т	Доля в местном производстве, %	Доля на рынке, %
1. ГУП «Ирбитский Молзавод»	110,0	32 373	15	8
2. ГУП «Завод № 1»	64,9	27 342	13	6
3. ООО «Молочный Кит»	57,0	18 844	9	4
4. ГОУП «Верхнепышминский Молочный Завод»	35,0	16 610	8	4
5. ОАО «Кушвинский Гормолзавод»	57,2	16 598	8	4
6. ОАО «Серовский Гормолзавод»	55,8	12 407	6	3
7. МУУП «Талицкий Молочный Завод»	28,4	11 662	5	3
8. ОАО «Молоко»	97,8	11 356	5	3
9. ООО «Ураллат»	63,0	9 761	5	2
10. ГУП «Уральский Электрохимический Комбинат»	50,0	7 753	4	2
11. ООО «Первоуральский Городской Молочный Завод»	35,0	6 505	3	2
12. ОАО «Алапаевский Молочный Комбинат»	30,0	6 097	3	1
13. ОАО «НТГМЗ»	229,3	4 863	2	1
Прочие местные производители		32 829	15	8
Завоз из других регионов, из них		215 000		50
16. «Данопе»				12
17. «Вимм-Билль-Данн»				20
18. «УМОКО»				5

Исследование оптовых каналов распределения (на примере дистрибьюторов компании) показало следующие результаты.

1. Основные претензии к компании «Молочный Кит» как к поставщику молочной продукции со стороны потребителей:

- снижение качества продукции;
- ценовая политика;
- нежелание компании решать возникающие проблемы (Камышлов);

при доставке продукции в Тюмень неудобный срок заказа (за 48 ч) продукции из Полевского;
отказ в приеме возврата продукции;
отгрузка продукции с просроченным сроком (при сроке хранения 5 дней – на 3 сутки со дня выработки);
недозагрузка заказанных объемов по количеству и ассортименту.

При выяснении вопроса о контактных лицах в компании «Молочный Кит» в случае необходимости решить оперативные вопросы (оплата, отгрузка, цена, претензии) все респонденты дали разные ответы. В компании нет единого центра ответственности за работу с дистрибьюторами, которые должны самостоятельно выбирать ответственное лицо или вынуждены обращаться к любому, кто есть в офисе.

2. Розничные каналы распределения молочной продукции в Екатеринбурге. Выборка по магазинам Екатеринбурга – 38 магазинов, что составляет около 3,8% от розничных магазинов (980 магазинов на декабрь 2002 г.), торгующих продуктами питания. Из всех магазинов Екатеринбурга около 120 являются сетевыми, т.е. объединены в группы более чем из трех магазинов и работают под одним названием, либо имеют единых собственников. Около 100 магазинов являются специализированными (овощи, вино-водочные, чай-кофе и т.д.).

3. Предпочтения к срокам подачи заявки на молочную продукцию. Сроки подачи заявки для крупных и средних магазинов – каждый день, на следующий день; для маленьких магазинов 1–2 раза в неделю на 3–5 дней вперед.

4. Предпочтения в работе с представителями поставщика молочной продукции – торговыми представителями; мерчендайзерами и т.п.

5. Требования к представителям поставщика:

профессионализм, компетентность;
знание продукции;
информированность о новинках;
отслеживание ассортимента и объема продаж в магазине;
организация рекламы в месте продажи.

6. Качественные признаки, характеризующие торговую марку «Молочный Кит». При незначительной динамике рынка

и обострении конкуренции известность торговой марки – один из ключевых компонентов ее ценности. Известностью называется способность покупателя идентифицировать марку. Результаты исследования молочной продукции в Екатеринбурге по уровню известности компании «Молочный Кит» среди покупателей представлены в табл. 6.

Т а б л и ц а 6

**Результаты исследования
по уровню известности компании «Молочный Кит», %**

Вид молочных продуктов	«Полевской МК»	«Камышловский МК»	«Молочный Кит»	Максимальная известность
Молоко	1,3		0,8	Веселый молочник – 85
Кефир		0,3	50,5	ГМЗ № 1 – 85
Сметана			53,5	ГМЗ № 1 – 85,7
Густой йогурт				Чудо – 85,8
Питьевой йогурт		0,5	0,9	Данон – 74
Глазированные сырки				Сюрприз – 73,6
Ароматизированное молоко				Несквик – 54,7
Сладкий творог			0,4	Даниссимо – 69,2

При показателях известности менее 3% – необходимо делать вывод о полной неизвестности торговой марки в категории продуктов.

Задание 3. SWOT-анализ положения компании на рынке

Используя представленную информацию, проведите анализ сильных и слабых сторон организации в контексте возможностей и угроз со стороны внешнего окружения (SWOT-анализ) с изображением соответствующей матрицы и проектированием целесообразных стратегий.

Характеристика компании «Нестле». История «Нестле» уходит корнями в 1866 г. Именно тогда Генри Нестле, решив победить детскую смертность, изобрел *Farine Lactee* – первую в мире молочную смесь для грудных детей – и приступил к ее производству.

С тех пор ассортимент продукции «Нестле» постоянно расширяется и в настоящее время насчитывает свыше 8 000 торговых марок продуктов питания, которые знают потребители на всех пяти континентах.

Среди производителей продуктов питания «Нестле» отличается наибольшими в мире объемами инвестиций в научные исследования и технические разработки. Такое внимание к НИОКР отражает стремление «Нестле» производить продукцию, которая не только обладает хорошими вкусовыми качествами и красиво оформлена, но и полезна для здоровья.

Основное направление деятельности «Нестле» связано с производством продуктов питания. Кроме этого, компания «Нестле» владеет акциями предприятий парфюмерно-косметической и фармацевтической промышленности.

Сегодня «Нестле» является крупнейшим производителем продуктов питания в мире, 8-й в Европе и 31-й по счету крупнейшей компанией в мире. В группе «Нестле» работают около 230 тыс. чел.; ей принадлежат 468 фабрик и промышленных предприятий в 84 странах мира. В 2006 г. общий объем продаж группы «Нестле» достиг 100 млрд швейцарских франков.

Отношения «Нестле» с Россией имеют давнюю историю. Компания поставляла свою продукцию в Россию уже в конце XIX века, когда петербургский торговец А. Венцель подписал эксклюзивный контракт с Г. Нестле на поставку молочной продукции на территорию Российской Империи.

Новый этап наступил в начале 1990-х годов, когда «Нестле» создала сеть импортеров и дистрибьюторов, которые стали активно развивать продажи основных торговых марок «Нестле», включая «Нескафе» и «Несквик».

В апреле 1995 г. «Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A.» открыло свое представительство в Москве. Год спустя ООО «Нестле Фуд», а позднее и ООО «Нестле Россия» стала полноценной российской компанией, организовав сеть собствен-

ных складов и наладив систему сбыта и маркетинга для продвижения продукции на рынке.

Сегодня «Нестле» – лидер российского рынка кофе, рынка шоколадных изделий, рынка продуктов детского питания и рынка мороженого. «Нестле», являясь одной из сильнейших компаний, продолжает наращивать свое присутствие на рынках кулинарной продукции и карамели.

Многолетний успех «Нестле» на российском рынке был достигнут благодаря ряду факторов. В первую очередь, «Нестле» укрепила позиции и расширила свое присутствие в России за счет инвестиций в местное производство и промышленную инфраструктуру, активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития национальной сети сбыта.

Торговые марки «Нестле», «Нескафе» (в 1998 и 2000 гг.) и «Магги» (в 1999 и 2001 гг.) были удостоены почетной награды «Народная Марка», что стало свидетельством необычайно высокой популярности этих продуктов у российских потребителей. Также в 2000 г. торговая марка «Савинов» получила Гран-при конкурса «Брэнд года» – национальную профессиональную награду в области эффективного маркетинга и рекламы. Звания «Брэнд года» была удостоена и торговая марка «Россия» за эффективный вклад в долгосрочную стратегию развития торговой марки. В 2001 г. брэнд «Нескафе» был удостоен I премии конкурса «Брэнд года/EFFIE» в категории «Напитки» и получил почетное Гран-при в номинации «Репутация и доверие».

Стратегия компании «Нестле» во всем мире заключается в осуществлении долгосрочных инвестиций. В рамках этой стратегии компания активно вкладывает средства в местное производство, разработку продуктов, отвечающих российским вкусам и традициям, а также использует местное сырье и компоненты. В России «Нестле» имеет девять производств, в которые компания осуществляет постоянные инвестиции. Таким образом, «Нестле» соединяет международный опыт и лидерство в пищевой индустрии с потребностями и вкусами российских потребителей.

В начале 1995 г. «Нестле» приобрела контрольный пакет акций кондитерской фабрики «Россия» в Самаре, выпускающей шоколад и другую кондитерскую продукцию. С тех пор компа-

ния сделала большие капиталовложения в техническое оснащение и промышленное переоборудование фабрики. Инвестиции компании позволили наладить местное производство батончиков «Nuts» и шоколада «Нестле Классик», ранее импортируемых в Россию, а также знаменитого во всем мире шоколадного напитка «Несквик». В 2001 г. фабрика приступила к производству микса «Нескафе 3 в 1».

Другое важное капиталовложение «Нестле» в России – это приобретение в июне 1996 г. контрольного пакета акций ООО «Нестле Жуковское мороженое». Были осуществлены инвестиции в установку нового современного оборудования, которое позволяет производить традиционное российское мороженое под такими новыми торговыми марками, как пломбир «48 Копек», эскимо «Экстрем», «Мега», «Ларчик».

Третий инвестиционный проект был реализован в ноябре 1996 г., когда «Нестле» через принадлежащее ей АО «Россия» приобрела контрольный пакет акций одной из старейших кондитерских фабрик в Самаре. На основе двух производств было создано ОАО «Кондитерское объединение “Россия”». Объединив опыт двух лидеров кондитерского производства, «Нестле» значительно расширила ассортимент кондитерской продукции.

В январе 1998 г. «Нестле» приобрела контрольный пакет акций двух кондитерских фабрик – АО «Алтай» в Барнауле и АО «Камская» в Перми, которые выпускают шоколадные конфеты, карамель и печенье. «Нестле» продолжает осуществлять инвестиции в обе фабрики, приводя их производственные мощности и инфраструктуру в соответствие с международными стандартами компании.

В июне 1998 г. «Нестле» купила контрольный пакет акций ОАО «Хладопродукт» в Тимашевске Краснодарского края. Эта фабрика мороженого дополняет мощности по производству мороженого «Нестле» в г. Жуковский. В июне 2001 г. на ОАО «Хладопродукт» была запущена в производство первая в России линия по расфасовке растворимого кофе «Нескафе», а в январе 2006 г. – фабрика полного цикла по производству растворимого кофе.

В конце 1999 г. «Нестле» расширила производственные мощности своей фабрики в г. Жуковский, приступив к производ-

ству кулинарной продукции под торговой маркой «Магги». В 2001 г. на фабрике стал производиться майонез «Магги».

Дочерние компании «Нестле» также развивают местное производство. Компания «Сириал Патнерс Уорлд Уайд» – совместное предприятие «Нестле» и «Дженерал Милс» – в 2001 г. приобрела фабрику и наладила производство по выпуску готовых завтраков в Перми. Компания «Нестле Пурина ПетКер» наладила в России упаковочное производство кормов для домашних животных. Недавно компания «Нестле Уотерс» приобрела хорошо известную в России торговую марку «Святой источник» с производством в г. Кострома.

Стратегия «Нестле» направлена не только на укрепление и модернизацию производственных инфраструктур фабрик и внедрение новых технологий в производство. Компания также стремится быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами. Кроме того, «Нестле» вкладывает большие средства в обучение и повышение квалификации сотрудников, передавая им международный опыт компании и научно-технические знания.

Общие инвестиции «Нестле» в производство и развитие дистрибьюторской сети в России на 31 декабря 2001 г. составили более 200 млн дол.

Общее число постоянных сотрудников компании в России – около 5 500 чел.

Проявлением приверженности «Нестле» к России и особой заботы компании о российских детях стало генеральное спонсорство детской телепередачи «Улица Сезам» – российской версии любимой во всем мире детской образовательной программы. Также совместно с экспертами в области возрастной физиологии компания «Нестле» разработала общенациональную школьную программу для детей младшего школьного возраста – «Разговор о правильном питании», героями которой являются персонажи «Улицы Сезам». Программа создана с учетом российских кулинарных традиций и учит детей основам правильно и здорового питания.

Основная продукция «Нестле» в России:

1) быстрорастворимые напитки («Nescafe», «Nesquik» и др.);

- 2) мороженое («Nestle», «48 Копеек», «Экстрем», «Максибон» и др.);
- 3) детское питание («Nestle»);
- 4) шоколадные и кондитерские изделия (торговые марки «Россия», «Бон Пари», «Nuts», «Nestle Classic», «ШОК», «Кит Кат», «Камская», «Алтай»);
- 5) кулинарная продукция («Maggi»);
- 6) готовые завтраки («Nestle»);
- 7) бутилированная вода («Перрь», «Виттель», «Святой Источник»);
- 8) корма для домашних животных («Фрискис», «Дарлинг»).

