

Заключение

Вот Вы и добрались до конца этой книжки. Если по ходу работы над ней Вам удалось по-новому взглянуть на проблемы Вашего бизнеса, применить ту или иную модель для решения реальной задачи, то моя стратегическая цель достигнута.

А если Вам захочется поделиться со мной и моими слушателями Вашим мнением по тем или другим моделям или методам стратегического управления, привести свои примеры решения стратегических задач, то Вы можете написать мне по адресу:

125319, Москва

Кочновский проезд, д. 3

Государственный университет – Высшая школа экономики

Лаборатория организационного поведения и развития

Факс (095) 928-79-31

E-mail: gurkov@hse.ru

Web-site: <http://www.lodaos.ru>

Сводный список дополнительной литературы

- Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., ОАО Типография новости. М., 2000.
- Гуйар Ф.Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М., ОАО Типография новости. М., 2000.
- Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб: Питер, 2001.
- Диксон П. Управление маркетингом. М., Бином, 1998.
- Майталь Ш. Экономика для менеджеров. М., Дело, 1996.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Издательство «Питер», 2000
- Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. Издательство «Питер», 2001.
- Паппэ Я.Ш. Олигархи. М., Изд-во ВШЭ, 2000.
- Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. - СПб: Питер, 2001.
- Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы. М., ВШЭ, 1999.
- Стратегический менеджмент. Тематический сборник. Выпуск 6. Проблемы теории и практики управления М., 2001.
- Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- Управление современной организацией. Под ред. Б.З.Мильнера, Ф.Лиса. М., Экономика, 2001.
- Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., ОАО Типография новости, 2000.
- Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., Бизнес-Информ, 1997.

Информационные ресурсы сети Интернет

Хотя количество информации как в Интернете, так и в его русской части, растет лавинообразно, мы решили привести некоторые сайты, содержащие информацию, пригодную для лучшего освоения курса.

1. www.ecsocman.edu.ru

Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту
Крупнейший российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок как на российские, так и зарубежные ресурсы для студентов, преподавателей и практикующих менеджеров.

2. www.aup.ru

Административно-управленческий портал

Помимо книг и статей по экономике, маркетингу и менеджменту на этом сайте можно найти нормативные документы, а также примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой для компании. Сайт содержит множество ссылок на страницы компаний, производящих маркетинговые исследования (в т.ч. примеры исследований).

3. www.cfin.ru

Корпоративный менеджмент

Масса полезной информации – полнотекстовые варианты учебников и статей по менеджменту и маркетингу, бухгалтеру и налогообложению; ссылки на периодические издания и интернет-сайты по экономике, менеджменту и маркетингу. Также полезными могут быть ссылки на сайты компаний-разработчиков управленческого программного обеспечения.

4. www.ptpu.ru

Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»

На этом сайте Вы сможете найти довольно много интересных статей, касающихся различных вопросов управления предприятием (в т.ч. инвестиционной и инновационной деятельностью).

5. www.marketing.spb.ru

I. Marketing

На сайте выложены учебники, научные публикации, статьи, эссе и документы по различным аспектам маркетинга, а также несколько иностранных публикаций (на англ.яз.), касающихся исследований рынка. Очень полезный раздел – программное обеспечение, в котором, помимо собственно программного обеспечения, содержатся ссылки на различные маркетинговые базы данных и алгоритмы, шаблоны, которые могут быть использованы при проведении маркетинговых исследований, финансового анализа, при организации сбыта и т.д. Помимо этого на сайте есть ссылки на страницы маркетинговых журналов и маркетинговых агентств. Очевидный недостаток сайта – устаревшая информация.

6. <http://www.mag.innov.ru/>

Журнал «Инновации»

Электронная версия журнала содержит аннотации и статьи не только об инновационной деятельности, но и о различных аспектах экономики, права и маркетинга. Для профессионалов в области инновационной деятельности особый интерес может представлять раздел: «Биржа технологий», включающий в себя такие подразделы как [исследования и разработки](#), [технологические предложения](#), [технологические запросы](#), [продукция и услуги](#), [поиск партнеров](#), [инвестиционные проекты](#).

7. <http://www.a2c.ru/>

a2c academics

На этом сайте Вы сможете найти информацию по таким разделам как: стратегия и конкуренция, собственность и управление, маркетинг в корпорации, финансы и инвестиции, инновации и венчурный бизнес, ИТ, организация и профессионализм. Главный недостаток представленных материалов – поверхностность.

Краткий глоссарий

Качество – все характеристики товара, помимо цены.

Ключевые компетенции – навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном сегменте рынка.

Конкурентные тактики - система отношений бизнеса к его конкурентами.

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корпорация – объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем.

Матрица потребителя – позиционирование бизнеса по параметрам «Цена» и «Качество».

Матрица производителя – позиционирование бизнеса по параметрам «Удельные издержки» и «Ключевые компетенции».

