

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Бунаков О.А., Габдрахманов Н.К., Рожко М.В.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ТУРИЗМЕ**

Учебное пособие

**Казань
2018**

УДК 338.48

ББК 65.433

С83

*Печатается по решению Заседания кафедры сервиса и туризма
Института управления, экономики и финансов Казанского
(Приволжского) федерального университета
Протокол №5 от 06.02.2018*

Рецензенты:

Заведующая кафедрой сервиса и туризма Поволжской государственной академии физической культуры, спорта и туризма, кандидат экономических наук, доцент Л.С. Петрик

Декан факультета управления Университета Управления «ТИСБИ», кандидат экономических наук, доцент А.М. Найда

Бунаков О.А., Габдрахманов Н.К., Рожко М.В.

Стратегический менеджмент в туризме: учебное пособие /
О.А. Бунаков, Н.К. Габдрахманов, М.В. Рожко. – Казань: Изд-во
Академии наук РТ, 2018. – 79 с.

Рассмотрены особенности индустрии туризма и ее влияние на развитие других отраслей экономики государства. Освещены теоретические основы стратегического менеджмента, включая современные методы анализа макросреды и отраслевого анализа конкурентоспособности организаций и производимых ими товаров и услуг. Приведены конкретные примеры стратегического выбора в области туризма.

Данное издание предназначено для руководителей сферы туризма и гостеприимства всех уровней, а также для студентов, магистрантов, преподавателей и научных работников по направлениям подготовки «Туризм» и «Гостиничное дело».

© Коллектив авторов, 2018
© Изд-во АН РТ (оформление), 2018

Содержание

Введение.	4
Тема 1. Общее понятие о стратегическом менеджменте.	5
Тема 2. Система стратегического управления.	7
Тема 3. Виды стратегий и их выбор.	11
Тема 4. Организация деятельности по разработке стратегии.	13
Тема 5. Миссия организации.	16
Тема 6. Цели организации.	18
Тема 7. Понятие стратегии развития предприятия.	23
Тема 8. Реализация стратегии.	28
Тема 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.	32
Кейсовые задания.	37
Список литературы.	78

Введение.

В настоящее время эффективная туристская деятельность невозможна без использования разнообразных приемов и методов стратегического менеджмента. Хорошо разработанная и научно обоснованная стратегия развития и ее реализация на практике являются залогом успешной деятельности организаций в сложных условиях неопределенности внешней и внутренней среды.

Работники должны не только хорошо знать теоретические основы стратегического менеджмента, но и уметь эффективно применять его инструменты и методы в своей повседневной жизни.

В современных условиях функционирование предприятий туризма должно осуществляться на основе формирования системы стратегического управления. Это позволит не только существенно повысить показатели их работы, но и будет способствовать неуклонному улучшению качества оказываемых населению услуг.

В данном учебном пособии рассмотрены все основные виды стратегий, используемые в настоящее время. Много внимания уделено разработке миссии и определению дальнейших целей развития туристской организации. При этом особо отмечено, что эти цели должны быть реалистичными, конкретными, достижимыми и согласованными по времени.

Авторы не обошли своим вниманием и проблемы реализации выработанных стратегий с помощью разнообразных приемов современного стратегического менеджмента. К числу таких приемов, рассматриваемых в работе, относится, в частности, управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.

Знание основ стратегического менеджмента будет способствовать неуклонному улучшению качества управленческой деятельности и существенному повышению результативности работы в сфере туризма.

Тема 1. Общее понятие о стратегическом менеджменте.

В современных условиях происходит непрерывное повышение роли стратегического управления по сравнению с оперативным. Этому способствуют следующие факторы:

- ускорение изменений в окружающей среде;
- появление новых запросов и изменение позиции потребителя;
- возрастание конкуренции за ресурсы;
- интернационализация бизнеса;
- появление новых возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники;
- развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации;
- широкая доступность современных технологий;
- изменение роли человеческих ресурсов и многие другие факторы.

В настоящее время нельзя разработать универсальную стратегию для всех фирм, поскольку каждая из них уникальна в своем роде. Поэтому не существует единого универсального стратегического управления. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития и потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики культурной среды и т.д.

В то же время имеются и некоторые обобщенные принципы выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления. Термин «Стратегическое управление» появился в конце 60-х годов XX века для того, чтобы показать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Это обусловлено переносом внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно рассматривать как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации. Оно ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. Все это в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Несмотря на все преимущества стратегического управления, такие как видение долгосрочной перспективы, способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем оно имеет и определенные недостатки:

- стратегическое управление не дает и не может дать точной и детальной картины будущего;

- стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории – это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, реализуемая по своему каждым отдельным менеджером;

- требуются огромные усилия и большие затраты времени для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

- резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического управления;

- при осуществлении стратегического управления очень часто основной упор делается на стратегическое планирование. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана.

В целом стратегическое управление можно представить как органическое соединение интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и

творчество служащих, обеспечивающих связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов. Стратегическое управление предполагает активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

Таким образом, стратегическое управление можно определить как детальный всесторонний комплексный план достижения поставленных целей. Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Тема 2. Система стратегического управления.

Система стратегического управления предусматривает:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;

- создание центров руководства каждой стратегической целью;

- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей

Разработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач:

- разработка стратегических целей компании;

- оценка ее возможностей и ресурсов;

- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;

- оценка альтернативных путей деятельности;

- определение стратегии на перспективу и подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;

- оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения вышеперечисленных задач, в процессе разработки стратегии производится:

- оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей;

- анализ внутренних факторов обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных;

- анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям;

- оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей.

Система стратегического управления включает в себя следующие элементы:

1) анализ среды;

2) определение миссии и целей;

3) выбор стратегии;

4) выполнение стратегии;

5) оценка и контроль выполнения.

Анализ среды считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей;

1) макроокружение;

2) непосредственное окружение;

3) внутренняя среда.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды как:

- состояние экономики;

- правовое регулирование и управление;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- демографическая ситуация;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-техническое и технологическое развитие общества;
- инфраструктура и т.д.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию и услуги для потребителя, но и обеспечивает возможности существования своим сотрудникам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, хорошие социальные условия и т.д.

Анализ внутренней среды ведется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.д.;
- организация управления;
- производство;
- научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Одним из процессов стратегического управления выступает **определение миссии и целей**. Оно включает в себя три подпроцесса. Первый состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл ее существования, предназначение. Далее идет процесс определения долгосрочных целей. Завершается этот этап определением краткосрочных целей. Суть данного этапа сводится к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится, что помогает выбрать верную стратегию поведения.

Следующим этапом в системе стратегического управления выступает анализ и **выбор стратегии**. Это ключевой момент системы стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является тем важнейшим процессом, который в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Нередки случаи, когда фирмы не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные события во внешней среде. Часто стратегии не выполняются и вследствие того, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал, особенно трудовой для реализации стратегии.

Заключительным процессом в системе стратегического управления является **оценка и контроль выполнения стратегии**. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами или нормативами;

- выяснение причин отклонений, вскрываемых в результате проводимых проверок;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Тема 3. Виды стратегий и их выбор.

В настоящее время выделяются различные виды стратегий, на которые может ориентироваться фирма.

1. Продуктово-рыночная стратегия.

Она направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, сфер и методов сбыта, способов повышения конкурентоспособности продукта.

2. Стратегия маркетинга.

Предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к различным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта, распределения средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

3. Конкурентная стратегия.

Направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

4. Стратегия управления набором отраслей.

Предполагает, что высшее руководство постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.

5. Стратегия нововведений (инновационная стратегия).

Предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на выпуск новых технологий и видов

продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирма осуществляет поиск новых технологических возможностей.

6. Стратегия капиталовложений.

Предполагает определение оптимального уровня капиталовложений на основе масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом.

7. Стратегия поглощения.

Предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли хозяйства, транснационализации капитала.

8. Стратегия зарубежного инвестирования.

Направлена на создание в других странах собственных производственных предприятий, как правило, сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

9. Стратегия внешнеэкономической экспансии.

Предполагает по всем видам деятельности создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

10. Стратегия развития.

Направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования как фирмы в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний. Включает в себя стратегии интенсивного роста, интегративного роста и диверсификации.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха.

В том случае, когда виды деятельности, которыми занимается фирма, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ путей диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым следует перейти.