Учитывая специфику деятельности предприятия (пищевая продукция) и круг потребителей продукции, можно сделать вывод, что основным фактором выбора потребителем установления деловых отношений с компанией «Нестле» является цена. Естественно, что снижение или повышение цены на товар – это механизм управления спросом на рынке. В табл. 7 приведены средние цены на продукты питания (рассчитаны на наиболее ходовые позиции наименьшего веса), продаваемые «Нестле», по данным на 1 января 2007 г.

Т а б л и ц а 7

Цены на продукцию «Нестле» на 1 января 2007 г.

Продукция, шт.	Цена за ед. изм., дол.
Горячие и холодные напитки	1,0
Шоколад и другие кондитерские продукты	0,5
Мороженое	0,9
Специальное питание	2,5
Общественное питание	2,5
Кулинарные продукты	0,2

Таким образом, получаем, что средняя цена товара по фирме составляет:

$$\frac{1,0 + 0,5 + 0,9 + 2,5 + 2,5 + 0,2}{6} = 1,27 \text{ дол.}$$

На рис. 7 представлены объемы продаж продукции «Нестле» в относительных величинах за 2006 г.



Рис. 7. Структура объема продаж продукции «Нестле» в 2006 г., %

По данным, представленным в табл. 7 и на рис. 7, рассчитаем среднюю цену продукции по средней арифметической взвешенной:

$$x = \frac{1,0 \times 20 + 0,5 \times 16 + 0,9 \times 15 + 2,5 \times 10 + 2,5 \times 27 + 0,2 \times 12}{100} = \frac{136,4}{100} = 1,364 \text{ дол./ед. изм.}$$

Таким образом, средняя цена, рассчитанная по средней взвешенной, оказалась несколько выше цены, рассчитанной по средней простой. В дальнейшем при оценке конкуренции будем учитывать цену, рассчитанную по средней взвешенной.

Конкуренция на рынке продажи пищевых продуктов достаточно высока. На сегодняшний день основными конкурентами «Нестле» выступают следующие компании:

- 1) Концерн «Бабаевский»;
- 2) «Аспасвит»;
- 3) «СладКо»;
- 4) «Марс»;

- 5) «Крафт Фудс»;
- 6) «Юнилевер»;
- 7) «Штольверк».

Доли рынка, удерживаемые фирмами, специализирующимися по продаже пищевых продуктов в России показаны на рис. 8 (данные предоставлены маркетологом «Нестле» на 1 января 2007 г.).

Категория «Другие» включает в себя около 50 фирм, занимающихся продажей пищевых продуктов, однако удельный вес их продаж составляет менее 1% и степень известности их ограничена. Для уровня конкуренции в отрасли используем индекс Герфиндаля, который служит измерителем уровня концентрации и конкуренции в отрасли и рассчитывается как сумма квадратов долей рынка отдельных фирм. Максимальное значение индекса Герфиндаля составляет 10 000, когда одна фирма контролирует 100% рынка ($100^2 = 10\,000$). Чем меньше значение индекса Герфиндаля, тем выше уровень конкуренции на рынке, и наоборот.

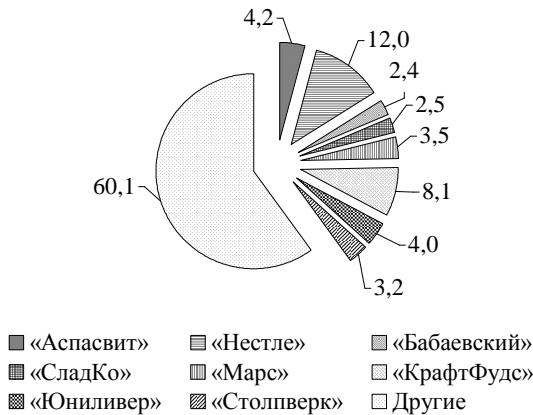


Рис. 8. Доли продаж (доли рынка) продуктов по России (по данным на 1 января 2007 г.), %

Так как доля рынка других фирм составляет 45,4%, но их количество достигает 50, а доля продаж на рынке каждой из них составляет менее 1%, то к сумме квадратов долей рынка основ-

ных фирм прибавим 60,1%, предполагая, что доля каждой из них приблизительно равна 1%, а $I^2 = 1$. Значение индекса Герфиндаля для рынка продаж продуктов составило:

$$I_g = 4,2^2 + 12^2 + 2,4^2 + 2,5^2 + 3,5^2 + 8,1^2 + 4^2 + 3,2^2 + 60,1 = 337,85.$$

Значение $0 < I_g \leq 3\ 000$ характерно для рынков, имеющих высокую степень конкуренции.

Для рынков, характеризующихся высокой степенью конкуренции (совершенно конкурентных рынков), основным методом управления конкурентоспособностью товаров являются ценовые факторы. Иными словами, для увеличения спроса на продукцию «Нестле» необходимо назначать на товар цены, меньшие, чем у конкурентов. На втором месте должно стоять качество. Идеально, если цены на товары «Нестле» будут ниже, чем у конкурентов, а качество товаров – выше.

Рассмотрим цены на товары «Нестле» и цены основных конкурирующих фирм с долей рынка 4% и более (табл. 8) и определим отклонения.

Таблица 8

**Цены на основную продукцию на рынке
(по данным на 1 января 2007 г., дол.)**

Продукция	«Нестле»	«Бабаевский»		«Марс»		«СладКо»		«КрафтФудс»		«Юнилевер»	
		цена	Δ	цена	Δ	цена	Δ	цена	Δ	цена	Δ
Горячие и холодные напитки	1,0	1,1	+0,1	1,05	0,05	1,8	+0,8	0,9	-0,1	1,1	+0,1
Шоколад и другие кондитерские изделия	0,5	0,7	+0,2	0,5	0,0	0,8	+0,3	0,35	-0,15	1,0	+0,5
Мороженое	0,9	1,3	+0,4	1,0	+0,1	0,5	-0,4	0,7	-0,2	0,9	0,0
Специальное питание	2,5	2,5	0,0	2,6	+0,1	2,7	+0,2	2,0	-0,5	2,2	-0,3
Общественное питание	2,5	2,5	0,0	2,4	-0,1	2,9	+0,4	2,0	-0,5	2,3	-0,2
Кулинарные продукты	0,2	0,25	+0,05	0,2	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	0,5	+0,3

Примечание. Δ – отклонение цены конкурирующей фирмы от цены «Нестле», рассчитывается как разница цены конкурирующей фирмы и цены «Нестле».

Так как мы не знаем точные объемы продаж товаров фирм-конкурентов, расчет средних цен произведем по простой средней арифметической. Получается, что средняя цена товара:

- 1) «Бабаевский» – 1,40 дол.;
- 2) «Марс» – 1,29 дол.;
- 3) «СладКо» – 1,48 дол.;
- 4) «КрафтФудс» – 1,03 дол.;
- 5) «Юнилевер» – 1,33 дол.

Средняя цена продукции «Нестле», рассчитанная по средней арифметической простой, составила 1,27 дол., т.е. по средней цене товара исследуемое предприятие стоит между фирмами «Марс» и «КрафтФудс».

Необходимо сделать выводы, которые оформим в виде табл. 9.

Т а б л и ц а 9

Фирмы, имеющие крайние значения цен на рынке продуктов, дол.

Продукция	Самая высокая цена	Самая низкая цена
Горячие и холодные напитки	«СладКо»	«Крафт Фудс»
Шоколад и другие кондитерские изделия	«Юнилевер»	«Крафт Фудс»
Мороженое	«Бабаевский»	«СладКо»
Специальное питание	«СладКо»	«Крафт Фудс»
Общественное питание	«СладКо»	«Крафт Фудс»
Кулинарные продукты	«Юнилевер»	«Марс», «СладКо», «Крафт Фудс»

Логично, что фирма, обладающая более низкой ценой, должна занимать большую долю рынка. Напротив, в нашем случае доля рынка «Крафт Фудс» практически соответствует доле рынка «Нестле». Это означает, что цена не является главным условием конкурентоспособности на рынке продаж пищевой продукции.

Кроме цены, большое влияние на спрос со стороны оптовых покупателей пищевой продукции для торговых точек оказывают скидки на товар, предоставляемые продавцом покупателю. В табл. 10 представлена система скидок, действующая у основных конкурентов «Нестле».

Т а б л и ц а 1 0

Система скидок фирм – продавцов продуктовых товаров

Фирма	Политика скидок
«Нестле»	Скидки используются в практике работы фирмы. Однако отсутствует должное освещение системы скидок. Скидка «сконто», т.е. скидка с базисной цены товара при условии полной предоплаты. Размер скидки – 2,5% при покупке товара на сумму более 100 тыс. р. и 5% – на сумму более 300 тыс. р.
«Бабаевский»	Используется скидка «сконто», бонусная скидка (постоянным покупателям в зависимости от достигнутого в течение предыдущего года объема продаж действует на последующий год в размере 3%), прогрессивная скидка по отдельным группам товаров (при увеличении объема продаж или периодичности поставок размер скидки увеличивается на 0,5% за каждые дополнительные 100 тыс. р. заказа или роста периодичности поставок более 3 раз в неделю)
«Марс»	Применяется скидка «сконто»
«СладКо»	Применяется скидка «сконто» и привилегированная скидка для покупателей, в которых продавец заинтересован (может достигать до 15% от стоимости продажи)
«Крафт Фудс»	Редко применяются индивидуальные скидки
«Юнилевер»	Применяется скидка «сконто»

Таким образом, в основном на рынке продаж пищевой продукции применяется скидка «сконто». Подобная скидка помогает избегать компаниям накопления дебиторской задолженности. Тем не менее, политика скидок концерна «Бабаевский» выглядит более продуманной по сравнению с другими фирмами, что, скорее всего, может быть обусловлено производственной специализацией компании. Для «Нестле» развитие системы скидок необходимо, так как с развитие системы скидок должен увеличиться объем продаж, но через какое время это произойдет не-

известно. Поэтому следует грамотно осветить предстоящие скидки в рекламных СМИ.

Первый вариант политики скидок целесообразен как метод управления дебиторской задолженностью. Для его применения необходима высокая доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности предприятия. В «Нестле» доля просроченной дебиторской задолженности составляет менее 3%. Поэтому данная система скидок может не оправдать себя, так как снижает цены на продукцию, риск неоплаты которой минимален (3%).

Второй вариант политики скидок применим в случае, если мы имеем дело с постоянными клиентами, которых стараемся удержать. Данный вариант действительно может быть применен «Нестле».

Применение скидки «сконто» индивидуально возможно, когда круг клиентов обширен и сильно дифференцирован. Для каждого покупателя ведется своя дебиторская история, составляется рейтинг дебиторов по благонадежности и платежеспособности. В «Нестле» формирование такой системы возможно, если круг покупателей будет расширяться.

Четвертый и пятый варианты могут использоваться как дополнительные к вышеизложенным системам скидок. Однако отдельное их применение никак не может заинтересовать весь круг потребителей продукции, а подействует точно.

Систему управления скидками в «Нестле» предлагается разделить на два блока: политику скидок, позволяющую максимально эффективно использовать скидки как инструмент увеличения продаж, и комплекс мер, направленных на снижение риска убытков производителя от применения политики скидок по отдельным товарным группам.

Многие компании в России до сих пор рассматривают скидки как упущенную выгоду, хотя их необходимо оценивать как инвестиции в развитие продаж компании. При предоставлении скидки следует рассчитывать не только затраты, связанные с их предоставлением, но и стратегические цели компании, а также рыночные условия. Действительно, выше сказано, что сейчас российская экономика переходит от ценовой к неценовой конкуренции, но для «Нестле» неценовая конкуренция может

быть актуальна (с учетом предложенного инвестиционного проекта) пока что только по одному направлению – производство и продажа продуктов для общественного питания.

Скидки можно предоставлять на основе балльной оценки оптовых покупателей продукции «Нестле». Данный метод может применяться также при управлении дебиторской задолженностью. При оценке объема скидки можно использовать как отраслевые базы данных, содержащие информацию о компаниях-покупателях, так и собственную информационную базу. Для примера возьмем данные табл. 11, в которой приведены значения баллов, характеризующих покупателя при предоставлении ему скидок.

Т а б л и ц а 11

Шкала оценки компаний для предоставления скидок

Показатель	Баллы			
	1	2	3	4
Срок работы с клиентом, год	Менее 1	1–2	2–4	Более 4
Объем продаж клиенту в общем объеме продаж, %	До 10	10–15	15–20	Более 20
Объем просроченной задолженности на конец периода, % от объема отгрузки	50–100	20–50	5–20	0–5

В табл. 11 приведены наиболее общие показатели, могущие помочь фирме при назначении скидок на продукцию тому или иному покупателю. Данная система позволяет провести анализ покупателей по таким группам, как:

- риск;
- повышенное внимание;
- надежные клиенты;
- «золотые» клиенты.