Отрасль – совокупность бизнесов, имеющих сходные технологии производства и сбыта продукции.

Ощутимость услуги – видимость усилий, затрачиваемых производителем на обслуживание клиента.

Синергия - достижения большего эффекта меньшими суммарными силами.

Совместимость сегмента рынка – уровень совпадения имеющихся у фирмы корневые компетенции с ключевыми компетенциями данного рынка.

Стратегические траектории - «отпечатки» реализации стратегий действий на матрицах потребителя и производителя.

Стратегический бенчмаркинг – систематическое сравнение эффективности процессов на фирме с лучшими на рынке или в отрасли.

Стратегический тип бизнеса – особенности функционирования бизнеса, определяемые его позиционированием на рынке и в отрасли и уровнем инновационной активности.

Стратегическое планирование – разработка долгосрочных планов развития компании.

Стратегическое управление – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Технические характеристики товара – его основные свойства, удовлетворяющую потребность.

Комментарии для преподавателя

Цели данных комментариев – объяснить логику изложения в каждой из глав книги, подчеркнуть ключевые понятия, которые должны усвоить слушатели. Кроме того, в комментариях содержатся возможные вопросы для обсуждения в ходе семинаров и практических занятий и некоторые варианты ответов на вопросы, поставленные в кейсах. Данные комментарии отнюдь не уменьшают необходимость подготовки к каждому из занятий, но должны несколько облегчить данный процесс, особенно для начинающего преподавателя.

Кроме того, читатели, использующие данную книгу в режиме самообучения, могут сравнить свое решение кейсов с предложенным мною. Надеюсь, Ваше окажется интереснее.

Комментарии к Главе 1.

Объяснять в чем соль анекдота до того, как рассказан сам анекдот – занятие весьма неблагоприятное. То же обычно относится к попыткам представить «введение в предмет» до объяснения смысла и прелести самого предмета. В данном случае по результатам материала, изложенного во Введении, у слушателей должны «отложиться» следующие представления:

1. Стратегическое управление – процесс создания и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ.
2. Стратегическое управление не сводится лишь к составлению планов. Главное в стратегическом управлении – не решения, а действия.
3. Стратегическое управление никогда не может быть свободным процессом реализации планов. Любые планы корректируются жизнью и любая реализованная стратегия – вынужденный компромисс между первоначальными предположениями и возникшими обстоятельствами.
4. Стратегия – не только деятельность руководства фирмы. Ее разработка и особенно реализация должна учитывать интересы иных, помимо собственников, стейкхолдеров.
5. Стратегическое управление – не только искусство, но и наука. Помимо практиков, в мире существуют значительные научные школы, обобщающие опыт наиболее успешных организаций и вырабатывающие рецепты, и алгоритмы поиска успешных стратегических действий.

Пониманию и лучшему усвоению данных положений служат примеры и Кейс 1.

- Прежде всего, в ходе разбора кейса целесообразно заставить студентов почувствовать себя «в шкуре» руководителя предприятия в 1992 г., сразу после распада Советского Союза, либерализации цен и ликвидации системы централизованного планирования производства и сбыта через министерства.
- Затем следует обсудить со студентами вопрос: «Разрабатывало ли руководство ЗАО «Дмитровский трикотаж» детальные стратегические планы по выходу предприятия из кризиса, или «решения принимались по мере поступления»?»
- Следующей проблемой для обсуждения в группах может стать вопрос: «Какому из перечисленных в п. 1.1 определению стратегии (план, позиция, прием, перспектива, принцип поведения) соответствует стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»? В этом вопросе мнения студентов могут разделиться. Правильный ответ на поставленный вопрос – стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж» представляет собой сочетание позиции (предельно низкие цены при приемлемом уровне качества, попытка учета отдельных требований потребителей) и принципа поведения (максимальная честность в делах, наличие преискуранных цен, ровные отношения с местными властями). Наиболее подготовленные студенты могут отметить, что на основе данных двух подходов реализуются черты подхода «ловкий прием». Например, ЗАО «Дмитровский трикотаж» реализовало прием ротации кадров (производство-сбыт), приведший к повышению ответственности работников за качество продукции.
- Можно обсудить со студентами, каким из принципов боя, изложенных самураем Мусаши, соответствуют действия руководства ЗАО «Дмитровский трикотаж». Слушатели должны отметить полное соответствие приемам «упорядоченная гибкость», «эффективное выполнение», получение информации из всех источников, «спокойствие и наблюдательность», «своевременность».
- Наконец, студенты должны отметить, что в ходе реализации стратегии руководство ЗАО «Дмитровский трикотаж» учитывает интересы таких «стейкхолдеров» как потребители, работники и члены их семей, местная администрация.

Комментарии к Главе 2.