Тема 4. Организация деятельности по разработке стратегии.

Важнейшую роль в формировании стратегии долгосрочного развития играет высшее руководство фирмы. Однако сама разработка стратегии обычно осуществляется в плановом отделе, поскольку стратегия берется за основу при планировании производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Высшее руководство фирмы формирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями, координирует мероприятия по решению стратегических задач.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям:

- 1) «сверху-вниз» (централизованная форма);
- 2) «снизу-вверх» (децентрализованная форма);
- 3) во взаимодействии двух вышеназванных направлений.

Последнее направление является наиболее оптимальным, поскольку в этом случае стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями.

Высшим руководством устанавливаются цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали. Такие стратегические направления как приобретение, участие в совместных предприятиях и новых проектах вырабатывается отделом стратегического управления корпорации совместно с высшим руководством. Оперативные подразделения выполняют директивы высшего руководства и сами формируют для себя стратегии и оперативные планы.

Таким образом, обычно долгосрочные стратегические концепции разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные и текущие оперативными подразделениями или производственными отделами.

В 80-е годы XX века появились новые подходы к разработке стратегии фирм, обусловленными новыми условиями предпринимательской деятельности:

- возникновением довольно сложных проблем во внутрифирменном управлении;
- ограниченностью ресурсов;
- переходом к новому технологическому базису, опирающемуся на наукоемкие виды деятельности;
- изменением характера труда в связи с высокой автоматизацией производства;
- применением гибких систем;
- участием управленческих кадров в принятии стратегических решений.

Новая система управления направлена больше на разработку стратегии и технической политики, а не на достижение финансовых показателей. Ее характеризует:

- возрастающая ориентация производства на конечный потребительский спрос,
- быстрая сменяемость номенклатуры изделий,
- внедрение в новые отрасли,
- активизация новых направлений деятельности.

Формирование стратегии корпорации в целом приобретает все большее значение. Это касается вопросов приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий, разрабатываемых производственными отделениями.

Стратегическо-управленческие решения во многом зависят от принципов управления фирмой, перспектив ее развития и принятых методов планирования. В современных условиях наиболее распространенными являются следующие стили и принципы управления.

1. Управление на основе контроля используется, когда предполагается стабильное развитие на перспективу, применяется финансовый контроль.

2. Управление на основе экстраполяции используется, когда предполагается на перспективу развитие таких же тенденций, как и в прошлом периоде.

3. Управление на основе разработки принципиально новых стратегий используется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, требующих принятия новых стилей и принципов управления, а также когда применяется выработка новых стратегических позиций, разработка планов по периодам.

4. Управление на основе принятия управленческих решений используется при возникновении непредвиденных обстоятельств и тенденций развития, применяемых на основе ранжирования стратегических задач.

В настоящее время изменился подход к разработке стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия, дающая фирме преимущества в конкурентной борьбе, должна быть известна лишь узкому кругу руководителей фирмы и не должна предаваться гласности, то сейчас предпочтение отдается открыто сформулированной стратегии.

При этом считается, что стратегия должна быть не только делом управляющих, но и делом ее непосредственных исполнителей. В особенности это касается работников, занятых в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производства и сбыта, участвующих, как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

Тема 5. Миссия организации.

Под миссией организации понимается утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в которой проявилось отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее успешной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы:

- собственников организации;
- сотрудников организации;
- покупателей продукта организации;
- деловых партнеров организации;
- местного сообщества;
- общества в целом.

Наиболее устойчивое и сильное влияние на миссию любой организации оказывают интересы первых трех групп.

Миссия фирмы должна вырабатываться с учетом пяти факторов:

- истории фирмы;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояния среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привлечь в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также указывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры организации;

- сфера деятельности организации;
- философия организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации.

Кроме того, в содержании миссии следует отразить имидж, которым обладает организация.

Итак, что же дает миссия для деятельности организации?

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, и к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, каковы ее философия, имидж и т.д.

2. Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

3. Миссия создает возможности для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, помогает выработать стратегию организации;

- создает базу для оценки использования и распределения ресурсов организации;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет на практике применять более широкий набор приемов мотивирования.

Таким образом, миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления ее движения, отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и понятно как работникам фирмы, так и внешним организациям. Содержание миссии должно исключать возможность ее противоречивого толкования и в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития организации в современных условиях.

Тема 6. Цели организации.

Если миссия задает общие ориентиры направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Значимость целей для организации просто огромна.

1. Цели являются исходной точкой планирования,
2. Цели лежат в основе построения организационных отношений.
3. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации.
4. Цели являются исходной точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Классификация целей.

Цели можно классифицировать по различным признакам.

I. По срокам их достижения выделяют:

- краткосрочные (до одного года);
- среднесрочные (от одного до пяти лет);
- долгосрочные (свыше пяти лет).

Эти виды целей различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять.

II. По сферам действия выделяют цели относящиеся к:

- доходам организации;
- работе с клиентами;
- потребностям и благосостоянию сотрудников;

- социальной ответственности.

Эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов. Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

1. прибыльность (величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.д.);

2. положение на рынке (доля рынка, объем рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.л.);

3. производительность (издержки на единицу продукции, материалоемкость, фондоотдача, объем производимой в единицу времени продукции и т.л.);

4. финансовые ресурсы (структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала и т.л.);

5. мощности организации (размер занимаемых площадей, количество единиц техники и т.д.)

6. разработка, производство продукта и обновление технологии (величина затрат на выполнение проектов в области научно-исследовательских работ (НИР), сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.);

7. изменения в организации и управлении (задания по срокам организационных изменений);

8. человеческие ресурсы (текучесть кадров, повышение квалификации работников);

9. работа с покупателями (скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей);

10. оказание помощи обществу (объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций).

III. Цели роста организации:

1. цель быстрого роста (объем продаж и прибыли организации растет быстрее, чем по отрасли в целом, доля на рынке фирмы увеличивается);
2. цель стабильного роста (организация развивается таким же темпом, как и отрасль в целом, доля рынка остается неизменной);
3. цель сокращения (развитие организации идет медленнее, чем по отрасли в целом, иногда сокращается и доля рынка).

Иерархия целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько разных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей. Она состоит в том, что:

1. цели наиболее высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
2. цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, устанавливает структуру организации, обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей в организации построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Требования, предъявляемые к целям организации.

Существует целый ряд требований, предъявляемых к целям организации. Цели должны быть:

1. конкретными – ясными, четкими в отношении того, что должно быть достигнуто;
2. измеримыми – указывать, как (чем) будет измеряться достижение данной цели;

3. согласованными – должны быть согласованы с сотрудниками, ориентированными на достижение данной цели;

4. реалистичными – достижимыми с учетом имеющихся ограничений и необходимости согласования с другими целями;

5. определенными во времени – для достижения целей должны быть установлены конкретные сроки.

При этом используются так называемые критерии SMART:

1. specific – конкретность;

2. measurable – измеримость;

3. agreed– согласованность;

4. realistic– реалистичность;

5. timed– определенность во времени.

Установление целей (целеполагание).

Цели организации могут устанавливаться централизованно и децентрализованно: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Вместе с тем общим для всех организаций является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Процесс достижения целей состоит из трех стадий:

1. осмысление результатов анализа среды;

2. выработка соответствующей миссии;

3. непосредственная выработка целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

2. установление целей для организации в целом;

3. построение иерархии целей;

4. установление индивидуальных целей.

Первая фаза.

Цели сильно зависят от состояния среды. Руководство должно предвидеть то, в каком состоянии окажется среда и устанавливать цели в соответствии с этим состоянием. Для этого очень важно выявлять тенденции в развитии экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Несмотря на все неожиданные изменения, менеджеры должны формулировать цели так, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза.

При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза.

Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза.

Для того, чтобы иерархия целей в организации стала действующим инструментом достижения целей организации она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае каждый отдельный работник как бы включается через свои личные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит

достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере, их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует их вечность и неизменность. Напротив, в силу динамизма среды цели могут меняться. Следует подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Тема 7. Понятие стратегии развития предприятия

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления.

Прежде всего, в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации.

Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам. Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В

конечном счете, курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады (цели – курсы действий (программы) – ресурсы) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса – его стабильность. Знаменитый вопрос: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?