Оценка надежности при предоставлении скидок производится на основании срока работы с клиентом, объема продаж клиенту в структуре продаж и объема просроченной задолженности каждого клиента. Объем продаж играет роль количественного показателя, не обязательно балл присваивается так, как это указано в табл. 11. Если структура заказа дифференцирована и компания имеет дело с несколькими сотнями или ты-

сячами покупателей, то крупным может считаться объем продаж даже в 3–5% в общем объеме продаж. Объем продаж может измеряться как в стоимостных, так и в натуральных величинах. Если компания заинтересована в позиционировании своего товара на рынке, то используются натуральные показатели, а если товар уже занял свою рыночную нишу, то имеют дело со стоимостными показателями. Объем просроченной задолженности является качественным критерием политики скидок. Так, скидки не предоставляются клиентам, занимающим большой удельный вес в объеме продаж, но имеющих большой объем просроченной задолженности по поставкам продукции.

Отнесение покупателя к той или иной группе осуществляется на основе интегральной оценки, которая рассчитывается, как произведение балльных оценок по всем трем показателям. К группе риска, т.е. группе, которая ни при каких обстоятельствах не должна получать скидки со стороны «Нестле», относятся предприятия с интегральным баллом от 1 до 4, к группе повышенного внимания – предприятия с 5–12 баллами, к надежным клиентам – с 12–27, к «золотым» – с 28–64.

Например, «Нестле» работает с клиентом 2 года (в соответствии с табл. 11 – это 3 балла), объем продаж клиенту составляет 18% (3 балла), у клиента отсутствует просроченная задолженность (4 балла), следовательно, интегральный показатель будет равен $3 \times 3 \times 4 = 36$, т.е. данный покупатель войдет в число «золотых» клиентов и может рассчитывать на индивидуальные скидки со стороны «Нестле».

Политика скидок является одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности. Обратной стороной политики скидок в этом случае является политика пеней и штрафов. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, должна быть предусмотрена в договоре. Скидки предоставляются в зависимости от сроков оплаты товаров. К примеру, при полной предоплате предоставляется скидка в размере 3% от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50% от стоимости отгруженной партии) – скидка 2%, при оплате по факту отгрузки – скидка 1%. При

предоставлении рассрочки платежа на срок от 7 дней до 1 мес. скидки не предусмотрены.

Что касается системы пени и штрафов, то в практике финансового менеджмента применять ее не рекомендуется. Разумеется, штрафы должны быть оговорены в контрактах, но налагать их в случае незначительных нарушений не стоит, так как это может негативно сказаться на взаимоотношениях с клиентами и в конечном итоге на обороте компании.

Таким образом, грамотно построенная политика скидок положительно отразится на общем обороте компании в средне- и долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе (в течение 1 года) использование системы скидок может повлечь отсутствие изменений в выручке от реализации продукции или незначительное ее уменьшение, если компания устойчива на рынке, и значительное уменьшение выручки от реализации продукции, если компания только еще начала работать на рынке. В конечном счете все решат характеристики товара, если он будет апробирован и понравится покупателям, то они будут его покупать и дальше.

Как показал проведенный анализ ценовых факторов конкурентоспособности, их роль не столь значительна, как кажется на первый взгляд. В связи с этим проведем анализ неценовых факторов конкурентоспособности, среди которых ассортимент, качество и другие характеристики товара.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особое значение при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Однако с уже имеющимся ассортиментом можно провести только реформу ассортиментной политики.

Ассортимент торговой организации характеризуется широтой и глубиной.

На рис. 9 представлено схематическое изображение структуры ассортимента «Нестле». Широта ассортимента (по горизонтали) измеряется количеством разнородных (или сравнительно разнородных) товаров, имеющихся на складе. Глубина ассортимента измеряется количеством видов одного товара и количеством типов внутри вида одного товара. Вид товара различается в зависимости от фирмы – производителя товара, а типы внутри

видов формируются по техническим, эстетическим свойствам товара (вкус, герметичность упаковки, дизайн упаковки, вес и т.д.). Ширину и глубину ассортимента можно измерить только в сравнении с фирмами-конкурентами. Однако ассортиментная политика «Нестле» ориентирована на удовлетворение спроса по большинству продуктовых товаров. В ассортиментной группе кулинарных товаров стоит знак «бесконечности», что означает, что товары объединены в единую ассортиментную группу формально, так как их удельный вес по стоимостному признаку в структуре продаж незначителен, а степень разнородности высока, поэтому для упрощения задачи группа кулинарных продуктов в анализе ассортимента участия не принимает.

ШИРОТА АССОРТИМЕНТА (ПО ГОРИЗОНТАЛИ)

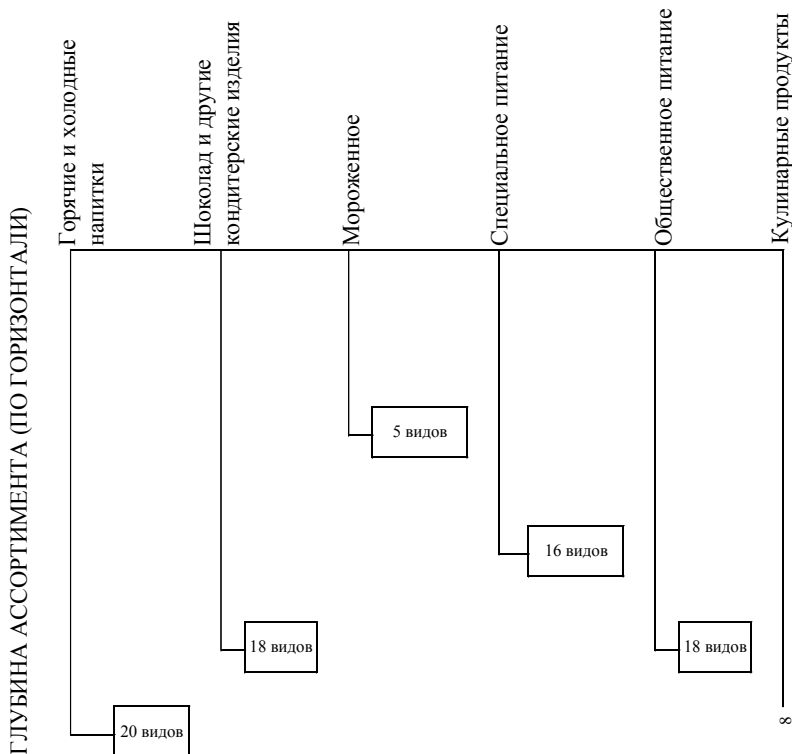


Рис. 9. Ассортимент торговой организации

В табл. 12 представлена упрощенная характеристика ассортимента фирм – конкурентов «Нестле».

Т а б л и ц а 1 2

Ассортимент фирм – продавцов продуктовых товаров

Продукция	«Нестле»		«Бабаевский»		«Марс»		«СладКо»		«Крафт Фудс»		«Юнилевер»	
	Вид	Тип	Вид	Тип	Вид	Тип	Вид	Тип	Вид	Тип	Вид	Тип
Горячие и холодные напитки	20	109	43	271	21	91	20	100	9	58	20	115
Шоколад и другие кондитерские изделия	18	102	27	183	20	126	25	128	12	40	21	116
Мороженое	5	–	4	–	5	–	6	–	3	–	5	–
Специальное питание	16	76	37	90	22	82	21	92	11	35	12	64
Общественное питание	18	81	36	47	22	88	14	53	10	30	26	97
Кулинарные продукты	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Таким образом, наибольшее разнообразие в предоставляемом покупателю ассортименте имеет концерн «Бабаевский», наименьшее – «Крафт Фудс». Можно заметить связь между увеличением ассортимента продукции и величиной доли рынка, занимаемой фирмой.

Немаловажной характеристикой при оценке конкурентоспособности организации выступает качество производимой продукции, а лучшей оценкой качества продукции является оценка, данная потребителями продукции. Общая оценка ассортимента по качеству получается путем сложения всех показателей по качеству продукции и деления на количество ассортиментных групп, т.е. как среднее арифметическое. В декабре 2006 г. был проведен опрос покупателей продукции «Нестле» по качеству продукции с одним единственным вопросом: «Какую оценку по качеству по 10-балльной шкале вы бы поставили про-

дукции «Нестле»?». Итоги проведенного опроса представлены на рис. 10.

Таким образом, качество всего ассортимента товара составило:

$$\frac{8,2 + 8 + 4 + 6,2 + 7,9 + 9}{6} = \frac{43,3}{6} = 7,22.$$

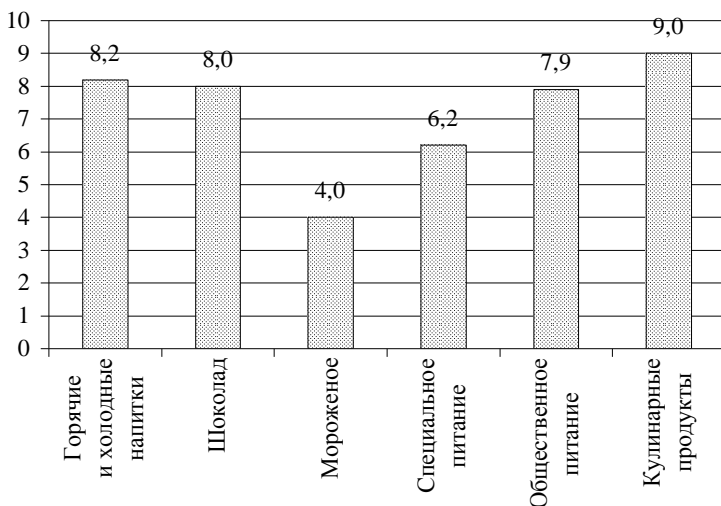


Рис. 10. Оценка качества продукции «Нестле», данная покупателями в декабре 2006 г., балл

Но чтобы сделать заключение о конкурентоспособности продукции с данным уровнем качества, необходимо знать все о качестве продукции фирм-конкурентов. Это можно сделать исходя из отзывов покупателей, пользовавшихся услугами данных фирм, и собственных оценок, потому что, естественно, ни одна фирма подобной информации «Нестле» предоставлять не будет. Естественно, что оценка качества в этом случае происходит не на основе опроса, а на основе собственных оценок, поэтому данные учитываются без десятых (рис. 11).

На рис. 12 представлен средний балл качества продукции фирм-конкурентов.

Таким образом, основными конкурентами по качеству выпускаемой продукции для «Нестле» являются концерн «Бабаевский» и «Марс», качество продукции которых значительно выше. Продукцию достаточно низкого качества поставляет на рынок «Крафт Фудс». И примерно одинаковое с «Нестле» качество продукции у компаний «СладКо» и «Юнилевер».



Рис. 11. Оценка качества продукции фирм-конкурентов, балл

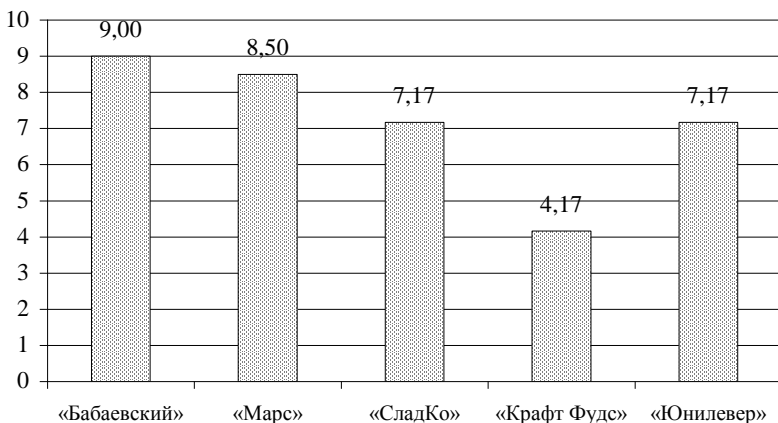


Рис. 12. Средний балл качества продукции фирм-конкурентов

Качество горячих и холодных напитков, продаваемых «Нестле», превосходит среднее качество по рынку на 1,6 балла (8,2–6,6); качество шоколада превосходит среднее по рынку на 1,4 балла; качество мороженого «Нестле» ниже среднего балла качества, предлагаемого рынком, на 1,8 балла. Качество специального питания, предлагаемого «Нестле», ниже среднего уровня качества по рынку на 1,6 балла. Качество общественного питания «Нестле» ниже среднего качества по рынку на 0,3 балла. Качество кулинарных продуктов «Нестле» выше уровня среднего качества по рынку на 1 балл. Самый большой разрыв по качеству у «Нестле» зафиксирован по товару «Мороженное». Учитывая, что на данный товар приходится 15% от объема продаж, необходима программа по повышению качества данного вида продукции.