Корневые компетенции – одна из самых сложных тем в стратегическом менеджменте. В ходе разбора примеров слушатели должны усвоить следующие представления:

4. Определение корневых компетенций фирмы – начальный этап процесса стратегического управления.
5. Все виды корневых компетенций (ноу-хау, процессы, отношения) тесно взаимосвязаны.
6. Не существует статических корневых компетенций. Все компетенции постоянно развиваются, а их поддержание – основной залог конкурентоспособности фирмы на различных рынках.
7. Выбор сфер деятельности компании – многоэтапный процесс, в котором очень важны субъективные факторы (восприятие руководством риска бизнеса, влияние различных стейкхолдеров).
8. Любым действиям компании, нацеленным на развитие нового вида деятельности, должна предшествовать стратегическая разведка рынка.

Усвоению данных понятий должен способствовать разбор Кейса 2.

При разборе ответа на первый вопрос можно подчеркнуть, что Система проектирования «Бомбардье» и Производственная Система «Бомбардье» на деле выступают как одни из важнейших *ноу-хау* корпорации, обеспечивающих интеграцию и гибкое регулирование деятельности высокотехнологичных бизнесов. При таком подходе основными *системами*, обеспечивающими стабильность бизнес-процессов, выступают:

- Система руководства со стороны высшего менеджмента корпорации;
- Системы ротации кадров между подразделениями;
- Системы обоснования планов и защиты бюджетов подразделения;
- Система стимулирования менеджеров среднего звена.

Наконец, к *ключевым отношениям*, активно используемым корпорацией, следует отнести:

- Складывающиеся устойчивые отношения с поставщиками;
- Система политических связей с правительством Канады.

Комментарии к Главе 3.

Материал Главы 3 во многом формально пересекается по содержанию с курсами маркетинга, но при этом имеет значительное содержательное отличие. Главные идеи, которые следует донести до слушателей:

- представление о том, что технические параметры товара – лишь начальный, зачастую не самый главный элемент позиционирования товара на рынке,
- качество товара доступно сознательному и целенаправленному планированию и управлению с учетом детального знания специфических запросов потребителей.

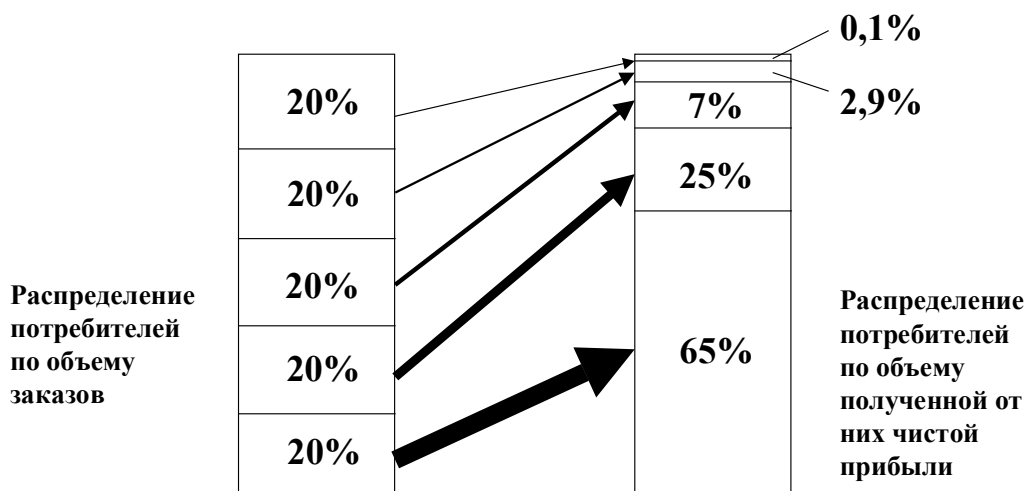
Полезно будет для подтверждения и иллюстрации выделенных идей несколько дополнить приведенный в *Главе 3* инструментарий выбора целевых сегментов рынка.

Первым по важности инструментом выбора является анализ «ключевых счетов». В общем случае почти всегда действует принцип – 20/80 – «20% людей выпивают 80% пива, а 20% потребителей приносят фирме основную долю чистой прибыли».

Рисунок К2.1

Рентабельность «Башня» потребителей - прибыли

Анализ данных иногда приводит к получению весьма неожиданных результатов!



Таким образом, задачей стратегического управления становится выяснение, насколько необходимы для функционирования фирмы оставшиеся 80% потребителей. Возможно, они важны по каким-то иным причинам, но в общем случае надо помнить, что если потребитель не приносит, хотя бы в перспективе, прибыли фирме, то лучше не заниматься «облагодетельствованием человечества», а провести более точный маркетинговый анализ.

Вторым важным инструментом является определение причин «отпадения» выгодных потребителей. Это особенно важно в отношении тех товаров, круг покупателей которых достаточно ограничен. Определение причин «отпадения потребителей» возможно проводить различными методами, но наиболее ценную информацию привносит неформальное интервьюирование отказавшихся клиентов.