Данный вопрос рассматривается в контексте других двух вопросов: какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься? и какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься? Несмотря на правомерность постановки данных вопросов практические ответы сопряжены с огромными трудностями. Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычлениением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ по существу определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование предприятия в целом (например, его организационную структуру).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является

очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления. Можно определить стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Существует четыре различные групповые стратегии:

1. правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют **ориентиром**, а количественное содержание – **заданием**;

2. правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Этот набор правил называется **продуктово-рыночной стратегией**, или **стратегией бизнеса**;

3. правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют **организационной концепцией**;

4. правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – **основные оперативные приемы**.

В настоящее время выделяется несколько отличительных особенностей стратегии.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное выше, несмотря на свою простоту носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы.

Именно поэтому были введены в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как **организационная концепция, задания, ориентиры (цели)** и ряд других.

Более того, довольно часто стратегия не может быть выражена явно. Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки. Правда, в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. И это очень хорошо, поскольку в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию всегда не хватает, чрезвычайно важна концентрация усилий всех сотрудников.

Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу – стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Кроме того, стратегию можно рассматривать как **единство 5P**: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) .

Стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений. Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как шаблон, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия, к тому, что в теории управления принято называть **внешней средой**. Причем это соотнесение интересует нас не просто в чисто теоретическом аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций)-партнеров. В данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности.

Стратегия как перспектива понимается как **концепция бизнеса организации**. Она определяется как воспринятый путь завоевания мира, т. е. некая идеология развития.

Наконец, **стратегия как проделка** есть некоторый **специфический маневр**, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии заключается в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия-это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли. Понимание стратегии, в этом случае, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т. п.).

В этом заключена сильная сторона стратегии как экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик (5P), позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, **обеспечивающей развитие предприятия (организации)**.

Тема 8. Реализация стратегии

Под реализацией стратегии понимается внедрение стратегии с учетом всех факторов, необходимых для ее успеха. В стратегическом процессе реализацию стратегии можно проводить только после того, как компания собрала достаточно информации по внутреннему и внешнему окружению (что и является целью стратегического анализа), затем происходит процесс стратегической оценки и отбора.

Чтобы успешно реализовать стратегию, компания должна учесть несколько ключевых моментов. Во-первых, необходимо определить, как стратегия будет обеспечена ресурсами. Во-вторых, компания должна проанализировать, насколько успешно ее культура, структура и внутренние системы справятся со сложными стратегическими задачами. Возможно, необходимы изменения на каком-то участке или на всех сразу. Наконец, большинство стратегий определяют необходимость изменений внутри компании в той или иной степени, и этим процессом нужно управлять.

Большинство людей интуитивно понимает, что для принятия серьезных решений требуется много информации. Мы не купим дом, если не сделаем серьезного анализа, и не станем работать в компании, если предварительно не узнаем об этой компании. Точно так же и компания сильно рискует, если сделает стратегический выбор без детального предварительного анализа внутреннего и внешнего окружения.

Таким образом, стратегический выбор и реализация стратегии могут быть успешными только в том случае, если организация провела серьезный **стратегический анализ** и, следовательно, хорошо знает свои сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Не будучи вооруженной такой информацией, компания не может быть уверенной в том, что предлагаемая стратегия является действительно правильным выбором.

Чтобы успешно реализовать стратегию, организации необходимо разработать способы **ресурсообеспечения**. Это означает, что ей следует установить, откуда она получит необходимые финансирование, человеческие ресурсы (т. е. соответствующе подготовленных сотрудников), основные производственные средства, оборудование и здания. Компания должна так перестроить свою культуру и структуру, чтобы они соответствовали предлагаемой стратегии. И наконец, стратегическое планирование часто предполагает изменения внутри организации, необходимые для того, чтобы достичь заданных целей. Управление изменениями, т. е. *менеджмент*

изменений, является, таким образом, третьим ключевым фактором, который должен учитываться при реализации стратегии.

Как людям и животным необходимы ресурсы в виде воздуха, пищи, тепла и т.д., так и организация нуждается в ресурсах, чтобы нормально функционировать. Такие ресурсы обычно называют *факторами производства*. Они разделяются на четыре большие группы:

1. материальные ресурсы (земля, строения, основные производственные средства и т. д.);
2. финансовые ресурсы (собственный и заемный капитал, необходимый для развития и расширения);
3. человеческие ресурсы (наличие необходимого количества наемных рабочих с соответствующей квалификацией);
4. интеллектуальные, или неосязаемые, ресурсы (базы данных, юридические разрешения, регистрация брендов или дизайна, контракты и т.п.).

В большинстве отраслей фирмы вынуждены искать ресурсы в условиях конкурентного рынка. Это означает, что они должны бороться с другими фирмами за лучших специалистов, наименее затратное финансирование, лучшие места для развития производственной базы и т. п. Все эти ресурсы имеют стоимость, поэтому тщательное планирование ресурсообеспечения является обычно основной калькуляцией при реализации стратегии.

После выбора стратегии внимание менеджеров обращено на оценку ресурсообеспечения этой стратегии. Степень изменений ресурсной базы будет зависеть от степени изменений, которые предлагает стратегия подразумевает.

В общих чертах ресурсное планирование подразделяется на три категории. Первая категория – это стратегии, которые не слишком амбициозны и требуют очень *незначительных изменений* в ресурсной базе. Например, они могут потребовать небольшого увеличения финансирования для своего достаточно скромного расширения либо для привлечения дополнительного

персонала или переподготовки персонала, чтобы решить проблему дефицита квалифицированной рабочей силы на одном или двух участках. В то же время стратегия незначительных изменений может потребовать продажи некоторых активов или небольшого сокращения человеческих ресурсов.

Вторая категория – это те стратегии, которые требуют *увеличения* ресурсной базы для стимулирования достаточно существенной программы роста. Для этого обычно необходимы два условия: внутреннее перераспределение ресурсов и покупка дополнительных ресурсов от внешних поставщиков. Внутреннее перераспределение ресурсов предполагает сокращение ресурсов на одном участке бизнеса и направление их туда, где они необходимы, что осуществляется путем перераспределения человеческих ресурсов или продажи оборудования, чтобы инвестировать полученные деньги в зону роста. Новые ресурсы (получаемые извне) приобретаются через обычные каналы: на рынке вакансий, рынке недвижимости, финансовом рынке и т. п.

Третья категория стратегий предполагает *сокращение* ресурсной базы для успешного менеджмента состояния спада. Если после аудита ресурсов обнаружится, что у организации слишком много ресурсов (очень много служащих, слишком много земли и т. п.), то предпринимаются меры для их сокращения. Излишки капитала или физических ресурсов часто могут быть успешно реинвестированы в те участки бизнеса, которые связаны с более оживленными рынками, а проблема избытка человеческих ресурсов обычно решается путем сокращения штатов.

Реализация стратегии обычно увязывается с вопросом о том, насколько культура организации будет соответствовать этой стратегии. Организации, как и отдельные личности, отличаются друг от друга своей готовностью принимать какие-либо решения. В контексте реализации стратегии культуру обычно рассматривают с точки зрения ее соответствия выбранной стратегии. Так, например, не все люди в равной степени соответствуют тем или иным видам работ или задачам. Некоторые из них готовы решать новую сложную

задачу и с воодушевлением принимают изменения. Они любят прыжки с парашютом. Другие предпочитают ничего не менять. Они консервативны по своей природе и, скорее всего, отвергнут предложение принять участие в рискованном виде спорта. Таким образом, эти два типа личностей отражают существующие противоположности в рамках понятия «соответствие».

Тема 9. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач

При разработке идеи стратегического планирования и управления было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько организация в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому выбор стратегии исходил из того, насколько новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса соответствуют накопленному потенциалу организации. Следовательно, одним из первых этапов в разработке принципов стратегического управления и планирования стал анализ потенциала организации, с выявлением и оценкой ее сильных и слабых сторон.

Вместе с тем на определенном этапе развития стало понятно, что такая ориентация только на накопленный потенциал организации сужает возможности ее стратегических действий. Предприятия не могли найти для себя перспективную отрасль, чтобы в ней можно было реализовать накопленный опыт. Более того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках обычной деятельности компании накопленный опыт нередко оборачивался слабой стороной и не давал осваивать проявляющиеся инновации.