Уровень обслуживания имеет большое значение для оценки конкурентоспособности фирмы. Уровень обслуживания можно оценивать путем субъективных оценок, данных покупателями продукции.

Обслуживание в компании «Нестле» поставлено на достаточно высоком уровне. Существует система предварительного заказа, когда покупатель может перед поездкой на склад заказать интересующие его продуктовые товары, причем срок вы-

полнения предварительного заказа достаточно сжатый – 3 дня. На других фирмах средний срок оформления заказа может колебаться в пределах 1–2 недель, причем достаточно часто встречаются ошибки при комплектации заказа, чего в «Нестле» не происходит. Большое значение руководство ООО «Нестле Россия» придает логистике на предприятии. Продавцы помогут оптимально разместить различные виды продуктов в грузовой фуре. Балльная оценка уровня обслуживания «Нестле» и фирм-конкурентов представлена на рис. 13.

Таким образом, у компании «Нестле» самая высокая оценка по уровню обслуживания. После анализа ценовых и неценовых факторов конкурентоспособности можно перейти к общей оценке конкурентоспособности фирмы.

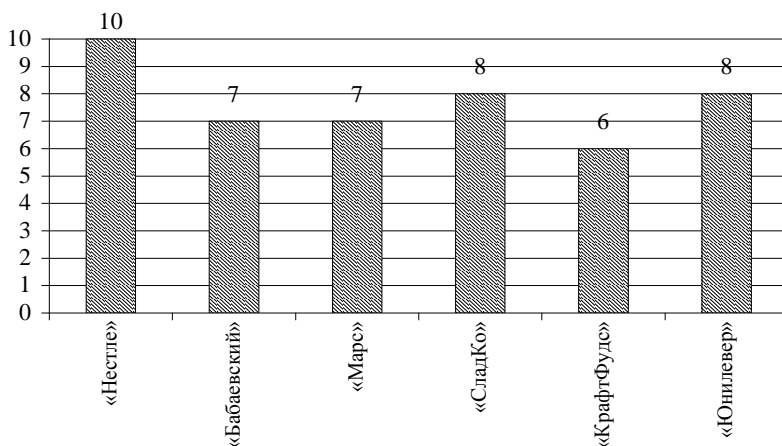


Рис. 13. Оценка уровня обслуживания по фирмам, занятым продажей продуктов, балл

Оценка конкурентоспособности фирмы. Оценка удельного веса проводится экспертным методом. Для оценки значимости ценовых и неценовых факторов конкурентоспособности продаваемой продукции маркетологом компании «Нестле» в декабре был проведен опрос среди торговых отделов фирм-конкурентов. Представившись представителем рекламного издательства, мар-

кетолог задал вопрос: «В каком соотношении находятся для вашей фирмы ценовые и неценовые характеристики продаваемой продукции?» Результаты оценки представлены в табл. 13.

Как среднее арифметическое найдем удельный вес ценовых характеристик конкурентоспособности по компаниям – продавцам пищевых продуктов:

$$\frac{40+30+40+25+50+45+40+20+75+40}{10} = 40,5\%.$$

Тогда средний удельный вес неценовых характеристик конкурентоспособности будет равен $100\% - 40,5\% = 59,5\%$, т.е. для формулы:

$$Y_{ц} = 40,5\%, \quad Y_{нц} = 59,5\%.$$

Т а б л и ц а 13

Оценка ценовых и неценовых характеристик продукции у фирм – продавцов продуктов

Фирма	Удельный вес характеристик конкурентоспособности, %	
	Ценовых	Неценовых
«Нестле»	40	60
«Бабаевский»	30	70
«Аспасвит»	40	60
«Штольверк»	25	75
«Марс»	50	50
«СладКо»	45	55
«Крафт Фудс»	75	25
«Юнилевер»	40	60

Для балльной оценки ценовых характеристик конкурентоспособности опять же применяем экспертный метод, на основании которого рассчитаем цену одного балла конкурентоспособности по цене:

$$Цб = \frac{1,48 - 1,03}{10 - 1} = \frac{0,45}{9} = 0,05 \text{ дол.}$$

Так как цена и спрос величины обратно пропорциональные, то считаем, что увеличение цены на 1 балл дает уменьше-

ние конкурентоспособности цены на 1 балл (спрос на продукцию уменьшается). В табл. 14 построим шкалу соответствия цены и балла.

Таблица 14

Шкала соответствия цены и балла

Балл	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цена, дол.	1,48	1,43	1,38	1,33	1,28	1,23	1,18	1,13	1,08	1,03

Теперь определим значение балла для цены каждой фирмы: «Нестле». Средняя цена составила 1,27 дол. Следовательно, целое значение балла будет равно 5 (1,28 дол.). Однако каждое снижение цены на 0,01 дол. дает прирост балла на 0,2. Поэтому общий балл по цене будет равен 5,2. Аналогично рассчитаны балльные показатели по другим фирмам, балл:

«Бабаевский» – 2,6;

«Марс» – 4,8;

«СладКо» – 1;

«Крафт Фудс» – 10;

«Юнилевер» – 4.

Оценка системы скидок достаточно сложна. Объективной оценкой системы скидок является их эффективность, т.е. увеличение оборота продаж в зависимости от предоставляемых скидок. Однако информацию по обороту продаж у фирм-конкурентов получить нельзя, поэтому оценку системы скидок также предлагается провести экспертным методом (табл. 15).

Таблица 15

Балльная оценка системы скидок (для оптовых покупателей)

Балл	1								10	
Скидки	Неразвитая система скидок								Развитая система скидок	

Самая развитая система скидок у концерна «Бабаевский» (10 баллов), самая неразвитая – у «КрафтФудс» (1 балл). В зави-

симости от уровня развития системы скидок получаем, балл: «Нестле» – около 6, «Марса» – 3, «СладКо» – 5, «Юнилевер» – 3.

Следующий этап – путем экспертных оценок находим удельной вес среди ценовых факторов конкуренции. Среди ценовых факторов 80% удельного веса занимает цена, а 20% приходится на систему скидок с цены. Рассчитаем конкурентоспособность по цене для «Нестле»:

$$K_{\text{орг по цене}} = \sum (B_{\text{ш}} \times V_{\text{ш}}) \times Y_{\text{ц}} = (5,2 \times 80 + 6 \times 20) \times 40,5 = 21\,708.$$

Аналогичный расчет произведен по другим фирмам. Результаты конкурентоспособности по цене представлены на рис. 14.

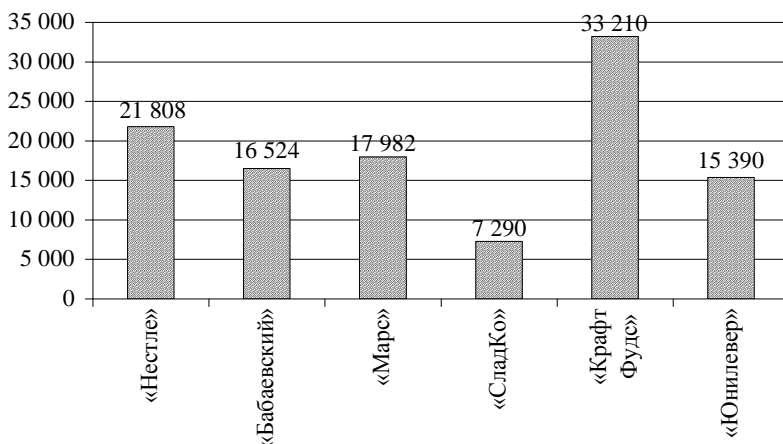


Рис. 14. Оценка конкурентоспособности по ценовым факторам, р.

«Нестле» достаточно конкурентоспособно по фактору цен, так как занимает второе место после «Крафт Фудс», у которой цены самые низкие на рынке.

Теперь перейдем к рассмотрению неценовых характеристик. Так как состав ассортиментных групп достаточно постоянен на рынке, то балльную оценку ассортимента можно строить исходя из количества видов продукции или количества типов. Выберем категорию «количество видов». Наибольшее количество видов

внутри ассортиментных групп предлагается концерном «Бабаевский» (147), наименьшее «Крафт Фудсом» – 45. Рассчитаем цену одного балла, только уже не цены, а насыщенности ассортимента:

$$Цб_{\text{ассортимент}} = \frac{147 - 45}{9} = 11,33... \approx 11 \text{ видов.}$$

Для ассортимента полученное значение округляется, так как количество видов может быть только целым числом, т.е. каждый дополнительный балл дается за дополнительные 11 видов в ассортиментной группе. Составим таблицу соотношения баллов и ассортимента (табл. 16).

Таблица 16

Шкала соответствия ассортимента и балла

Балл	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ассортимент, виды	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110

Компания «Нестле» по данной шкале получает 8 баллов.

Таким образом, общая оценка конкурентоспособности «Нестле» складывается из ценовых и неценовых характеристик конкурентоспособности. Оказывается, что «Нестле» занимает среднее место по шкале общей конкурентоспособности.

Задание 4. Построение матрицы Бостонской консалтинговой группы

1. Определить доли лидеров рынка по каждому продуктовому сегменту.

2. Определить третьего по величине производителя (объему производства) продуктового сегмента, доля лидера которого равна:

1 вариант – 35%;

2 вариант – 34%.

3. Построить для данного производителя (третьего по величине) матрицу БКГ по всем продуктовым направлениям.

4. Назвать в соответствии с классификацией бизнес-направлений БКГ продуктовые направления рассматриваемого производителя и обосновать свой выбор.

5. Ответить на вопросы, используя информацию из краткого описания рынка:

1-й вариант:

1) стоит ли производителю и дальше реализовывать продукцию группы «Мясо и субпродукты»?

2) какие угрозы и возможности можно выделить для продукции «Колбасные изделия»?

3) предположите сильные и слабые стороны для продукции «Полуфабрикаты» (не менее 2 сильных и 4 слабых).

2-й вариант:

1) стоит ли производителю реализовывать продукцию группы «Мясо и субпродукты» в таком же объеме или следует снизить объемы реализации?

2) какие угрозы и возможности можно выделить для продукции «Полуфабрикаты»?

3) предположите сильные и слабые стороны для продукции «Колбасные изделия» (не менее 2 сильных и 4 слабых).

Перерабатывающая мясная промышленность. В 2006 г. объем выработки мясных продуктов в целом по Свердловской области составил около 160 тыс. т (в Екатеринбурге было выработано 45 тыс. т мяса). По сравнению с 2005 г. темпы роста производства не значительны (по мясу и субпродуктам первой категории 100,3%, по колбасным изделиям 106%), а по продукции «Мясные полуфабрикаты» наблюдалось даже снижение объема выработки на 18% (рис. 15).

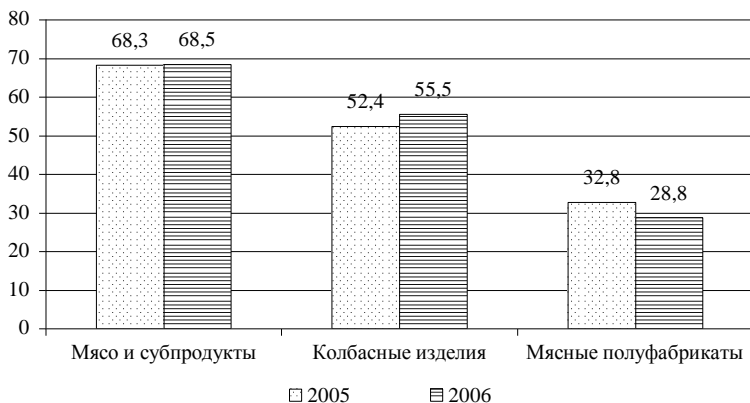
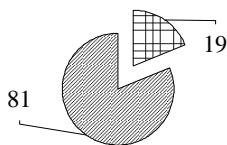


Рис. 15. Динамика производства мясоперерабатывающих предприятий по группам продукции, тыс. т

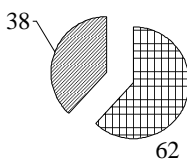
Наибольший объем мяса, субпродуктов и полуфабрикатов выпускается птицефабриками, тогда как колбасы – это преимущественно специализация мясокомбинатов.

В структуре общего объема переработки мяса лидируют птицефабрики (объем производства за 2006 г. составил 98 тыс. т), мясокомбинаты готовой продукции выпускают в 2 раза меньше (в 2006 г. 53 тыс. т) (рис. 16).



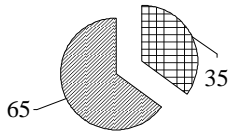
▣ Мясокомбинаты
▤ Птицефабрики

Мясо и субпродукты I категории



▣ Мясокомбинаты
▤ Птицефабрики

Колбасные изделия



□ Мясокомбинаты
 ▨ Птицефабрики

Мясные полуфабрикаты

Рис. 16. Структура производства групп продукции мясокомбинатами и птицефабриками, %

По данным регионального портала «Мясной АПК Свердловской области», на территории Свердловской области работает 37 мясоперерабатывающих предприятий. Большая часть комбинатов закупает мясо для переработки, но на рынке присутствуют также предприятия, имеющие собственные хозяйства по заготовке сырья, они же и являются лидерами рынка (например, ЗАО «Комбинат пищевой “Хороший Вкус”» – 10 тыс. т, ООО «Екатеринбургский мясокомбинат» – 16 тыс. т).