Пример интервьюирования «отпавшего клиента»

Интервьюер: Мы получили Ваше письмо, прерывающее контракт с нами. Не могли бы Вы сказать, почему Вы решили отказаться от услуг нашей компании?

Потребитель: Я отказался, потому что Ваши цены слишком высокие.

Интервьюер: И Вы сейчас пользуетесь услугами другой компании?

Потребитель: Да.

Интервьюер: И их цены ниже?

Потребитель: Нет, но их сотрудники очень помогли нам.

Интервьюер: В чем они помогли Вам?

Потребитель: Они смогли потратить достаточно много времени, обсуждая с нами наши специфические запросы, и смогли составить график поставок, который полностью отражает наши требования. Их персонал крайне доброжелателен и действительно настроен на наш успех.

Интервьюер: Могла ли наша компания что-либо сделать, чтобы Вы остались нашим клиентом?

Потребитель: Да, я помню, что примерно год назад....

Системы проектирования качества можно проиллюстрировать на многих примерах, благо российская действительность предоставляет много примеров товаров, не учитывающих самые естественные пожелания потребителей.

Для более четкого анализа позиционирования товара на рынке можно обратиться к материалам Кейса 3.

- При ответе на *Вопрос 1* следует указать на нижние границы качества «традиционного фаст-фуда» - наличие минимальных гигиенических условий (закрытое помещение, проточная вода и общее время ожидания и приема пищи – не более 20-25 минут). Обычно большие затруднения вызывает определение верхней границы цены. Здесь следует указать на два вида потребностей, удовлетворяемых «традиционным фаст-фудом» - 1) быстрый обед в рабочее время и 2) проведение досуга. Соответственно, расходы на обед в рабочее время не могут превышать 50% от дневных расходов на питание, и эта установка определяет базовый уровень цен на основные «насыщающие» блюда.

- Ответ на *Вопрос 2* во многом содержится в материале Кейса. Слушатели могут указать на две упоминавшиеся категории:
 - работники близлежащих учреждений;
 - родители с детьми, проводящие часть выходного дня в доступном месте общественного питания, представляющем особый интерес для детей.

Указание, содержащееся в кейсе, на сегментацию потребителей в центре Москвы, может заставить слушателей привести еще несколько категорий

- туристы (российские и зарубежные),
- представители молодежи, «тусующиеся» в центре Москвы.

Соответственно, хотя «наполняемость» основных категорий качества остается неизменной, важность отдельных параметров качества для различных групп потребителей варьирует.

- При ответе на *Вопрос 3* можно предложить следующие возможные «подсказки»
 - **Функциональность** – возможность быстрого насыщения горячей пищей при определенном соотношении белков (необходимых в холодном климате), углеводов, клетчатки и т.д.
 - **Надежность** – соблюдение гигиенических условий при приготовлении и приеме пищи, снижающих опасность пищевых отравлений, а также наличие в ассортименте всех заявленных блюд в течение всего дня работы заведения быстрого питания.
 - **Уровень обслуживания** – дополнительные особенности, делающие привлекательным приобретение и прием пищи, такие как доброжелательность персонала, особая чистота помещений, приятный дизайн, достаточное количество салфеток и т.д. и т.п.
 - **Известность (раскрученность) заведения или сети** – общая осведомленность потребителя о том, какого рода пищу и напитки по каким ценам можно получить в данном заведении, легкость поиска самой «точки» (на видном месте, вблизи метро, с броской вывеской и четкими указателями).

Наибольшую проблему вызывает идентификация показателя престижности заведений «фаст-фуда». Уже никто не помнит времена, когда сходить в МакДональдс означало «приобщиться к другому типу цивилизации». Для высокооплачиваемых менеджеров или предпринимателей, которыми являются многие слушатели программ МВА, все заведения типа «фаст-фуд» – абсолютно непрестижны. Но здесь следует напомнить о категориях детей и подростков, продолжающих считать МакДональдс по сравнению, например, с «Русским бистро», весьма привлекательным и престижным местом «похода».

- При разборе *Вопроса 4* иногда бывает полезно разделить слушателей на 3 группы, например, соответственно упоминавшимся в кейсе сетям «МакДональдс», «Ростик» и

«Русское бистро» и предложить каждой из групп заполнить за «свою сеть» и за конкурентов следующие таблицы:

Вполне возможна ситуация, что каждая из трех групп придет к выводу, что их товар (услуга) – лучше, чем у конкурентов. Подобная ситуация обычно провоцирует особо оживленную дискуссию. Главное в ходе дискуссии показать, что потребители всех сетей быстрого питания – не абсолютно сепарированы, один и тот же человек может посещать время от времени несколько видов заведений и рынок «фаст-фуда» все-таки един.

Комментарии к Главе 4.