Традиционная ориентация на массовое производство стандартного товара (услуги) перестала удовлетворять рынок, требовавший большего разнообразия продуктов и услуг. Вывод заключается в том, что опора на прошлый опыт может обернуться неспособностью правильно

ориентироваться на рынке в новых условиях хозяйствования. В этой связи концепция стратегического планирования стала претерпевать изменения.

В стратегическом менеджменте планирование изменений возможностей организации сочетается с планированием стратегии ее развития. Сложность процедуры обусловлена тем, что:

- существует взаимосвязь между стратегией и организационными возможностями;

- применяется в работе потенциал отдельных производственно-хозяйственных функций (финансов, маркетинга, производства, и т. д.), на основе которого осуществляется сам процесс планирования потенциала *общеорганизационного управления*.

В стратегическом менеджменте принято выделять следующие пять взаимосвязанных компонентов, на которых базируются возможности *общеорганизационного управления*:

1. квалификация и уровень подготовки управленческого аппарата организации;
2. внутриорганизационный климат и культура организации;
3. иерархия и структура власти;
4. организационная структура компании и методы работы;
5. организаторские способности управленческого персонала.

Рассмотрим более детально основные отличия стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций.

Первое отличие состоит в дополнении планирования потенциала организации планированием ее стратегии.

Второе отличие заключается в том, что по ходу реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей происходит систематическое преодоление сопротивления переменам.

Необходимо отметить, что эволюция управленческих систем обусловлена, во-первых, растущей неожиданностью событий и, во-вторых,

усиливающейся нестабильностью внешней среды, которая сильно сокращает возможность организации предвидеть и планировать будущие тенденции своего развития.

Таким образом, принципы планирования и предвидения новых задач путем разработки стратегий оказались непригодными для своевременного реагирования на происходящие события, которые лишь частично предсказуемы в силу динамичности развития. В этой связи стратегическое планирование и управление целесообразно дополнить управлением на основе ранжирования задач. **Управление на основе ранжирования задач** (или планирование своевременных решений) представляет собой процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев. Данный процесс очень сложен для организации, так как у нее не хватает сил справиться с внешними непредсказуемыми событиями (новыми политическими решениями, иностранными конкурентами, научно-техническим прогрессом и его внезапными прорывами и т. д.).

Для того чтобы справиться с быстро меняющейся ситуацией, предприятия используют принцип управления путем ранжирования стратегических задач.

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия;

1. проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды;
2. осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации на регулярных совещаниях, по мере возникновения новых угроз и новых возможностей;
3. руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:

- самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения (в случаях необходимости для их решения формируются специальные оперативные группы);

- важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

- важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

- задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

4. высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий;

5. руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

Управление стратегическим набором

При стратегическом планировании руководство организации сталкивается с рядом проблем, которые определяют ее положение на рынке.

Сформулируем эти проблемы в виде вопросов:

- какие направления бизнеса сворачивать?

- какие направления бизнеса развивать?

- в какой бизнес перейти?

Планирование стратегической позиции в бизнесе базируется на том, чем компания занимается в данный момент, какие направления ею не охвачены, а

также тем, что более и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Единицей анализа деятельности организации, ее окружения, с точки зрения определения тенденций развития и возможных опасностей, стала **стратегическая зона хозяйствования – СЗХ**. Поэтому при разработке стратегии и выборе курса действий на предприятии должны быть определены и проанализированы соответствующие СЗХ. Результатом такого выявления и анализа должна стать оценка перспектив, в разрезе темпов роста, нормы прибыли, стабильности и технологий.

При выборе конкурентного статуса проводится анализ, который помогает организации. Во-первых, в определении стратегии, управленческих возможностей и ресурсов, которые организация должна сосредоточить в СЗХ по своему выбору. Во-вторых, в определении программы краткосрочного распределения ресурсов между СЗХ.

Сбалансированность набора СЗХ с различными жизненными циклами дает ответ на один из важнейших вопросов для организации в современных условиях хозяйствования: каким должен быть набор СЗХ на длительную перспективу и какие зоны хозяйствования организация должна стремиться освоить?

Для того чтобы организация могла справиться с нестабильностью внешней окружающей среды и была готова ей противостоять, кроме сопоставления наборов СЗХ в ближней и дальней перспективах, необходимо использовать и другие принципы.

Одним из них является **стратегическая гибкость организации**. Внутренняя гибкость предприятия решается путем внутриорганизационной координации, при которой материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут легко и своевременно перераспределяться из одной СЗХ в другую.

Внешняя гибкость достигается путем выбора такого поведения фирмы на рынке, которое может обеспечить ее независимость от одного

продуктового набора, одной потребительской группы, одного рынка сбыта и т. п. Внешняя и внутренняя гибкости часто противоречат друг другу, так как организация, диверсифицируя свою внешнюю базу, рассредоточивает на переключение свои внутренние ресурсы.

Кейсовые задания.

Ситуация 1 для анализа: “Новинка и ее цена”

Компания E.J.Ltd, производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные стеклянные ртутные термометры. Эти изделия E.J.Ltd выпускала десятилетиями.

Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей.

Кроме того, опрос выборки показал, что практически все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометром, сожалеют, что до сих пор не купили его.

Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного

небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы.

Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра.

Следующая задача, стоящая перед фирмой, – провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

Кроме E.J.Ltd на британском рынке обычно термометры и другую медицинскую технику производят еще три фирмы. Но они не в такой степени известны потребителю, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7,95 до 11,95 ф.ст.

Вопросы и задания

1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.

2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.

3. Разработайте рекомендации по ценовой политике. С этой целью выявите внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование цены в данной ситуации.

4. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента. Учтите такие аспекты в формировании цены, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.

Ситуация 2 для анализа: Туризм и реклама.

Туристическое бюро Дании – государственная организация. Перед ним поставлена задача увеличить число туристов из зарубежных стран, а также

время их пребывания в стране. Основными клиентами компании Бюро считало американцев и японцев. За последние пять лет число туристов из Японии и США увеличивалось на 5–7% в год. Японские группы были более многочисленными, но увеличились всего на 2–3%. Основная проблема заключалась в том, что ни американцы, ни японцы не проводили в Дании свои отпуска.

Корпорация международного туризма на основании маркетинговых исследований сделала вывод, что Дания практически закрыта для нескольких европейских и американских авиалиний, обслуживающих ранее этот район, поскольку туристы, в том числе из интересующих фирму стран, задумывая путешествие в Европу, в первую очередь выбирали Германию, Англию, Францию. Только 10% из опрошенных американцев и 5% японцев были «немного заинтересованы» посетить Данию, хотя проявили интерес к Франции 40% американцев и 50% японцев. Маркетинговую задачу Туристического бюро Дании осложнял также явно возросший интерес туристов к странам Восточной Европы, особенно Польше и Венгрии (30% и 15% американцев и японцев соответственно).

За последние несколько лет у Бюро возникли хорошие деловые контакты с рекламными агентствами Нью-Йорка и Токио, которые провели рекламные кампании. Основными средствами рекламы были журналы и газеты. Кроме того, в местные бюро путешествий, а также в другие организации по их запросам рассылались рекламные буклеты. Однако министр, занимающийся проблемами туризма, был убежден, что нужна более эффективная реклама, и предложил Бюро разработать всеобъемлющую рекламную кампанию, которая увеличила бы приток туристов в Данию.

Вопросы и задания

1. Как бы вы охарактеризовали туристов, желающих посетить Данию или провести там свой отпуск?

2. Предложите виды и средства рекламы и план проведения рекламной кампании на интересующих Бюро рынках туризма.

3. Какие различия вы бы порекомендовали учитывать (если они существуют) между японскими и американскими туристами, чтобы учесть это при разработке рекламной кампании?

Ситуация 3 для анализа:

Новая зубная паста на венгерском рынке.

Косметическое предприятие Fiko широко известно в Венгрии своими изделиями высокого качества. В конце 80-годов директор предприятия поставил задачу сосредоточить усилия на увеличении прибыли. Каждому руководящему работнику было поручено изыскать возможности выпуска новой продукции. Быстрее всего оказалось возможным выпустить новую зубную пасту. Все исследования и анализы по ней были закончены, и нужно было лишь найти подходящее название.

Новая зубная паста была изготовлена из превосходных компонентов. Результаты анализов свидетельствовали, что она могла бы заменить находящиеся в продаже зубные пасты, поскольку её очищающие свойства: аромат, антикариесные и никотино-удаляющие свойства были лучше, чем у всех выпускаемых паст.