Предприятий, занимающихся переработкой мяса птицы, более 50. Крупнейшей в Свердловской области является птицефабрика «Рефтинская», годовой объем производства которой 20–25 тыс. т. Еще одна крупная птицефабрика «Среднеуральская ПТФ» – 20 тыс. т в год.

В рамках национального проекта «Развитие АПК» регион к 2009 г. по плану должен выпускать до 100 тыс. т мяса птицы. Ожидается, что рост объемов производства будет связан с реконструкцией нескольких птицефабрик Свердловской области, купленных в 2006 г. Челябинским производителем «Уралбройлер» (годовой объем 30–35 тыс. т).

Переработчики мяса свинины, КРС и МРС также готовы увеличить производимые объемы вдвое, только в Екатеринбурге мясокомбинаты довели объем производства к 2008 г. до 100 тыс. т.

Причины медленного роста отрасли:

производители испытывают затруднения со сбытом, крупные ритейлеры выставляют слишком высокие требования для входа местных игроков в сеть;

объемы потребления населения не могут расти более высокими темпами, в регионе показатель потребления составляет 57 кг в год на душу населения (в целом по России 55 кг);

мясная перерабатывающая промышленность испытывает нехватку местного сырья. В области производится только 40% необходимого мяса, а остальные 60% – ввозное сырье. Доля ввозимой говядины оценивается в 60–90%, свинины около 60%.

Тенденции развития мясоперерабатывающей промышленности Свердловской области.

С развитием проекта «Развитие АПК» многие сельхозпроизводители начали строительство свинокомплексов. В перспективе местные производители смогут покрыть региональные потребности в свинине на 70% уже через 1–2 года, что на 30% больше сегодняшних объемов производства;

строительство крупного свинокомплекса на 210 тыс. голов в Екатеринбург планирует Сибирская аграрная группа (Томская область);

за 9 мес. 2006 г. в Свердловской области построено и реконструировано 15 свинокомплексов;

мясопереработчики, у которых есть свое сырье, в первую очередь, могут делать продукцию из охлажденного, а не замороженного мяса, что положительно влияет на качество колбас, во вторых – держать стабильные цены на колбасные изделия.

Причины низкой конкурентоспособности местного сырья:

привозное мясо дешевле сырья, произведенного в Свердловской области. Конкурентоспособным считается мясо с себестоимостью 30 р., а в Свердловской области с учетом НДС (данные Минсельхоза) – 60 р. Практически у всех областных животноводческих предприятий, не имеющих своей переработки, существует проблема со сбытом. Они вынуждены опускать цену и работать ниже рентабельности;

у европейской свинины красное мясо составляет 50–55% от туши, у местных производителей только 30–35%. В связи

с этим некоторые мясопереработчики принципиально предпочитают импортное сырье (ИП Черкашин);

отсутствует инфраструктура для убоя и транспортировки. В Свердловской области функционирует более 50 боен, однако большинство обладает невысокой пропускной способностью, всего до нескольких голов в сутки. Убойные пункты расположены и на крупных мясоперерабатывающих предприятиях: Талицком, Богдановичском, Каменск-Уральском мясокомбинатах, Горноуральском свинокомплексе, Байкаловском мясном предприятии. Но, как правило, эти пункты работают только на себя;

Свердловская область не приспособлена для выращивания мясного скота. В среднем на одну голову КРС требуется 2 га пастбищ, но таких пастбищ в регионе нет. Мясо, производимое в регионе, является побочным продуктом дойного стада.

Структура закупа и объем закупаемой мясной продукции. Основу ассортимента мясной продукции каждого розничного предприятия составляют мясные полуфабрикаты, а также охлажденное/замороженное мясо птицы (часто замороженное, а впоследствии охлажденное) и колбасные изделия. В общественном питании основу составляет птица, также большая доля мяса КРС и МРС (табл. 17).

Т а б л и ц а 17

Структура закупа мясной продукции по сегментам, %

Наименование продукции	Доля магазинов в выборочной совокупности	Доля предприятий общественного питания в выборочной совокупности
Охлажденное/замороженное мясо КРС	63	75
Охлажденное/замороженное мясо МРС	28	50
Охлажденная/замороженная свинина	65	75
Охлажденное/замороженное мясо птицы	92	100
Мясные полуфабрикаты	100	75
Колбасные изделия	97	75

Основу ежемесячных товарных потоков в розничной торговле на 80% составляют мясо птицы, мясные полуфабрикаты и колбасные изделия; в общественном питании 90% потоков

формируются за счет мяса птицы и мяса крупного рогатого скота (табл. 18).

Т а б л и ц а 18

Средние объемы закупа в месяц, кг

Наименование продукции	Розничная торговля	Общественное питание
Охлажденное/замороженное мясо КРС	2 530	8 157
Охлажденное/замороженное мясо МРС	4 704	150
Охлажденная/замороженная свинина	2 955	206
Охлажденное/замороженное мясо птицы	7 761	3 675
Мясные полуфабрикаты	2 550	200
Колбасные изделия	6 401	4 150

Более 2/3 точек розничной торговли удовлетворены разнообразием, существующим на рынке мясной продукции. Однако для расширения ассортимента представители предприятий розничной торговли предлагают новые виды деликатесной продукции, дичи. Они намерены более гибко подходить к возможным вариантам фасовки готовых полуфабрикатов (разные виды упаковки от эконом до VIP; разнообразная тара, в том числе малого объема).

Наиболее острые проблемы, которые отмечали респонденты:

низкое качество, поступаемой в розницу продукции;
некачественная упаковка.

Объемы производства и переработки мясной продукции Свердловской области показаны в табл. 19, 20.

Таблица 19

**Объемы производства основных игроков рынка в 2006 г.
(Свердловская область), т**

Производитель	Мясо и субпродукты	Колбасные изделия	Полуфабрикаты
ООО «ЕКМК»	4 999	11 140	4 351
ОАО «Общество Миком»	3 044		
ЗАО «Комбинат пищевой “Хороший вкус”»	594	6 910	66
ООО «Богдановичский мясокомбинат»	509	1 775	600
ПК «Богдановичский мясокомбинат»	190	336	125
ОАО «Комбинат мясной Алапаевский»	127	83	152
ООО «Агрофирма “Черданская”»	109		
«Племзавод-колхоз им. Я. М. Свердлова»	100		
ООО агрохолдинг «Уральский бекон»	15		
ГУП СО «Птицефабрика “Рефтинская”»	19 837	4 804	5 973
ГУП СО «Птицефабрика “Среднеуральская”»	12 466	5 558	1 754
ГУП СО «Птицефабрика “Кировградская”»	9 139	5 049	3 781
ГУП СО «Птицефабрика “Первоуральская”»	5 877	3 916	3 378
ОГУП «Птицефабрика “Свердловская”»	2 239	694	930
ООО «Серов-птица»	354	3	33
ГУП СО «Птицефабрика “Красноуральская”»	330	56	117
СПК «Птицесовхоз “Скатинский”»	215		
ООО «Нижнетагильская птицефабрика»	146		10
ООО «Птицефабрика “Ирбитская”»	114		

Таблица 20

**Объемы производства перерабатывающей
мясной промышленности (Свердловская область), т**

Направление производства	2005	2006
Мясокомбинаты		
Мясо и субпродукты	10 432,0	11 922,0
Колбасные изделия	23 200,0	32 875,0
Мясные полуфабрикаты	7 957,6	8 507,4
<i>Итого:</i>	41 589,6	53 304,4
Птицефабрики		
Мясо и субпродукты	57 868,0	56 578,0
Колбасные изделия	29 200,0	22 625,0

Мясные полуфабрикаты	24 842,4	20 292,6
<i>Итого:</i>	111 910,4	99 495,6
<i>Суммарный объем</i>	153 500,0	152 800,0

Концепция стратегического управления Boston Consulting Group (BCG). Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель «роста-доли», которая больше известна как модель BCG. Эта модель представляет собой своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10–30%. Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных (если не главным) факторов делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.

Один из основных факторов конкурентного преимущества – низкие издержки производства – был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а сле-

довательно, и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этих целей, ограничивается четырьмя вариантами:

- увеличение доли бизнеса организации на рынке;
- борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке;
- максимальное использование положения бизнеса организации на рынке;
- освобождение от данного вида бизнеса.

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели BCG важно по трем причинам.

1. Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то организация, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли сравнительно просто. Это может быть достигнуто путем ускорения собственных темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать аналогичный бизнес.

2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

3. Повышенные темпы роста рынка воздействуют на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

На оси абсцисс выставляется измерение некоторых конкурентных позиций организации в данном бизнесе в виде отношения объема продаж организации в данной бизнес-области к объему продаж крупнейшего в данной бизнес-области конкурента организации.

Таким образом, модель BCG представляет из себя матрицу 2×2 , на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке. Каждая нанесенная на матрицу окружность определяет только одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (другой вариант – объем продаж или размер бизнеса компании). Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес-области организации на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов для данной модели это необязательно. Размеры рынка, как и бизнес-области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Особо следует отметить, что деление осей на две части не случайно. В верхней части матрицы оказываются бизнес-области, относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж организации в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели BCG. Дело в том, что основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую –

с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

Таким образом, модель BCG состоит из четырех квадрантов (рис. 17).

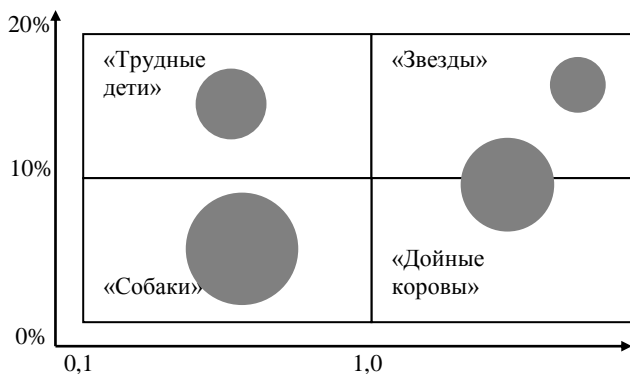


Рис. 17. Модель BCG

Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования:

высокие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;

низкие темпы роста рынка / высокая относительная доля бизнес-области на рынке;

высокие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке;

низкие темпы роста рынка / низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия. Очень часто в литературе в связи с такими образными названиями квадрантов можно встретить определение модели BCG как «Зоопарк BCG».

«Звезды». К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако глав-

ная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

«Дойные коровы». Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

«Трудные дети». Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Такое стечение обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Данные области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций «собаки».

«Собаки». Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

При использовании модели VCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2–3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой отношения объема продаж организации в данной бизнес-области к объему продаж организации-лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организации. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то организации имеют бóльшие конкурентные преимущества по сравнению с данной компанией.

Сильные и слабые стороны модели VCG. Основная аналитическая ценность модели VCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

В случаях, когда продукт, выпускаемый организацией, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла или когда рынок, на котором действует организация, сужается, у организации появляются излишние финансовые ресурсы, которые не стоит продолжать инвестировать в тот же вид бизнеса. Теоретически организация должна была бы возратить эти средства своим акционерам с тем, чтобы они затем сами решали, в какую организацию им сделать новые капиталовложения. Однако природа управленческого персонала, а также налоговое законодательство подталкивают осуществлять инвестиции в рамках уже существующей организации, т.е. перенаправлять капитал на новые области бизнеса, новые рынки, новые страны и т.п.

Позиции «звезд», как правило, кажутся наиболее привлекательными для фирм, и они закономерно стараются уделять больше внимания именно таким направлениям бизнеса. В то же время эти направления являются очень инвестиционноемкими,

требующими постоянного притока денежных средств в течение достаточно длительного времени прежде, чем начнут давать отдачу. Иногда срок окупаемости первоначальных инвестиций может составлять 5–10 лет, в течение которых осуществляются исследования, опытно-конструкторская разработка продукта и освоение его рынка сбыта. Подавляющее большинство организаций не могут поддерживать такую структуру бизнес-портфеля, в котором большое место занимают «звездные» бизнес-направления.

Более того, даже если может быть обеспечена необходимая финансовая база, то очень часто возникает проблема обеспечения развития этих направлений другими необходимыми ресурсами, такими как квалифицированная рабочая сила, оборудование, производственные площади, специализированный управленческий персонал и т.п. В конце концов, ситуация может сложиться таким образом, что организации истощат свои ресурсы и будут поглощены теми организациями, чей бизнес-портфель «перегружен» видами бизнеса из категории «дойных коров». С одной стороны, такая ситуация стала уже практически закономерной в отраслях высоких технологий (микроэлектроники, телекоммуникаций, аэрокосмической, биомолекулярной и др.).