1. Глава 4 – самая большая и насыщенная глава во всем курсе. Главные положения, которые предстоит усвоить слушателям:

- стратегический тип исходно определяется как сочетание позиционирования бизнеса на матрице производителя и матрице потребителя
- в основе подлинного разделения по стратегическим типам лежат выбор сегмента рынка (массовый/эксклюзивный) и уровень инновационной активности бизнеса
- каждый стратегический тип требует своего способа оптимального построения основных функциональных подсистем (финансы, маркетинг, производство, кадры, технологическое развитие)
- стратегические траектории – не собственно стратегии, а отпечатки «естественных движений» при развитии или стабилизации бизнеса каждого из выделенных типов.

2. Может оказаться полезным предложить слушателям самим сформулировать принципы оптимальной организации всех функциональных подсистем для каждого из стратегических типов. Обычно для этого лучше всего разбить слушателей на группы не по типам, а по функциям (маркетинг, финансы и т.д.) соответственно их собственным предпочтениям и опыту работы.

3. Бывает весьма полезным предложить слушателям описать свою или «знакомую» им фирму в категориях стратегического типа. Здесь самое интересное – доказательство выбранного положения на матрицах потребителя и производителя. Если в группе есть представители нескольких фирм-конкурентов, то подобная дискуссия может принять достаточно острые формы. Ввести дискуссию обратно в рамки можно с помощью следующего приема – предложить определить специфические сегменты рынка для каждой из фирм-конкурентов и предложить проследить специфические требования потребителей из каждого сегмента.

Закреплению материала служит Кейс 4.

Относительно первого вопроса у слушателей обычно не возникает никаких проблем – они четко определяют, и это подтверждается всем материалом кейса, что «Ле Мулэн де Мужэн» - классический пример «защитника качества».

По второму вопросу после обычных в российской аудитории замечаний типа: «Мало дали взятки инспектору Мишлэна», - начинается более серьезный анализ. Слушатели могут

отметить, что потеря «звезды» - признак размывающихся «ключевых компетенций», которыми владеют менеджеры ресторана. Кроме того, важная (если не основная) часть проблемы состоит в ослаблении стратегического руководства. На это также прямо указано в кейсе в параграфе «Отсутствие господина Вержэ».

В третьем вопросе имеет смысл указать, что выбор стратегической траектории остается прерогативой Г-на Вержэ. С одной стороны, он имеет все возможности достаточно выгодно продать ресторан – финансы находятся в хорошем состоянии, поток клиентов не ослабевает. С другой стороны, покинуть ресторан, потерявший одну за другой свои звезды, означает для г-на Вержэ полное жизненное фиаско. Поэтому, скорее всего будет принято решение продолжать борьбу. Что касается оставшихся стратегических траекторий, то «защита сегмента» должна сводиться к поддержанию существующей клиентской базы. Что касается кластеризации, то здесь в данном контексте может идти о придании ресторану статуса культового, привлечении знаменитостей – знакомых г-на Вержэ, чтобы посетителей привлекали не только блюда, но и указания типа «это – любимый столик Мадонны».

Четвертый вопрос и является основным при разборе данного кейса. Слушатели могут указать несколько направлений действий:

- Усилия по привлечению г-на Вержэ к полноценному руководству операциями.
- Частичная разгрузка г-на Шоле от чрезмерных обязанностей.
- Работа по созданию альтернативных систем поддержания ранжирования ресторана, например, через ассоциацию шеф-поваров лучших ресторанов Франции.
- Использование имиджа звезд политики, кино и эстрады.

Для оценки поступающих предложений имеет смысл продолжить историю ресторана Ле Мулэн де Мужэн.

Роже Вержэ вернулся к повседневному руководству делами ресторана. Директором ресторана стала его жена – г-жа Дениза Вержэ. Он не внял советам консультантов понизить цены. В апреле 2003 г. он продолжал предлагать посетителям варианты «Меню Солнца» по ценам 48 Евро на человека (включая кофе) и полновесные обеды, состоящие из изысков французской гастрономии по цене 100-132 Евро на человека (не включая напитки). Гостиница при ресторане предлагала комнаты в традиционном стиле по цене 140-190 Евро за номер в сутки и апартаменты по цене 300-330 Евро в сутки.

Г-н Верже активно сотрудничает в ассоциации «Эколь де Шэф- Релэ Гурман» - международной ассоциации замков-отелей и ресторанов высокой кухни. Во всей Франции в данной ассоциации состоит всего 64 члена. Большинство участников имеет от 1 до 3 звезд в путеводителе «Мишлен», но они не считаются звездами – они являются служителями культа «высокой кухни».

Г-н Шоле продолжает оставаться верным сотрудником и первым помощником г-на Верже. На заставке сайта «Ле Мулэн де Мужэн» на одной из фотографий г-н Шоле «колдует» вместе с г-н Верже над очередным блюдом. На другой фотографии г-н Верже изображен вместе с Далай-Ламой, посетившим его ресторан.

Добавим, что в 2002 г. очередной выпуск путеводителя «Мишлен» вернул вторую «звезду» ресторану «Ле Мулэн де Мужэн».

Комментарии к Главе 5.