Было решено, что это именно то изделие, с которым следовало как можно быстрее выйти на рынок Венгрии. Зубной пасте было дано название «Квалиташ» и подобрана приятная для глаз упаковка. Отдел маркетинга предложил пустить пасту в продажу по цене, превышающей цены ранее выпущенных в продажу аналогичных изделий. Предприятие и раньше успешно использовало такую политику в Венгрии, стремясь заполнить брешь между лучшими марками и дешёвыми изделиями. Руководство приняло это предложение, предполагая, что более требовательные покупатели будут согласны заплатить большую цену за лучшие изделия. Реализация новой

пасты не составляла проблемы, поскольку у Fiko установились давние связи с предприятиями оптовой торговли.

Однако паста «Квалиташ» не нашла рынка спроса. Опросы покупателей показали следующее (приводятся типичные ответы):

- зубная паста, которую я сейчас использую, очень хороша, а у «Квалиташ» неприятный вкус;

- никогда не видел «Квалиташ» в том универсаме, где обычно делаю покупки; мне очень нравится та паста, которой я пользуюсь и, следовательно, зачем её менять?;

- не намерен покупать такую дорогую зубную пасту, поскольку не может быть, чтобы она была настолько же лучше насколько дороже.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте задачу, которая была поставлена перед сотрудниками предприятия Fiko.
2. Какую стратегию осуществляло предприятие на венгерском рынке?
3. Как позиционировали зубную пасту «Квалиташ»?
4. На какой сегмент рынка ориентировалась Fiko?
5. Объясните, в чём причины неуспеха новой зубной пасты на венгерском рынке.

Ситуация 4 для анализа: Кенгуру на зарубежных рынках.

Два предпринимателя в начале 2010 г. основали небольшую фирму D. and P., которая принимала заказы на изготовление высококачественных фотографий для рекламы различных товаров, а также паблик рилейшнз. Первые годы работы принесли фирме успех и известность в Австралии, где она и была основана. Партнеры обратили внимание на то, что среди многочисленных туристов, посещающих Австралию, постоянно много японцев. Заинтересовавшись этим фактом, партнеры нашли информацию о возрастании популярности австралийских товаров в Японии. Тогда они

решили проконсультироваться в Австралийской торговой палате о возможности выхода их фирмы на зарубежный рынок. Палата порекомендовала фирме использовать их фотографии для создания календаря, предназначенного для японского рынка.

D. and P. сделала 12 фотографий и надеялась, что продажа календарей японским партнерам даст им возможность уделить больше внимания творческой работе. В конце 2010 г. Австралийская торговая палата организовала пробную продажу календаря в Японии, которая выявила значительные различия между японским и австралийским чувством юмора. Потенциальным покупателям понравились лишь четыре фотографии, изображавшие кенгуру, стилизованные под человека, хотя их позы, юмористические по замыслу авторов, у японцев вызвали недоумение. Другие фотографии, отображавшие особенности австралийской жизни, вообще не привлекли внимания.

Сотрудники Палаты предложили фирме переключиться на коал, но партнеры предпочитали кенгуру, а фотографии без юмора они отвергали вовсе. Один из партнеров заметил, что если они и выберут коала, то посадят их в ряд под сушилки для волос.

Несмотря на такую неудачу, фирма D. and P. не хотела отказаться от продвижения на иностранные рынки. Уловив улучшение спроса на австралийские товары в США, она решила заняться рынком поздравительных открыток, предполагая, что американцы их юмор поймут. Партнеры подготовили серию смешных открыток с надписями, на что потребовались немалые затраты. Для американского рынка открытки с кенгуру в смешных позах были в то время новинкой. Агент фирмы привез образцы в США, но американцы увидели в стилизованных кенгуру ... крыс! Одна из газет писала:

«Американцы считают, что кенгуру – загадочные животные, пробирающиеся сквозь пшеничное поле, но никак не пересекающие их на

велосипедах. Поэтому на фотографиях они скорее похожи на раздувшихся крыс, а для них нет места на этом рынке...»

Партнеры прорабатывали предложения для использования изображения кенгуру на почтовой бумаге, на блокнотах Post-it, но и их отвергли, так как проблематично было бы использовать имеющиеся негативы, а главное, юмор как основное достоинство фотографий в этом варианте, по мнению авторов, исчез бы.

Вопросы и задания

1. Какие, по вашему мнению, ошибочные моменты в подходе фирмы к выбору зарубежного рынка можно отметить в описанной ситуации?

2. Какая информация, по вашему мнению, необходима фирме для обеспечения конкурентоспособности ее товара на зарубежном рынке?

3. Какой способ получения нужной информации вы могли бы предложить?

Ситуация 5 для анализа: Фирма «Заря» производит алюминиевые блоки для наружного остекления зданий (жилых домов и магазинов). В фирме работает около 40 человек. Ее оборот составляет 40 млн. руб. Рынок готовых оконных блоков можно разделить на две части:

- рынок, ориентированный на тех, кто занимается только установкой оконных блоков. Сбыт продукции через специализированные фирмы, занимающиеся установкой блоков. Эти фирмы в основном обслуживают частных заказчиков. Объем рынка – 220 млн. руб. (из них 10% приходятся на изделия из синтетических материалов);

- рынок, ориентированный на строительную индустрию (строительство новых зданий). Сбыт через торговые фирмы, обслуживающие строительную индустрию, и подрядчиком, занимающихся строительством новых и реконструкцией старых зданий; здесь Подрядчики

занимаются установкой оконных блоков сами. Объем рынка составляет 270 млн. руб. (из них 25% – изделия из синтетических материалов).

До сих пор «Заря» ориентировалась на фирмы, специализирующиеся только на установке блоков. Эти фирмы-установщики (их насчитывается порядка 100) обычно предлагают две-три марки блоков, различающихся по цене (хотя некоторые марки могут иметь и сходные цены). С точки зрения цены на свою продукцию «Заря» занимает промежуточное положение на рынке. Отличия в качестве продукции незначительные. Зачастую выбор заказчиком конкретной фирмы-изготовителя зависит от того, что ему рекомендует сама фирма-установщик, или от информированности самого заказчика об изделиях упомянутой фирмы-изготовителя. Благодаря рекламе в журналах «Заря» смогла стать одной из трех наиболее известных торговых марок. Исследования показали, что 10% потенциальных покупателей отдают предпочтение фирме «Заря».

Фирмы-установщики обслуживают домовладельцев». Специалисты фирмы проводят необходимые измерения в помещении заказчика, дают рекомендации, касающиеся марок изделия и цены на них, а затем совместно с заказчиком делают окончательный выбор. Далее фирма-установщик заказывает изделие соответствующего размера у фирмы-изготовителя. На поставку и установку уходит от 6 до 8 недель. В настоящее время малые строительные фирмы все чаще работают и как установщики. Когда такая фирма реконструирует кухню или комнату, она берет на себя и установку оконных блоков. Конечно, подобная практика наносит ущерб специализированным компаниям. До настоящего времени «Заря» не занималась поставками своей продукции такого рода подрядчикам.

Производственный процесс на фирме «Заря» выглядит относительно просто. Алюминиевый лист закупается у одной из компаний (вместе с петлями и замками). Лист разрезается, и с помощью специализированных машин изготавливаются три типа стандартных секций. Стекло закупается у другой компании. Алюминиевые секции разрезаются по размеру, оконные

блоки собираются и полируются. Далее устанавливаются петли и замки. Наконец, стекло вставляется в штампы из синтетического материала.

За последние два года рост оборота фирмы «Заря» приостановился. В результате в том цехе, где штампуются секции, наблюдается недозагрузка мощностей. Причина этого кроется в растущей популярности оконных блоков из синтетических материалов. В течение многих лет фирмы-изготовители оконных блоков и фирмы-установщики были настроены скептически относительно долговечности синтетических оконных блоков; однако преимущество состоит в том, что поставляемые изделия могут иметь несколько различных цветов. Кроме того, они оказываются на 12% дешевле. Сегодняшний заказчик также хорошо знает это, в результате доля альтернативной продукции из синтетического материала на рынке достигла 10%.

«Заря» рассматривает возможность освоения производства синтетических блоков. Это могло бы быть сделано относительно легко, так как производственный процесс в основном остается прежним. В данном случае нужно будет закупать синтетические секции вместо алюминиевых листов. Новые капиталовложения потребовались бы только для закупки машин для полировки и резания материала.