С другой стороны, тяготея к видам бизнеса из области «дойных коров», организация ставит на карту свое будущее. Действительно, такой вид бизнеса будет приносить вполне определенный доход, однако, он очень скоро может внезапно исчезнуть. В область «дойных коров» попадают чаще всего те виды бизнеса, чей жизненный цикл уже находится в завершающей стадии.

Поэтому организации с бизнес-портфелем из «дойных коров», как правило, тяготеют к «звездам». Они стремятся либо инвестировать средства в собственные разработки «звездных» направлений бизнеса, либо поглощать «звездные» организации.

В принципе, приоритет в использовании денежных средств, порождаемых «дойными коровами», имеют инвестиции в «звездные» области бизнеса. Однако специалисты-практики предупреждают: «Если по какой-то причине “звездный” бизнес или бизнес – “дойная корова” имеет большую ценность для конкурента, нежели для вашей организации, то тогда такой бизнес надо продавать».

Следующий приоритет в использовании денежных средств, порожаемых «дойными коровами», отдается «трудным детям», в отношении которых есть надежда, что они могли бы занять сильные позиции в категории «звезд». Безнадежные «трудные дети», требующие значительных инвестиций, на которые в настоящее время организация не способна, должны быть удалены из бизнес-портфеля организации.

Бизнес-области из категории «собак» могут стать очень значимыми для организации при условии занятия ими узкоспециализированной рыночной ниши, в которой они будут доминировать. В другом случае получение доминантного положения в такой отрасли бизнеса (а оно, безусловно, будет связано с увеличением доли соответствующего рынка, принадлежащего организации) может потребовать дополнительных инвестиций, на которые организация не сможет пойти. Вообще, относительно получения дохода от видов бизнеса, которые попадают в категорию «собак», необходимо заметить, что он может ожидаться только тогда, когда инвестиции в эти виды сведены до минимума. Если и в этих условиях ожидаемого дохода не получается, то следует отказываться от такой деятельности.

Модель BCG предполагает, чтобы организация устанавливала цели в отношении своей желаемой доли рынка на начальной стадии жизненного цикла продукта, цели относительно способов завоевания и удержания своего рынка – на стадии роста жизненного цикла продукта, а цели в отношении получения и распределения получаемого дохода – только на стадии зрелости жизненного цикла.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого служит балансирование организацией своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные «звездные» виды деятельности, перевода некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем обещают стать «дойными коровами».

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

для «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

для «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

для «дойных коров» – стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке;

для «собак» – довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

Ограниченность модели BCG. Модель BCG строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа не беспорным.

Прежде всего, эта модель предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Исследования показывают, что, действительно, корреляция между этими параметрами есть. Однако она не такая сильная, чтобы на ее основе можно было бы строить точные прогнозы.

Самые главные допущения модели BCG заключены в следующих двух посылках:

чем выше темпы роста, тем больше возможности развития;
чем больше доля рынка, тем сильнее организация.

Модель BCG предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать. Кроме того, в основе BCG-модели лежит представление о том, что в процессе жизненного цикла развития отрасли поток денежной наличности достигает своего апогея тогда, когда рынок достигает стадии зрелости. Бизнес-область с доминантной относительной долей рынка имеет при этом максимальную маржу и, естественно, прибыль. Таким образом, предполагается, что на стадии зрелости жизненного цикла отрасли организация с более высокой долей на рынке имеет наибольшие объемы производства, наименьшие издержки и может без дополнительных инвестиций получать самые высокие в данной отрасли прибыли.

Как уже отмечалось ранее, в основе такого допущения лежат результаты исследования, проведенного в свое время

BCG, по определению эмпирической зависимости между объемами производства и издержками на производство единицы продукции. Найденная зависимость с некоторой степенью точности отражает связь между объемами производства и издержками. Однако с большой натяжкой можно перенести эту зависимость на связь между объемами производства и прибылью. И уж практически невозможно утверждать, что объемы производства отражают конкурентоспособность организации в данной отдельно взятой бизнес-области. Это неверно хотя бы уже потому, что в данном случае налицо явная попытка перенести выводы, полученные при исследовании производственной функции, на функции менеджмента, маркетинга, учета, планирования и т.д.

Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель BCG испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

1) модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа;

2) в сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются;

3) модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства;

4) высокие темпы роста – это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Задание 5. Построение матрицы МакКинси

Необходимо изучить задание, проанализировать единицы товарного портфеля компании «СТКС» и расположить их

в матрице МакКинси, далее следует изложить рекомендации для основных групп продукции.

Ассортиментный ряд компании «СТКС» включает в себя четыре основных товарных направления.

1. Трубопроводы. Рынок полимерных трубопроводов можно разделить на три группы: 1 – импортируемые из стран западной Европы, являющиеся наиболее дорогостоящими и пользующиеся спросом, в основном, у частных лиц; 2 – трубопроводы, более доступные по ценам, марок Турции и Польши; 3 – отечественного производства. В 2006 г. наметилась тенденция к образованию еще одной группы: трубопроводы производства азиатских стран. Более 70% рынка занимает трубопровод отечественного производства, остальное – импорт. Несмотря на растущее внутреннее производство, отечественные производители не удовлетворяют спрос, и 30% рынка приходится на импорт, считающийся превосходящим по качеству.

Согласно имеющейся статистике, бесспорным лидером является трубопровод ПП. В то время как в Западной Европе ПП уходит с рынка, вытесняемый трубопроводом МП и более современной разработкой – сшитым полиэтиленом РЕХ.

Тенденция роста рынка России полимерных труб на 25–30% произошла в 2007 г. Основываясь на мировом опыте, можно сделать вывод, что в ближайшее время темпы роста потребления полимерных труб будут не ниже, чем в последние годы, и тенденция замены металлических труб неметаллическими продолжится.

Все преобразования на российском рынке полимерных труб как количественные, так и качественные приведут к тому, что в ближайшее время начнется консолидация отрасли. Кроме этого, стоит ожидать укрупнения торговых компаний, занимающихся реализацией труб. Хотелось бы отметить, что насыщение рынка полимерными трубами приведет к тому, что потребители начнут выдвигать достаточно жесткие требования к качественным характеристикам закупаемой продукции, что может стимулировать некоторых мелких производителей начать поставлять на рынок фальсификат.

2. Водонагреватели. Около 100 млн евро – таков сегодня, по оценкам аналитиков, объем российского рынка водонагревателей. Причем цифра эта растет с каждым годом.

Долгое время отличительной особенностью российского рынка было наличие большого количества проточных газовых водонагревателей. Однако постепенно накопительные электрические приборы получили широкое распространение и вытеснили с рынка проточные газовые, получив более 51% рынка. Еще 14% занимают проточные электрические водонагреватели и менее 1% – газовые накопительные.

Если рассматривать перспективы рынка по типам водонагревателей, то, по мнению специалистов, они следующие:

размер рынка накопительных электрических приборов к 2007 г. должен был достичь 1 млн шт., во многом расширению этого сегмента способствовало открытие завода MTS около Санкт-Петербурга мощностью 500 тыс. шт. в год;

сегмент проточных газовых водонагревателей будет расти более умеренными темпами, часть этого рынка займут завоевывающие популярность комбинированные котлы, особенно после того, как новые строительные правила разрешили тепловые преобразования в квартирах многоэтажных зданий;

рынок проточных электрических водонагревателей продолжит расти из-за преобладания очень дешевых импортных изделий и поставок от новых российских производителей;

сегмент накопительных газовых приборов будет расти очень медленными темпами из-за более высоких цен. Рынок водонагревателей представлен на рис. 18.



Рис. 18. Структура рынка водонагревателей, %

3. **Сантехника.** Российский рынок сантехники динамично развивается и имеет значительный потенциал, связанный с увеличением объемов строительства, ремонтных и отделочных работ. Отечественный рынок строительных, отделочных и сантехнических материалов ежегодно растет на 20%. На сегодня импорт составляет более 60%, при этом более половины продукции ввозится по так называемым серым схемам. Благоприятная конъюнктура рынка привлекла внимание крупных иностранных производителей, изделия которых по многим позициям оказались более конкурентоспособными, чем отечественных производителей.

Европейские производители сантехнического оборудования при решении вопроса, где организовывать новые производства – в России и КНР, отдают предпочтение последней в виду того, что затраты на запуск производства здесь ниже на 10–12%, а себестоимость при производстве (с учетом транспортных расходов) ниже на 8–10%. По данным агентства Symbol-Marketing, в 2008 г. объем российского рынка сантехники оценивался экспертами в 17 млрд дол. в год.

Российский рынок сантехники растет в настоящее время и при сохранении темпов увеличения доходов населения будет расти в течение ближайших 5–10 лет. При этом средний ценовой сегмент будет расти на 20–25%, а верхний ценовой сегмент – на 5% в год. Можно выделить две тенденции на рынке сантехники: рост спроса и, как следствие, рост цен на элитное сантехническое оборудование и в то же время рост спроса и понижение цен на сантехническое оборудование эконом-класса.

4. **Радиаторы.** Несмотря на существенное расширение номенклатуры применяемых в России приборов, объем их производства в последнее время заметно уменьшился, примерно до 4 млн кВт, но с учетом резко выросшего импорта из 40 стран мира (свыше 30%, в основном, из западноевропейских стран) ежегодное потребление превысило 6 млн кВт. По-прежнему в России производят больше всего чугунных радиаторов (53%). В последние годы заметно выросло отечественное производство современных стальных панельных радиаторов (около 15%),

а также вырос импорт западноевропейских аналогов. Увеличились импортные поставки конвекторов разного типа и улучшился дизайн радиаторов (около 2%).

Таким образом, на рынке отопительных приборов представлены чугунные радиаторы, которые имеют бóльший объем продаж по сравнению с другими типами отопительных приборов, но в связи с повышением требований потребителей к внешнему виду и надежности отопительных приборов они постепенно начинают сдавать свои позиции более современным типам радиаторов. Значительные объемы продаж имеют стальные отопительные приборы, представленные панельными и трубчатыми радиаторами. Биметаллические радиаторы приобретают все бóльшую популярность в России, несмотря на достаточно высокую цену. Алюминиевые радиаторы, как и биметаллические, начинают теснить традиционные чугунные радиаторы. Не менее 15% рынка занимают настенные конвекторы, в основном импортные, меньшая доля – это трубчатые стальные импортные конвекторы и отечественные конвекторы, которые устанавливаются в новостройки – «ТБ Универсал» от «Сантехпрома».

Итальянские специалисты оценивают потенциал российского рынка алюминиевых радиаторов в 33 млн секций в год. В ближайшие 5–6 лет намечается тенденция к росту продаж алюминиевых радиаторов примерно на 20% в год. Основу конкурентной борьбы в отрасли алюминиевых радиаторов составляют итальянские производители, владеющие суммарно около 90% российского рынка.

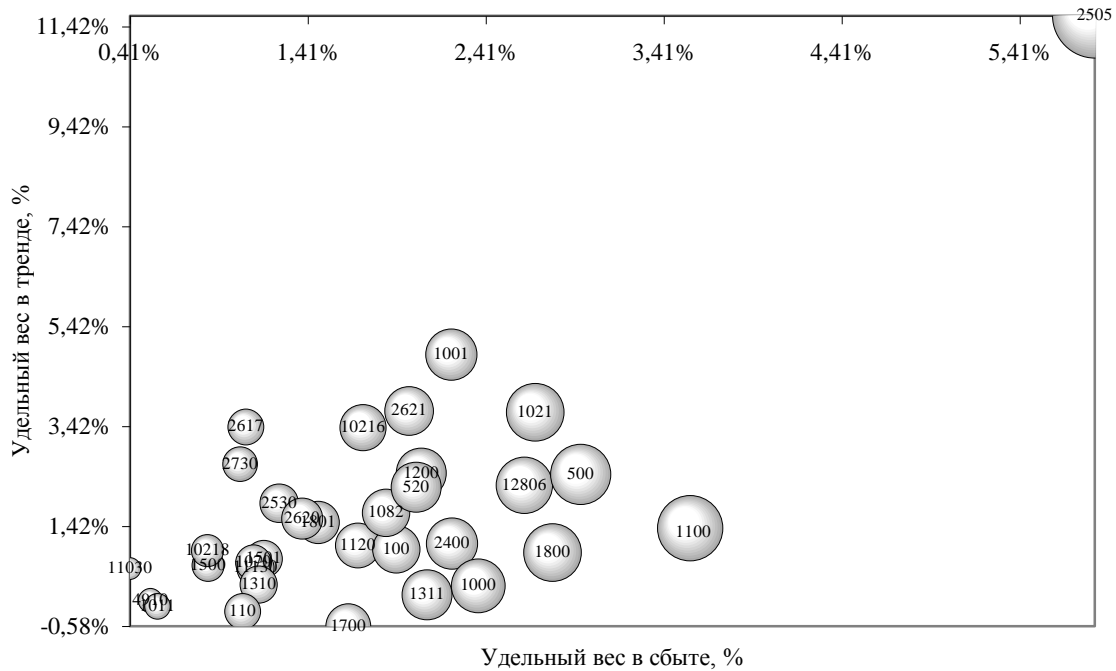


Рис. 19. Матрица БКГ (пузырьковый график): товарный портфель ЗАО «СТКС»

Анализ товарного портфеля продукции ЗАО «СТКС».