Тема данной главы представляет особый тип затруднений при работе в аудитории. С одной стороны, текущая деловая пресса полна сообщений о различных действиях российских и зарубежных корпораций. Еженедельники «Эксперт», «Компания», аналитические агентства «Тройка-Диалог», «Росбизнесконсалтинг» и другие регулярно проводят анализ деятельности ведущих корпораций. Этим текущим материалом можно и нужно пользоваться при проведении занятия по теме корпоративных стратегий. В то же время внутренний механизм управления как российских, так и многих зарубежных корпораций остается «тайной за семью печатями». Аналитики лишь строят домыслы, пытаясь найти смысл в тех или иных действиях руководства крупных корпораций, сопровождаемых зачастую «отвлекающими пресс-конференциями» и «информацией из заслуживающего внимания источника». Именно поэтому мы были вынуждены уменьшить количество чисто иллюстративного материала (он все равно устареет), и сосредоточить изложение на ключевых вопросах корпоративных стратегий.

Слушатели прежде всего должны уяснить себе ключевые задачи корпорации – отбор бизнесов, развитие бизнесов, контроль развития. При отборе бизнесов можно ввести все «стандартные матрицы» (Бостонская, матрица МакКинси/Дженерал Электрик и др.). Для англоговорящих (или англочитающих) слушателей можно рекомендовать специальное пособие Segev, E. Corporate Strategies: Portfolio Models. -Boyd&Fraser, 1995.

Следует добиться понимания слушателями того, что все частные корпоративные действия, особенно связанные с диверсификацией деятельности и вертикальной интеграции – способ реализации потенциальной синергии.

Следует четко зафиксировать связь между стратегическим типом бизнеса и типом корпоративного управления. Это – главный «мостик» между конкурентными и корпоративными стратегиями.

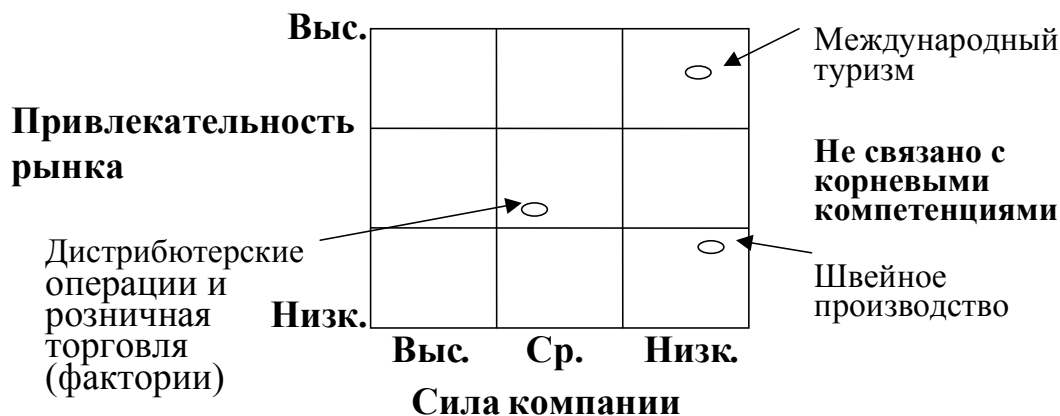
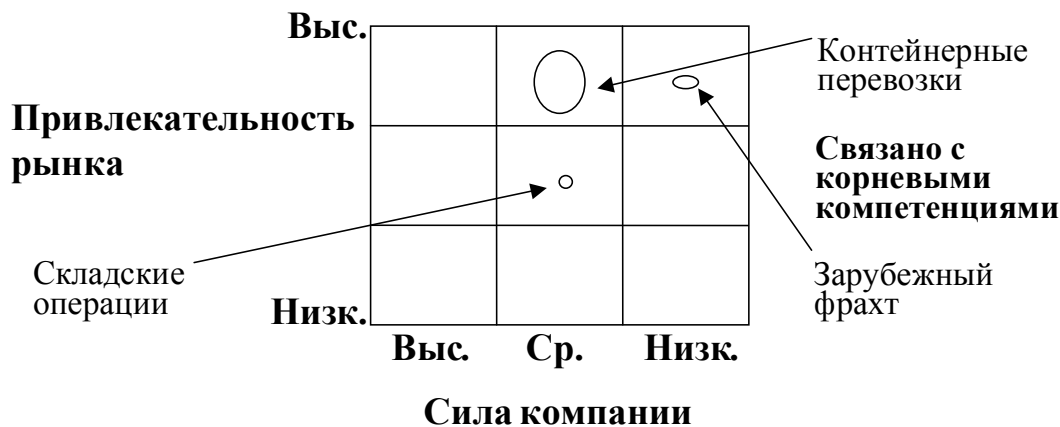
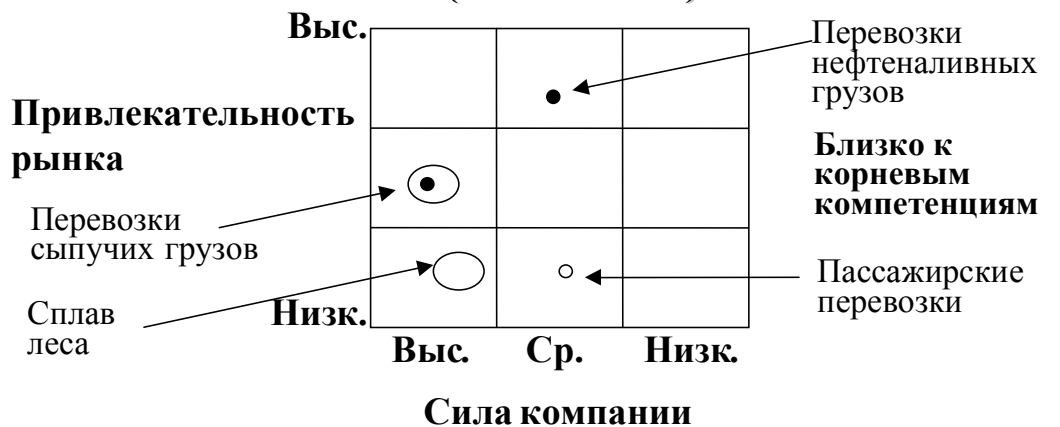
При разборе вопроса об эффективности корпоративных стратегий можно предложить слушателям провести оба теста. Тест на общую выгоду акционерам можно провести, например, по российским нефтяным компаниям. По ним же можно провести тест и на добавленную управленческую стоимость. Выбор нефтяных компаний в качестве предмета анализа объясняется тем, что достаточно свежую информацию о них можно получить из Интернет, как с собственных сайтов данных компаний, так и сайтов РТС.