Кроме того, «Заря» прорабатывает еще одну идею – освоение мебели. Считается, что фирме удастся воспользоваться растущей популярностью «техностиля», что, прежде всего, относится к таким изделиям, как шкафы, кровати и настенные полки. Характерными особенностями этого стиля является окрашивание мебели в металлические цвета методом распыления, а также популярность при производстве мебели таких материалов, как хром и сталь. Первоначально появившись на рынке кухонной мебели, эта тенденция уже распространилась и на предметы мебели для гостиной (сервировочные и телевизионные столики, лампы). С точки зрения «Зари» большое преимущество такого расширения ассортимента продукции – особенно это касается настенных предметов мебели, шкафов и кроватей – состоит в том,

что компания может в полной мере воспользоваться имеющимися собственными производственными технологиями. Здесь в основе производства также лежат алюминиевые секции и также необходимы высокая точность обработки и идеальная доводка изделий. Кроме того, рынок мебели обширнее рынка оконных блоков.

На совещании членов правления фирмы «Заря» господин И. Быстров (генеральный директор), госпожа О. Ульянова (управляющий по маркетингу) и господин Б. Зуев (управляющий по производству) имели следующую беседу.

О. Ульянова: Огромное преимущество рынка мебели заключается в том, что он действительно дает нам большой шанс. Фирма «Радуга», занимающаяся производством кроватей, ничего не знает об алюминии. А фирма «Прима» обладает ноу-хау только по дереву. В этом наша сильная сторона.

Б.Зуев: Преимущество производства мебели вместо синтетических оконных блоков состоит в том, что в этом случае мы сможем воспользоваться большим числом производственных технологий из числа тех, что используются нами в настоящее время, например производство секций.

И. Быстров: Но если мы начнем выпускать синтетические блоки, мы намного больше выиграем благодаря той высокой репутации, которой наша продукция пользуется среди потребителей.

И. Зуев: Риск перехода на синтетические изделия состоит в том, что мы не уверены в их долговечности. Фирмы-установщики думаю то же самое. Правда, Ассоциация потребителей заявляет, что синтетика долговечна. Да, но возникает вопрос: что они знают о синтетике?

И. Быстров: Наш алюминий самый лучший на рынке. И мы должны продолжать работать в этой области. И если мы займемся мебелью, почему бы нам не попробовать продавать свои оконные блоки через мелкие

строительные фирмы? В этой области тоже имеется огромный потенциал роста.

О. Ульянова: В долгосрочном плане преимущество мебели в том, что этот рынок намного надежнее. Если мы будем продолжать работать по-прежнему, в одной области, то столкнемся с тем, что рынок оконных блоков будет полностью насыщен через 25 лет. И что мы тогда будем делать?

И. Быстров: Исследование перспектив в области производства алюминия, проведенное одной консалтинговой фирмой, показал, что, в конечном счете, многие из используемых синтетических изделий могут быть повреждены радиацией, вызванной «озоновой дырой». На алюминии же этот эффект не скажется.

Задание: Прокомментируйте основные направления стратегического роста фирмы «Заря» на рынке. Укажите два преимущества и два недостатка каждого из этих направлений. Какой вид управления использует фирма «Заря» при этом, является ли это эффективным для нее. Если бы вам предложили выбрать одно из указанных направлений стратегического развития фирмы «Заря», то каким бы было ваше решение и почему?

Ситуация 6 для анализа: Компания «Белая звезда» в Ричмонде занимается сборкой переносных цветных телевизоров. Правление компании решило диверсифицировать ее деятельность, на что есть возможность выделить 5 млн. долларов. Имеются три подходящих варианта диверсификации.

А. Пошив и продажа джинсовых изделий. Предполагаемая цена одного изделия – 25 долларов, условно – постоянные издержки – 1 млн. долларов, переменные издержки – 23 доллара на единицу продукции.

Б. Сборка автомобилей по цене 4000 долларов за штуку при условно-постоянных издержках 5 млн. долларов и переменных издержках 2400 долларов на один автомобиль.

В. Сборка бытовых компьютеров нового поколения по цене 800 долларов за штуку при условно-постоянных издержках 2 млн. долларов и переменных издержках 480 долларов на сборку одного компьютера.

Предварительно проведенный фирмой анализ емкости рынка по трем группам товаров показал, что за год можно продать не более 300 тыс. штук джинсов, 5 тыс. автомобилей, 50 тыс. компьютеров.

Задание. Определите наиболее выгодный вариант диверсификации деятельности компании. Какую прибыль и рентабельность будет иметь компания в случае его реализации?

Ситуация 7 для анализа: Общие затраты на управление филиалом компании «Дженерал Электрик» в Джексонвилле составили за год 3 млн. долл. Причем, затраты распределились следующим образом:

	Функции управления	Затраты в тыс. долларов	№ стопки карточек
1.	Маркетинг	1200	1
2.	Инновации	800	1
3.	Уборка помещений	5	4
4.	Кадровая политика	35	3
5.	Контроллинг	80	2
6.	Руководство	40	4
7.	Логистика	120	2

8.	Эргономика	50	4
9.	Оплата труда	70	2
10.	Управление качеством	400	2
11.	Безопасность	30	3
12.	Психология	40	3
13.	Обновление и ремонт оргтехники	60	3
14.	Охрана коммерческой тайны	30	3
15.	Организация отдыха сотрудников	40	1

В ходе проведения квартального анализа сотрудников группы «Интроспект» попросили директора – распорядителя филиала разложить карточки с функциями управления по стопкам в соответствии со степенью их важности. Результаты этой процедуры приведены выше весьма высокими считаются затраты на одну функцию управления 400 тыс. долл. и выше, высокими – 100 – 399 тыс. долл., низкими 40 – 99 тыс. долл., весьма низкими – 39 тыс. долл. и ниже.

Задание. Определите, рациональна ли структура затрат по функциям управления, выявить основные источники экономии затрат. Составьте квартальную матрицу и определить функции, затраты на которые соответствуют их важности, а также функции с слишком высокими и слишком низкими затратами.

Ситуация 8 для анализа: Рассмотренную ниже управленческую ситуацию рекомендуется анализировать в форме деловой игры.

Правила игры. Для этого группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором, техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают

сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндрико-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов) которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств (88% продаж – это бартер). Надо уменьшить долю бартера и работать по предоплате.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали

дебиторскую задолженность, мы используем схемы расчетов по бартеру и взаимозачеты. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимаем участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Задание. Какое решение должен принять директор по итогам совещания и какие поручения должен дать?

Ситуация 9 для анализа: Отдел обслуживания подвижного состава в 14 железнодорожном отряде работает в две смены. Дневная смена начинает работу в семь часов утра и заканчивает в четыре часа дня. Ночная смена

работает с трех дня и до 11 ночи. У отдела на обслуживании находится восемь вагонов, которые требуют ежедневной проверки и ремонта.

Задача железнодорожного отряда состоит в обеспечении перевозки особо опасных и ценных грузов. Отдел обслуживания должен обеспечивать ежедневную готовность вагонов к opravке, что требует качественного обслуживания путем постоянных проверок, диагностики и своевременного ремонта.

Начальник отдела обслуживания Иванов, его ассистент – Сидоров. В дневную смену работает 11 человек, включая начальника смены, технического инспектора, механика и восьмерых специалистов по обслуживанию подвижного состава. В ночную смену работает 20 человек: начальник ночной смены, технический инспектор, двое механиков и 16 специалистов по обслуживанию.

Ночная смена несет наибольшую ответственность за проверку, ремонт и комплектацию составов, так как большинство поездов отправляется в путь днем и возвращается к вечеру. Дневная команда работает над теми составами, работу с которыми не успела закончить ночная, и заказывает со склада детали, которые уже были использованы для ремонта (доставка новых деталей обычно занимает от 30 до 60 дней), чтобы обеспечить постоянное наличие необходимых запчастей в отделе, а также выполнить огромное количество административной работы.

Обычно взаимопонимание между дневной и ночной сменами достигается легко, хотя иногда рабочие ночной смены жалуются на то, что им приходится выполнять большую часть работы по ремонту, в то время как дневная смена в основном занимается «сидячей работой». Однако эти жалобы уравниваются недовольством дневной смены, которая утверждает, что именно ей приходится заниматься самой неинтересной и тяжелой работой.

Обслуживание поездов удовлетворяет всем требованиям. В ежедневное обслуживание входит проверка колесных соединений, проверка смазки,

подтяжка болтов, регулирование тормозов и амортизаторов, диагностика всех технических характеристик.