Для проведения анализа товарного портфеля (рис. 19) используется метод построения матрица Бостонской консалтинговой группы, представленный в первой главе работы.

По анализу продукции можно сделать вывод, что наиболее продаваемая продукция с наибольшим темпом развития – радиаторы, их производство нужно увеличивать и совершенствовать, так как они приносят хорошую прибыль компании. Также пользуются большим спросом канализационные трубы из чугуна, ванны чугунные, водонагреватели накопительные, счетчики воды, водопровод из серого полипропилена, задвижки стальные, задвижки чугунные, фланцы стальные плоские.

Товары с развивающимся потенциалом – котлы электрические, радиаторы «nova florida» (Италия), краны шаровые (ВД) гермет импорт, радиаторы «elegans», водопровод из белого полипропилена, фланцы стальные плоские, водопровод из металлопластика herco, задвижки стальные, задвижки чугунные, водонагреватели электронные накопительные. Здесь необходимо принять решение об увеличении рыночной доли, а для этого потребуются инвестиции; у товаров данной группы есть потенциал в развитии, компания может на них зарабатывать большую прибыль. Эти товары еще находятся в разработке, они еще не окончательно сформированы, следовательно, можно вносить коррективы и совершенствовать (например, котлы электрические, радиаторы, краны шаровые).

Товары, характеризующиеся низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка: унитаза, водопровод сшитый, краны шаровые (ВД) VIR ИМПОРТ, унитаз-компакт, фитинги из ковкого чугуна, смесители «елочка», инструмент сантехнический «REMS», водопровод из меди, вентили чугунные, муфтовые радиаторы «TERMAL», ванны стальные, радиаторы»CALIDOR SUPER. Так как приносимые ими прибыли малы и маловероятны в будущем, следует уменьшать выпуск этих товаров или вообще снимать их с производства, или подвергать стратегии «снятия урожая».

Товары этой группы не актуальны сегодня, так как есть более известные бренды этой продукции, которой отдадут предпочтение покупатели.

Товары наиболее перспективных сфер бизнеса в корпоративном портфеле, которые характеризуются высокой относительной рыночной долей и перспективной отраслью, так называемые «звезды» – самые выгодные товары. Они приносят компании наибольшую прибыль: водопроводы из белого полипропилена, радиаторы «elegance», водопроводы из металлопластика «henco», фланцы стальные плоские, задвижки стальные. На эти товары нужно делать высокие ставки: увеличивать их производство, совершенствовать технологии, вкладывать значительные инвестиции для сохранения рыночной позиции.

Товары с низким относительным темпом роста рынка и с высокой относительной рыночной долей: задвижки чугунные, счетчики воды, смесители для ванн отечественные, водопровод из серого полипропилена, ванны чугунные, канализация из чугуна – эти товары наиболее популярны, спрос на них высокий, хоть и нет тенденций к развитию. Они – основной источник прибыли, так как финансовые ресурсы требуются, как правило, лишь для сохранения уже занятых позиций. Эти товары нужно обязательно производить.

Относительно товарных групп можно сказать, что практически для каждой из них спрос носит сезонный характер. Все это напрямую связано с так называемым строительным сезоном. Пик работ с внутренними инженерными сетями приходится на июль–август, большинство работ по установке отопительного оборудования приходится на сентябрь–октябрь (рис. 20). Структура и динамика продаж по товарным направлениям представлена в табл. 21.

Единственная товарная категория, наибольшие продажи по которой отмечаются в так называемые несезонные месяцы, – это «Санитарно-техническое оборудование». Объяснение здесь очень простое: установка ванн, санфаянса и пр. не зависит от погодных условий. Иными словами, отделка помещения по технологии производится после того, как смонтированы все инженерные системы и подключено отопление. Эти работы (монтаж инженерных систем и отопительного оборудования) любая монтажная организация, по объективным причинам, стремится завершить к началу отопительного сезона. Поэтому присутствие в продуктивном портфеле компании «зимнего» ассортимента

позволяет сбалансировать предложение, компенсировав сезонные колебания.

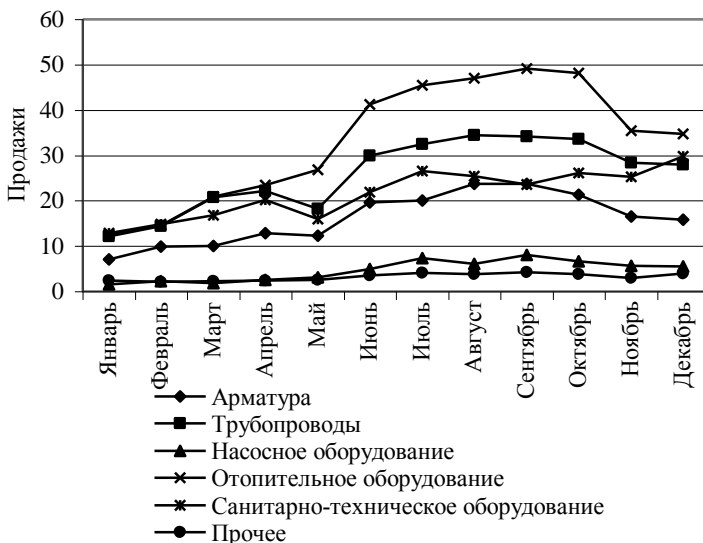


Рис. 20. Динамика продаж по товарным категориям 2007 г., т

Таблица 2 1

Структура и динамика продаж по товарным направлениям ЗАО «СТКС», %

Товарная категория	Доля в товарообороте			Рост товарооборота за последний год
	2005	2006	2007	
Арматура	22,88	22,72	21,53	6,55
Отопительное оборудование	24,29	23,92	23,89	12,33
Трубопроводы	28,87	32,69	34,37	18,23
Насосное оборудование	3,33	3,94	6,23	77,81
Сантехническое оборудование	10,53	8,19	6,91	-5,16
Измерительные приборы	4,80	4,61	3,45	-15,82
Вспомогательные материалы	2,62	2,74	2,97	21,92
Прочие инженерные системы	2,68	1,19	0,64	-39,39

Задание 6. Базовые конкурентные стратегии

Необходимо изучить представленный материал и предложить варианты базовых стратегий: минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, внедрения новшеств и следования за рынком применительно к данному рынку. Описание стратегий содержится в гл. 6 учебного пособия.

Анализ рынка мебельного ритейла. Еще 1,5–2 года назад основные игроки рынка мебельного ритейла (торговые центры) стали озвучивать планы по наращиванию торговых площадей. Так, до конца 2007 г. площади под торговлю мебелью должны увеличиться примерно в 1,5–2 раза. В общей сложности мебельщики занимают площади в 16 ТЦ города, из них девять представляют собой специализированные мебельные комплексы.

Местные операторы намерены удержать свои позиции, даже после того, как в Екатеринбурге заработал транснациональный игрок ИКЕА. В первые месяцы после открытия шведского ритейлера все участники рынка ощутили серьезный отток клиентов и снижение продаж. Однако, уверяют они, покупатели вернулись, и довольно быстро. Приход ИКЕА спровоцировал подъем спроса на мебель: покупатель привык сравнивать, выбирать и, совершив экскурсию в ИКЕА, он возвращается к местным продавцам. ИКЕА заняла нишу в сегменте недорогой мебели для молодых. Согласно европейской статистике, товары в ИКЕА покупают прежде всего женщины – 70%.

По мнению директора группы компаний К. Селицкого, шведский игрок может «оттянуть» 15–20% рынка в сегменте эконом-класса. К. Селицкий убежден: шведский оператор преподал хороший урок местным ТЦ, которые стали учиться грамотно организовывать торговлю на больших площадях и «затачивать» свою концепцию под потребности рынка. Появились четкие критерии современного мебельного торгового центра. «Сегодня специализированные центры не просто продают мебель, они предлагают комплексное интерьерное решение – бытовая техника, ковры, декор, товары для дома, текстильный дизайн, комнатные растения и т.д.», – говорит М. Шкляр, директор мебельного центра «Аист». Еще одна тенденция, проявившаяся после откры-

тия в Екатеринбурге ИКЕА, – переход местных мебельных ТЦ в более высокий ценовой сегмент. Как говорит М. Шкляр: «Нам пришлось изменить первоначальную концепцию: отказаться от мебельного дискаунтера и развивать интерьерный центр средней ценовой категории».

Как сообщила Е. Остарина, администратор центра мебели «Полтинник», если первая очередь их комплекса позиционируется в сегменте эконом-класса, то на новых площадях будет выставлена продукция среднего ценового класса, причем преимущественно крупных федеральных фабрик. Руководство «Галереи 11» решило сосредоточить на своих торговых площадях арендаторов, работающих в премиум-сегменте.

По наблюдениям Ю. Кокорина, директора мебельного центра «Мартин», на рынке Екатеринбурга сложилась опасная ситуация – предложение увеличилось за 2006 г. на 60–70%, тогда как рост спроса достиг всего 15–20%. «В городе возникают по 2–3 проекта мебельных центров или гипермаркетов в год. К нашему рынку приглядываются столичные игроки – они намерены построить в уральской столице ТЦ площадью от 15 тыс. м²», – сообщил Ю. Кокорин, но разглашать название московского ритейлера отказался. А. Мухин, заместитель директора компании «Фолис», делает два вывода из складывающейся ситуации: «Во-первых, сроки окупаемости проектов в связи с высокой конкуренцией будут увеличиваться. И, во-вторых, в некоторых ТЦ, где площади сдаются в аренду, скорее всего стоимость аренды квадратного метра снизится с 900 р. в месяц до 600 р.». А. Потапов, директор компании «Союз арендаторов», добавляет, что, по его данным, многие игроки обожглись, заходя на дорогие площади и не оправдав арендные платежи продажами. «Рассчитывать на повышение стоимости аренды, да и то незначительное, смогут только самые успешные проекты ТЦ, которых пока единицы», – резюмирует А. Потапов.

Продажи домашней мебели росли в 2006 г. на фоне не совсем благоприятной конъюнктуры рынка недвижимости. Несмотря на то, что застройщики возвели рекордное количество жилья, резкое увеличение стоимости квартир привело к перераспределению бюджетов потребителей. «Денег на мебель у покупателей квартир хватало не всегда. Поэтому, на мой взгляд,

мебельный рынок вырос не так сильно, как мог бы», – подытожил К. Селицкий. Ожидая в 2007 г. повышения стоимости квартир в пределах 30–40%, мебельщики готовятся удовлетворить отложенный потребительский спрос и на свой товар. Ведущие игроки в среднем и высоком ценовом сегментах отмечают один из ключевых трендов – расширение сетей, но не через дилеров, а за счет собственных точек. Ю. Пажит, директор магазина «Шатура» в Екатеринбурге, рассказала, что за 2006 г. количество дилерских салонов «Шатуры» в городе сократилось с пяти до трех, в планах федерального игрока открыть в 2007 г. второй собственный магазин площадью около 1,3 тыс. м² в торговом центре на Уралмаше (первый работает в ТЦ «Екатерининский»). Аналогичной стратегии придерживается и «Миасс-мебель». В Екатеринбурге у этой фирмы пока два собственных магазина площадью 200–300 м². В 2006 г. на площадях мебельного гранда «Гулливер» было запланировано открытие еще одного салона. Стремительно наращивает свое присутствие в Екатеринбурге и калининградский «Лазурит» – за последние два года он открыл шесть точек.

К лидерам рынка можно отнести такие иногородние компании, как «Шатура», «Миасс-мебель», «Калинка», «Мебель Черноземья», «Фабрики мебели “8 Марта”», «Дядьково», фабрика «Заречье», «Сид» и т.д. Среди местных сетевых структур – «Центрмебель», «Аркадия», «Томек» и др. Как сообщает Комитет по товарному рынку администрации города Екатеринбурга, из общего количества российских производителей, чья продукция продается в столице Урала, до 50–60% приходится на городские и областные предприятия. Но, по наблюдениям А. Потапова, есть тревожная тенденция к увеличению доли иногородних операторов.

А. Мухин убежден: конкуренция на рынке бытовой мебели привела к снижению рентабельности до 5–10%. В таких условиях появление новых игроков в низком и ниже среднего ценовых сегментах маловероятно.