При разборе кейса могут возникнуть затруднения, связанные с отрывочностью информации об отдельных бизнесах. К сожалению, в данном случае в кейсе намеренно созданы «условия, приближенные к полевым». Тем не менее, можно предложить следующий вариант позиционирования бизнесов Натальинского пароходства:

- Близки к корневым компетенциям все виды перевозок внутри бассейна
- Связаны с корневыми компетенциями складские компетенции и зарубежный фрахт
- Остальные операции далеки от корневых компетенций компании.

Один из возможных вариантов позиционирования бизнесов «Натальинского пароходства» представлен на Рис. К5.1

Варианты оценки портфеля бизнесов АО «Натальинское речное пароходство» (3 плоскости)



При ответе на Вопрос 2 кейса следует указать на высокую взаимозависимость между частью операций (торговля, перевозки, складские операции, перевалка). Ввиду этого выбор может делаться между типом «оператор» и «дирижер». С ростом

самодостаточности отдельных бизнесов будет происходить постепенное продвижение общего типа построения корпорации в сторону «Дирижера».

При ответе на Вопрос 3 кейса логично предположить, что убыточные операции действуют в стратегическом типе аутсайдера, и к ним придется применять ликвидационный либо, при высоких издержках выхода, поддерживающий тип управления. Контейнерные перевозки, перевозки наливных грузов и комплексные транспортные услуги могут быть признаны анализатором и к ним должен быть применен автономный тип управления. Наконец, зарубежный фрахт и туризм – высокодоходные, но рискованные бизнесы, и к ним должен быть применен венчурный тип управления. Что касается торговли, то вполне возможно выведение ее в портфельный тип управления.

При ответе на Вопрос 4 кейса вполне логично представить «натуральных» партнеров речного пароходства – железную дорогу и морские пароходства. Вполне вероятно, что руководство комбината в г. Сестринске не сможет полностью отказаться от услуг пароходства, и с ним, независимо от текущей конъюнктуры цен на цветные металлы, придется плотно работать.

Кроме того, упоминание нефтепромыслов может служить обоснованием к установлению альянсов с нефтяными компаниями. Также достаточно очевидно, что развитие туристических услуг возможно лишь при стратегическом сотрудничестве с российскими и зарубежными туристическими компаниями.

Комментарии к Главе 6.

Данная глава завершает блок анализа и построения «корпоративных и конкурентных стратегий». На протяжении Глав 1-5 слушатели должны были освоить следующий алгоритм разработки стратегии:

Стратегический аудит корпорации (финансовый, рыночный, социальный и политический) приводит к определению существующих или возможных критических несоответствий между представлениями наиболее влиятельных «стейкхолдеров» о результативности деятельности компании и реальным состоянием дел. Данные несоответствия могут вести к видоизменению или полному пересмотру стратегии фирмы.

При полном пересмотре стратегии фирмы:

1. Определяются корневые компетенции.
2. Выявляются достижимые привлекательные сегменты рынка.
3. Определяются основные виды бизнеса фирмы.
4. Проводится позиционирование бизнеса с помощью матриц потребителя и производителя.
5. Выявляются типы бизнеса и основные стратегические траектории.
6. Производится обзор совпадающих и расходящихся траекторий развития бизнеса, определяются моменты синергии между бизнесами.
7. Делается окончательный выбор стратегических траекторий и определяется тип построения корпорации и способы руководства бизнесами.