Каждый специалист дневной смены имеет специальное предписание по минимальному обслуживанию. Всего имеется восемь вагонов и восемь специалистов по обслуживанию в каждой смене.

Для сравнения: в ночной смене один человек моет вагон, другой – проверяет техническое состояние, третий – следит за наличием смазки в колесах и т. д.

Эта система работает очень хорошо. Рабочий, который проверяет техническое состояние, точно знает, на что обратить внимание. Он может найти такие незначительные повреждения, как микротрещины, которые не заметны с первого взгляда, но без своевременного ремонта могут привести к трагическим последствиям.

Между двумя сменами есть часовой перерыв – с 15.00 до 16.00. Это сделано для того, чтобы ночная команда ознакомилась с уже выполненной работой дневной смены и выявила оставшиеся недоделки.

Каждую пятницу перерыв посвящается тому, чтобы провести дискуссию в группах и выявить все проблемы, которые возникали в течение недели, выявить жалобы и поделиться информацией.

Два года назад Сидоров и Иванов были уволены. Новый начальник Петров не имел опыта в обслуживании подвижного состава поездов. Он работал в железнодорожных депо совсем не долго. Его ассистент Смирнов провел большую часть трудовой жизни, работая механиком. У него нет управленческого опыта, но он хорошо разбирается в технологии ремонта.

Петров, будучи незнаком с операциями по обслуживанию, доверил всю работу по контролю Смирнову. Смирнов мог вносить любые изменения в график работы, которые считал нужным.

Первые несколько недель Смирнов провел в отделе, наблюдая и участвуя. Он опрашивал всех рабочих как из дневной, так и ночной смены об удобном для них графике работы и интересовался их жалобами и замечаниями.

После того как он закончил разговаривать с каждым отдельно, он начал реорганизацию обеих смен. Во-вторых, перевел рабочих на желаемый ими график дневного/ночного дежурства, изменил часы работы: дневная смена работала до 15.00, когда на дежурство заступала ночная смена. В-третьих, так как ночная смена несла большую рабочую нагрузку, чем первая, он предложил им уходить домой независимо от расписания, как только они закончат свою часть работы. Если они не закончат работу до 22.00, им придется остаться. Казалось, эти меры должны были удовлетворить рабочих, так как у них редко оставалась невыполненная до 22.00 работа. Это также означало, что в плохую погоду или в праздничные дни, когда большинство поездов остаются в депо, ночная смена могла идти домой, как только они закончат необходимые ежедневные осмотры, которые должны выполняться независимо от того, был ли подвижной состав задействован в работе. В-четвертых, Смирнов прекратил еженедельные пятничные совещания рабочих дневных и ночных смен. По его мнению, подобные встречи превращались в обсуждение футбольных матчей, девушек, последних новостей и сплетен, но никак не проблем производства. В-пятых, персонал обеих смен получил предписание по выполнению определенных действий на каждом объекте. В конечном итоге каждый вагон должен быть приписан к одному члену смены. Предполагалось, что такая специализация повысит эффективность работы.

Такая система работала в течение трех недель, пока один из машинистов, осматривая поезд перед отправлением, не заметил не до конца докрученные гайки. Подобная халатность одного из членов дневной смены являлась непростительной, так как могла бы привести к трагическим последствиям на железной дороге.

Несколько дней спустя, машинист другого поезда дальнего следования заметил, что тормозные колодки имеют предельный износ. Такое упущение также является недопустимым, так как может повлечь за собой человеческие жертвы, не говоря уже о материальном ущербе.

Вечером после происшествия Смирнов поговорил с ночной командой, он сделал им предупреждение о том, что они должны более тщательно относиться к своим ежедневным обязанностям. Дневная смена получила такие же указания утром. Это собеседование, казалось, возымело действие. Следующие две недели прошли без каких-либо происшествий.

Но наступил день, когда затаившаяся авария все-таки произошла. У одного из вагонов заклинило тормоз, и несколько последних вагонов оторвались от поезда. При разборе причин аварии выяснилось, что это произошло по недосмотру бригады ремонтников. Также выяснилось, что механик, использовавший для ремонта последнюю из имеющихся в депо запчастей, не заказал новую со склада. Оказалось, что рабочий, который был ответственен за выполнение данной операции (наличие необходимых деталей в депо), был переведен из дневной смены в ночную и никто не был назначен на его место. И только теперь Смирнов дал распоряжение начальнику дневной смены назначить ответственного за эту работу.

С этого дня дела шли хуже и хуже. Почти каждый день случались мелкие инциденты из-за халатной или невыполненной работы. Дела пошли настолько плохо, что в один день все восемь поездов не смогли отправиться в путь из-за проблем с обслуживанием. Также нарастала напряженность между двумя сменами, которые обвиняли друг друга в невыполнении тех или иных обязанностей. Многие из рабочих дневной смены написали заявление о переходе в ночную. Они объясняли это тем, что рабочие ночной смены уходят домой в 18.00–19.00 каждый вечер.

Оба начальника, Петров и Смирнов, начали волноваться, но они уже потеряли контроль над ситуацией. Было начато судебное разбирательство с начальником депо, который не был удивлен и поставил вопрос о необходимости полного и незамедлительного расследования и проверке качества работы в отделе обслуживания подвижного состава.

Задание: Оцените те управленческие мероприятия, которые провел Смирнов. С какими из них вы согласны, а с какими – нет? Насколько эти решения эффективны, и по каким критериям вы оцениваете их эффективность? Как эти мероприятия повлияли на систему мотивации и психологический климат в коллективе?

Ситуация 10 для анализа: “Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart”

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании *Wal-Mart* связана с именем SamWalton. В середине 1950-х гг. владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (*discountstores*). Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как *Kmart*, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок *Wal-Mart* в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура *Wal-Mart*, где каждый служащий участвует в управлении компаний и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд “самого крупного магазина в городе”. Помимо этого, компания сразу стала

частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство *Wal-Mart* сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой инновацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привлекла к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инновации стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные

отношения с такими крупными производителями, как *Procter&Gambles*, *EastmanKodaks*, *Gitano*, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания *Wal-Mart* купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. Вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. Сэкономить 720 млн. долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции *Wal-Mart* были непоколебимы. Компания *Kmart* не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться к уровню продаж *Wal-Mart*.

К 1995 г. компания *Wal-Mart* стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети – продажи на квадратный метр площади – составил у *Wal-Mart* 379 долл. по сравнению со 185 долларами *Kmart*. 46% покупателей *Wal-Mart* отличались лояльностью, в то время как у *Kmart* этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%.

В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Вопросы и задания.

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии (“блокирование”, “опережение” или “кооперация”) относится выбранный

компанией Wal-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?

2. Столкнулась ли компания с проблемой “каннибализма”?
Существовали ли альтернативные возможности?

3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии “блокирования”? Насколько эти шаги оказались эффективными?

4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wal-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wal-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?

5. В чем вы видите причину успеха компании Wal-Mart?

Ситуация 11 для анализа: «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Ford»

21 апреля 1994 г. руководство компании *Ford* объявило об объединении Североамериканского отделения, Европейского отделения и группы по производству компонентов в единое производственно-хозяйственное отделение *FordAutomotiveOperations (FAO)*. Соответственно центры R&D, ранее входящие в каждый из бывших отделений, должны были быть преобразованы в пять целевых центров (*vehicleprogramcenters*). Каждый из этих центров должен отвечать за дизайн, разработку и инженерные работы по созданию модели автомобиля для производства по всех географических регионах. Производство, маркетинг и сбыт были также интегрированы в мировом масштабе. Таким образом, корпорация переориентировалась на *глобальную стратегию* производства единого продукта для всех рынков сбыта. До этого компания *Ford* придерживалась *мультинациональной стратегии* адаптации производства к рыночным требованиям различных стран.

Принципиально важным стал вопрос, каким образом отразится смена рыночной стратегии на способности компании к осуществлению эффективных инноваций?