Компании, работающие в ценовом сегменте домашней мебели премиум-класса, также не ожидают прихода новых участников. Ключевые игроки в этом классе «Торкетти», «Милан», «Бабушкин комод» (VIP-студия), салон немецкой мебели

Graffo, «День и Ночь», «Мебель как искусство» и др. Несмотря на то, что количество обеспеченных покупателей практически не прибавляется (их доля от 1 до 3% населения города), число ритейлеров, предлагающих дорогую мебель, заметно растет. «Это связано с тем, что требования покупателей повышаются. Если раньше им было все равно, где располагается салон, то теперь место играет важную роль», – поясняет К. Селицкий. По его словам, в группе компаний «Элекком» озадачены поиском подходящего помещения под второй салон «Мебель как искусство». Вторую точку продаж в «Антее» уже запустил салон английской мебели «День и Ночь». «Арт ТехЦентр» в 2006 г. открыл сразу два салона. Г. Бородинский, директор по маркетингу компании «Арт ТехЦентр»: «Немецкие марки и французскую мебель эффективнее размещать на разных территориях, это корректно и по отношению к брендовой политике. Поэтому мы решили пойти на существенные расходы, все-таки разместить их на отдельных площадках. Оправдывая ожидания наших клиентов, мы открыли и салон элитной посуды Rosenthal в “Антее”».

Продажи офисной мебели в уральской столице за 2005 г. выросли примерно на 20%. По прогнозам экспертов, в таком же темпе рынок будет развиваться и в ближайшие год–два. Этому способствует благоприятная конъюнктура – в Екатеринбурге строятся офисные центры, до 50%, говорят игроки, приходится на такие объекты. Среди местных игроков позиции в сегменте офисной мебели держат «Евро-Офис-2000»; «Карат-Е», «Евро-мебель», в то же время, очевидно, что потребительский спрос неуклонно склоняется в сторону среднего ценового сегмента, где лидируют федеральные игроки – «Феликс», «ЮНИТЕКО».

Задание 7. Маркетинговая стратегия

Предложить рекомендации по стратегии маркетинга на основе анализа деятельности предприятия и сформулировать следующие субстратегии:

- 1) ценовая стратегия;*
- 2) стратегия продвижения на рынок;*
- 3) стратегия совершенствования продукта.*

Характеристика деятельности ОАО «Тонус». ОАО «Тонус» – завод безалкогольных напитков, занимающийся производством и оптовой реализацией своей продукции. Сегодня завод «Тонус» – это оснащенное на современном уровне, стабильно работающее, рентабельное и перспективное предприятие, не имеющее долгов перед бюджетом, с заслуженно доброй деловой репутацией.

Предприятие занимается следующими видами деятельности: розливом лечебно-столовых минеральных вод, разливом простой очищенной воды из скважин, производством газированных напитков, натуральных соков и нектаров в упаковке Tetra Pak, а также производством хлебного кваса как в газированном виде (разливается в бутылки), так и продажей свежеприготовленного кваса, который продается из бочек на улицах города.

Макроэкономический обзор рынка соков. Проследим один из сегментов продукции ОАО «Тонус», так как именно сегмент – соки под маркой «Для тебя» предприятие пытается вывести на рынок, увеличить продажи, и именно здесь положение более тяжелое, чем с другими видами продукции, следовательно, и конкуренция сложнее и больше.

Нынешние хорошие продажи соков и различного рода напитков специалисты связывают, в первую очередь, с увеличением покупательной способности населения. Рынок соков – отражение экономической ситуации в стране. Сок постепенно, но уверенно вошел в потребительскую корзину россиян. Однако до сих пор прослеживается «кризисная психология»: решение о покупке потребители принимают исходя из цены, а не качества. Именно этот момент объясняет особенно быстрое развитие низшего ценового сегмента, преимущественно за счет населения средних и небольших российских городов. Операторы рынка отмечают стабильность среднего сегмента, в то же время в нижней ценовой группе они усматривают более высокие темпы развития.

Впрочем, специалисты признают, что ситуация вскоре может измениться. Свидетельство этому – достаточно высокие показатели роста в сегменте premium. В последнее время этот сегмент сока переживает в России период роста – 15–20% в месяц. В будущем темпы, конечно, замедлятся и составят 15–20% в год.

Эксперты не причисляют сок и различные напитки к товарам первой необходимости. Оживление на этом рынке начинается лишь в условиях экономического роста, когда население обращает внимание на здоровое питание, и все большая доля потребления приходится на высококачественные продукты.

Специалисты отмечают значительный потенциал рынка соков в России и предсказывают его развитие в течение еще довольно длительного периода. Это подтверждают данные компании Tetra Pak, согласно которым объем рынка соков в 2006 г. составил 750 млн л, а прогноз на 2007 г. превосходил этот показатель на 100 млн л. Совокупный объем рынка соков еще в 2006 г. превысил докризисные показатели. Но, несмотря на очевидный прогресс отрасли, потребление сока в России остается на уровне слаборазвитых стран. Годовое потребление соков, нектаров и сокосодержащих напитков в России составляет 7 л на душу населения; больший спрос отмечается в городах – чем крупнее город, тем, как правило, выше потребление: например, в Москве – около 20 л на душу населения в год. Однако это все равно еще далеко до уровня потребления сока в европейских странах: например, в Польше – 28 л.

Есть позитивные изменения, связанные и с качеством продаваемых в России соков. По словам президента Российского союза производителей соков В. Остапца, большую роль в этом сыграл новый Государственный стандарт РФ по сокам, нектарам и сокосодержащим напиткам.

Однако введение стандарта – это всего лишь первый шаг в направлении к улучшению качества. Вторым шагом должна стать разработка стандарта, который устанавливал бы технические требования к фруктовым и овощным сокам, нектарам, сокосодержащим напиткам.

Конкуренция на рынке соков. Несмотря на рост объемов рынка, конкуренция между его основными операторами остается очень жесткой. Главными игроками здесь выступают такие компании, как «Вимм-Билль-Данн», «Мултон», «Чемпион-Фудс-М», ЭКЗ «Лебедянский» и некоторые другие.

Основное число сильных соковых брэндов сконцентрировано в среднем ценовом сегменте, его явными лидерами являются соки «J7» и «Я» от компании «Вимм-Билль-Данн». Самая «назы-

ваемая» марка сока – «J7», «Я» (87% опрошенных). Вслед за ней с большим отрывом идут «Добрый сок», «Моя семья» (49%), «Чемпион» (34%), «Любимый сад» (33%), «Сокос» (33%), 100% «Gold Premium» (21%), «Чудо-Ягода» (20%), «Тонус», «Красавчик» (16%), «Santal» (16%) и «Фруктовый сад» (14%). Однако нынешний рынок нельзя назвать как «полностью сформировавшийся и окончательно установившийся». При стабильной экономической ситуации конкуренция в этой группе будет лишь усиливаться.

Высока конкуренция и в нижнем ценовом сегменте. На место в нем претендуют не только компании-лидеры из Москвы и Санкт-Петербурга, но и региональные производители с Юга России, а также из Молдавии и Украины. Они стараются выйти на московский рынок и заинтересовать покупателя более низкой ценой. Участники рынка признают, что во многих случаях цена сока бывает прямо пропорциональна качеству. Уже в скором будущем в этом ценовой сегменте «произойдут позитивные изменения, и производители попытаются подтянуть уровень качества к среднему сегменту». Нижний ценовой сегмент останется важной частью рынка, потому что и в будущем будет необходим для удовлетворения потребности определенных слоев населения. Причем, серьезное усиление конкуренции ожидается и на этом участке работы компаний.

Наименьший накал конкурентной борьбы пока отмечают в группе дорогих соков. Сегодня сегмент представлен всего несколькими брэндами – «Рио-Гранде», Albi, Vaiyinger, Granini, «Андрос» и немногими другими. Почти все они (за исключением «Рио-Гранде») ввозятся из-за границы, что значительно влияет на их стоимость. Но говорить о массовом производстве дорогих соков в России пока еще рано, и даже в случае переноса производства в Россию их стоимость все равно будет высокой. Работа с некоторыми ассортиментными позициями сегмента premium связана и с дополнительными, специфическими сложностями. Так, компания «Европродимпорт» приостановила ввоз в Россию свежеежатых соков из-за короткого срока реализации такого товара. И хотя, по мнению представителей компании, потребность в этом соке на российском рынке существует, продукт ста-

новится малорентабельным, а бизнес – «программой ради удовольствия».

Тенденции развития рынка. Конкурентная борьба заставляет операторов рынка изобретательнее подходить к вопросу освоения новых форм упаковки и новых вкусовых разновидностей. На рынке заметна тенденция поиска новых ниш. Например, производство более дешевых сокосодержащих, витаминизированных напитков. Появляются и принципиально новые напитки – на основе зеленого чая, молока, овощей, клубники и т.д.

На популяризации новых разновидностей сока в России сказывается активная пропаганда здорового образа жизни, которую ведут многие развитые страны мира.

По словам специалистов, российский рынок соков сейчас имеет один из самых высоких показателей по разнообразию разновидностей вкусов. Почти все лидирующие брэнды имеют широкую гамму. Представлены практически любые сочетания фруктов. Но возможности дальнейшего роста по этому признаку экспертам представляются весьма ограниченными. Более реальной кажется перспектива расширения ассортимента, например, за счет добавления в сок витаминов.

Компания «Ардэкс» в 2000 г. начала продвижение в России соков Natreen, содержание калорий в которых на 50% меньше, чем в аналогичных традиционных продуктах. Продажи этого сока продолжают расти на 10–15% в месяц. Возможно, это наиболее перспективная категория напитков для российского рынка. Natreen – пока единственный в России сок с пониженным содержанием калорий.

Не все возможности исчерпаны и по разнообразию упаковки, особенно в верхнем ценовом сегменте.

В сегменте premium оптимальным способом упаковки соков является стекло, так как при высоком качестве здесь обеспечивается нормальный режим хранения и большой срок реализации. Однако, рассматривая рынок сока в целом, можно сказать, что процент сока «в стекле» крайне низок, около 96% россиян приобретают сок в картонных упаковках формы «кирпич».

Наличие ниши на рынке соков для компании «Тонус». Учитывая динамичность развития сокового направления в России, пользуясь «статусом» местного производителя в Екатерин-

бурге и Уральском регионе в целом, обладая множеством преимуществ, компания ставит перед собой цель – лидировать на местном рынке соков.

Продвижение товара на рынке. Отдел маркетинга и сбыта пользуется передовыми технологиями как при создании самого продукта, так и упаковочных материалов. Это эффективно используется в целях маркетинга (реклама, привлечение потребителей, повышение репутации и конкурентоспособности).

Предприятие имеет квалифицированных сотрудников, однако, небольшое число торговых агентов (восемь) по районам. При этом на них ложится большой объем работы и информации, которую они должны регулярно предоставлять непосредственно в отдел маркетинга и сбыта предприятия.

На данный момент обмен информацией оставляет желать лучшего. Проблемы заключаются в следующем:

1) программные продукты неполны и разобщены, что влечет повторный ввод и обзор данных с потерей времени и риском ошибок;

2) требуются большие затраты труда в плане обработки данных.

Библиографический список

Основная литература

Авдашева, С. Г. Теория организации отраслевых рынков [Текст]: учебник / С. Г. Авдашева, Н. М. Розанова. М.: Аспект Пресс, 2002.

Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. СПб.: Питер, 2004.

Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Экономика, 2004.

Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. М.: Гардарики, 2005.

Дунаев, О. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О. Н. Дунаев, Е. Ю. Кузнецова. Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2000.

Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. М.: Аспект Пресс, 2002.

Кньш, И. Н. Конкурентные стратегии [Текст] / И. Н. Кньш. СПб., 2000.

Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. М., 2004.

Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. 2-изд., стер. М.: КноРус, 2006.

Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст] / М. Портер М., 2006

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учеб. для вузов.: пер. с 9-го англ. изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд мл. М.: ИНФРА-М, 2005.

Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. 3-е изд. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2005.

Дополнительная литература

Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Текст]: конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. Таганрог: ТРТУ, 2001.

Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / И. Б. Гурков. М.: ТИЕС, 2004.

Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов / Л. Г. Зайцев. М.: Экономистъ, 2002.

Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Попов, С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 [Текст] / С. А. Попов. М.: ИНФРА-М, 2000.

Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. Н. Родионова, Н. В. Федорова, А. Н. Чекменев. М.: Приор, 2005.

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд мл.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.

Тренев, Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов [Текст] / Н. Н. Тренев. М.: Приор, 2002.

Чаплина, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. Н. Чаплина, Т. А. Вашко. Красноярск: КГТЭИ, 2004.

Периодическая литература (журналы)

«Эксперт».

«Экономист».

«Маркетинг в России и за рубежом».

«БОСС (бизнес организация стратегии системы)».

«Российский журнал менеджмента».

«Деловой квартал».

Интернет-ресурсы

<http://www.gaap.ru>.

<http://www.cfin.ru>.

<http://www.rjm.ru>.

<http://www.tinpress.ru>.