В главе 6 к данному алгоритму разработки стратегии прибавляются этапы реализации стратегии:

8. Построение сценариев развития корпорации.
9. Уточнение финансовых последствий сценариев.
10. Реализация корпоративных программ.
11. Отбор и реализация конкурентных тактик.
12. Реализация функциональных программ на уровне корпорации и отдельных видов бизнеса.

Уяснению и закреплению данных алгоритма служит кейс «Радищевская мануфактура».

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте положение компании «Радищевская мануфактура» в 1994 г. Какие основные возможности и угрозы можно было выделить в 1994 г.?
2. Проведите SWOT-анализ возможных стратегий компании. Как предложенные руководством сценарии развития соотносились с предложенными Вами стратегиями?
3. Каково было положение компании «Радищевская мануфактура» в 2002 г.? Какой сценарий развития в конечном счете оказался реализованным руководством компании? Как поместить данный сценарий в матрицу SWOT-анализа?
4. Какие конкурентные тактики и общекорпоративные программы были реализованы?

При разборе данного кейса:

1. Следует отметить, что шерстяные пальто и, соответственно, пальтовые ткани постепенно теряют признаки «массового товара», и спрос на пальто, по крайней мере, в России, дивергирует в два различных сегмента – традиционные изделия низкой цены для малообеспеченных пожилых людей и особо модные изделия для молодежи. Руководству «Радищевской мануфактуры» удалось вырваться из ограничений, задаваемых подобным сегментированием, благодаря выходу на рынок США, где «работают» иные правила сегментирования спроса.
2. При ответе на Вопрос 1 кейса можно указать, что фирма в 1994 г. была однопродуктовой. Бизнес- производство и реализация тканей - находился в положении «Защитник издержек» с угрозой перехода в положение «Аутсайдер». Главным критерием отнесения фирмы к типу «защитника издержек» является низкий уровень овладения «ключевыми компетенциями».
3. Основной возможностью в 1994 г. было появление новых заказчиков, избавление из-под полного диктата «Гармент дистрикт». В то же время, основной угрозой для «Радищевской мануфактуры» было переключение американских фирм на иных российских поставщиков тканей. Соответственно, руководство «Радищевской мануфактуры» должно было вести очень осторожную политику постепенного расширения круга хозяйственных партнеров.
4. При Ответе на Вопрос 2 кейса можно признать, что Сценарий 3 – наиболее оптимистический, Сценарий 2 – умеренно оптимистический. Сценарий 1 – сохранение «статус-кво» – умеренно пессимистический. Относительно разнесения по квадрантам мнения слушателей могут разделиться. Наиболее обоснованным представляется соотношение Сценария 3 с вариантом SO – сила и возможности, Сценария 2 с вариантом ST – сила и угрозы, Сценария 1 с вариантом WO – возможности и слабости.

5. При ответе на Вопрос 3 кейса можно подвести обсуждение к тому, что в реальности был реализован модифицированный Вариант 3. При этом изменение внешних условий (падение курса рубля и восстановление внутреннего спроса) позволило значительно дополнить изначально предлагавшуюся модель развития такими элементами, как

- собственное швейное производство,
- повышение уровня качества для достижения преимущественного положения на российском рынке,
- снижение необходимости экспорта.

Фактически фирма превратилась в корпорацию, работая на трех сегментах рынка (экспорт, поставки в России, пошив пальто). Кроме того, с накоплением компетенций по основным видам бизнес фирма приближается к положению защитника качества. Об этом свидетельствуют полученные возможности использования «знаков качества» – WOOLMARK и PURE NEW WOOL.

6. Относительно Вопроса 4 следует признать, что руководство ОАО «Радищевская мануфактура» применила несколько видов конкурентных тактик на разных этапах своего развития. В 1994-1995 гг. в отношении российских конкурентов руководство ЗАО «Радищевская мануфактура» *проводило наступательную тактику «окружения»*, блокируя подключение иных российских фирм к цепочкам производства, оканчивающимся продажей готовых изделий на рынке США. В 2000-2001 гг., утвердившись на данном рынке, предприятие тем не менее *проводило активную оборонительную тактику «окапывания»*, защищая уже установившиеся стабильные связи и многолетние контракты от появления новых конкурентов. Относительно же российского рынка, то «Радищевская мануфактура» *продолжала активную наступательную тактику обхода*, предлагая особо модные ткани в европейской упаковке, постоянно меняя расцветки и т.п. Что касается общекорпоративных программ, то следует указать на «раскрытие» компании в сторону внешних инвесторов, а также программу повышения качества, увенчавшуюся возможностью ставить на изделия международные «знаки качества»