До программы «Ford 2000»

О запуске программы «Ford 2000» было официально объявлено в 1994 г. Финансовое положение компании *Ford* на тот период было достаточно привлекательным. Прибыли от автомобильных операций составили в 1994 г. 3,8 млрд долл. Однако была и обратная сторона. Во-первых, в 1991 и 1992 гг. компания потеряла на этих операциях 3,7 и 1,7 млрд долл. соответственно. Это было связано с циклическими изменениями в автомобильной отрасли и более успешной деятельностью прямого конкурента компании *Chrysler*. Во-вторых, стало очевидно, что за положительными цифрами показателей прибылей, доходности инвестиций и стоимости акций компании *Ford* скрываются серьезные внутрифирменные проблемы. В то время как средняя маржа прибыли по автомобильным операциям компании *Chrysler* составляла 11,6%, у *Ford* этот показатель едва достигал 5,5%. В то время, как у *Ford* ушло пять лет на создание нового дизайна модели «Taurus», японские конкуренты создали конкурентоспособную модель менее чем за два года. Производительность *Тойоты* достигала 37 автомобилей на человека за год, в то время как у *Ford* производительность составляла лишь 20 единиц продукции на рабочего в год. Разработка и запуск производства последней модели, представленной в Европе как «Mondeo» и «Contour Mystique» в США, обошлись компании *Ford* в 6 млрд долл. Эта цифра в четыре раза превысила аналогичные затраты конкурентов. Очевидно, что у таких проблем должна быть серьезная причина.

По оценкам независимых экспертов, выполнявших по заказу руководства полный бизнес-аудит компании, в основе снижения эффективности автомобильного бизнеса *Ford* лежала *организационная структура*, подавляющая инновационную активность. Независимые

децентрализованные отделения *Ford of Europe, North American Automotive Operations* и *Ford Asia Pacific Automotive Operations* разрабатывали, производили и продавали свою продукцию совершенно самостоятельно. И хотя такая региональная ориентация и могла в теории приблизить компании. К более полному удовлетворению требований отдельных рынков, она явилась причиной ещё одной проблемы. Отсутствие единой корпоративной системы производства и сбыта привело к потере тесных взаимовыгодных связей с поставщиками компонентов, принципиально важным объектом инноваций.

Возможно, наиболее сдерживающим инновации фактором явилась функциональная иерархическая организационная структура каждого регионального отделения. При этом *Ford* отказалась от общепринятой в автомобильной отрасли практики внутрифирменной кооперации в области НИОКР и любых маркетинговых нововведений. Такая кооперация основана на принципе синергии и обеспечивает высокую эффективность инновационных проектов отдельных подразделений. По словам бывшего генерального директора компании *Ford* Дональда Петерсона, отсутствие внутрифирменной кооперации привело к появлению конкуренции между региональными отделениями, в то время как «...о конкуренции с японскими и европейскими производителями уже никто и не помнил».

К началу 1990-х гг. японские производители автомобилей уже отказались от функциональной структуры и переели к проектно-целевой организации.

Программа «Ford 2000». Новая стратегия

После того как стало очевидным наличие проблем в управлении компанией, председатель Совета директоров и исполнительный директор *Ford* Алекс Тротман принял решение о смене стратегического курса. Он решает интегрировать процесс разработки продукта, производство, маркетинг, снабжение комплектующими и сбыт в единую

внутрикорпоративную систему. Три отделения были объединены в одно производственно-хозяйственное отделение *Ford Automotive Operations*. Разработка продукта, ранее являвшаяся прерогативой *каждого* из трех независимых подразделений, теперь была централизована и распределена по пяти программным центрам. Эти центра отвечали за дизайн, разработку и инженерные работы конкретных новых моделей для определенного целевого сегмента. Центра были организованы по продуктовому принципу: переднеприводные автомобили, заднеприводные, легкие и тяжелые грузовые автомобили. Эти четыре центра располагались в Детройте, а пятый в Европе – малолитражные переднеприводные автомобили. Каждый из центров являлся по сути проектно-целевой группой, состоящей из специалистов различных областей. Таким образом, была сформирована **проектно-целевая организационная структура**. Производство, снабжение, маркетинг и сбыт также были реструктуризированы по принципу **матричной организации**.

Принципиально важным стал вопрос: позволит ли переход от мультинациональной стратегии к глобальной и переход от функциональной организационной структуры к проектно-целевой повысить эффективность инновационной деятельности компании *Ford*?

Смена стратегии

Теоретически переход от мультинационального маркетинга к глобальному имеет ряд преимуществ. Во-первых, путем сокращения дублирования функций компания экономит на затратах на R&D, производстве и на административных расходах. Во-вторых, использование стратегии единых стандартов на всех региональных рынках способствует экономии на масштабах производства. Например, глобализация производства означает и глобализацию снабжения, что обеспечивает больший контроль над поставщиками и возможность диктовать им свои условия. Помимо снижения себестоимости такой контроль открывает доступ к последним

инновационным достижениям в области производства компонентов, что дает весомое преимущество перед конкурентами.

Новая стратегия, снижая количество поставщиков, позволяет использовать научно-техническую кооперацию с ними для повышения качества продукции. Специалистами *Ford* было подсчитано, что такая кооперация позволит сократить затраты на разработку и выпуск новой продукции ежегодно на 3 млрд долл., что за период с 1996 по 2000 г. составит 11 млрд долл. Более того, в автомобильной промышленности, как и в компьютерной индустрии, наблюдается тенденция возрастания зависимости производителей от поставщиков компонентов. Конкурентоспособность нового продукта все более тесно связана с инновационными достижениями в области производства компонентов. Так, было подсчитано, что в скором будущем более 50% автомобильных комплектующих будет электрифицировано. Данный прогноз ещё раз свидетельствует в пользу развития кооперации автопроизводителей с поставщиками деталей и комплектующих.

И наконец, консолидация R&D позволит *Ford* получить выгоду от экономии на масштабах самих R&D. Вопрос состоит только в том, позволят ли данная экономия и инновационный потенциал поставщиков противостоять главному негативному фактору выбора стратегии глобализации – удалению от национальных рынков и, как следствие, невозможность оперативного реагирования на изменения потребительского спроса. Ответ лежит в способности компании создать эффективную систему внутрифирменной коммуникации, основанную на современных информационных технологиях.

Компания *Ford* может использовать данную систему по трем направлениям. Во-первых, для обеспечения быстрого доступа к рыночной информации, поступающей из местных маркетинговых и сбытовых офисов, относительно потребностей и реакции рынков на новую продукцию. Во-вторых, высокотехнологичное информационное обеспечение позволит

компания устанавливать систему обратной связи с потребителями и использовать её для продвижения новых моделей. И, наконец, эффективная система внутрифирменной информации может обеспечить единовременное виртуальное общение между инженерами в Германии, США и Японии при проектировании новой модели, что в реальном времени превращается в *non-stop process*.

Однако принципиально важным при смене стратегии в пользу глобализации становится вопрос о создании некоего универсального продукта, способного удовлетворить вкусы и требования потребителей во всем мире. Именно это желание компании часто становится причиной провала новой стратегии.

Суть глобальной стратегии заключается в установлении единых стандартов, использовании общих комплектующих и внедрении единой технологии производства. Однако на последних стадиях производственного цикла у компании должна быть возможность корректирования конечного продукта в соответствии с требованиями рынков сбыта. Компания Ford должна создать такое гибкое производство, которое позволило бы на конечной стадии дифференцировать новую модель в рамках незначительных изменений. Следующим этапом могла бы стать индивидуализация продукта под требования единичных потребителей.

Организационные инновации

Для успешной реализации новой глобальной стратегии Ford кардинально меняет свою организационную структуру. В области разработки продукции происходит переход к проектной организации, а в области маркетинга, производства и сбыта – к матричной.

Как было сказано ранее, каждый из пяти Центров разработки продукта построен *по проектному принципу*. В его состав на временной основе входят инженеры различных функциональных направлений: дизайнеры, маркетологи, производственники и т.д. Они подотчетны руководителю

проекта, а не руководителям своих функциональных подразделений. Руководитель проекта отвечает за всю цель разработки продукта, начиная с концепции нового товара и заканчивая инженерными работами по созданию опытного образца. Такое единоличное руководство и ответственность значительно сокращают расходы и сроки работ. Если до реструктуризации у компании уходило более двух месяцев только на согласование и принятие проекта нового автомобиля, то после внедрения программы «Ford 2000» этот период сократился вдвое.

Единственным минусом проектных организаций является проблема «устаревания» знаний специалистов, входящих в проектно-целевые группы и не имеющих доступа к знаниям, постоянно обновляющимся в рамках их функциональных отделов. Степень «устаревания» зависит от длительности проекта и скорости изменений в области знаний. Однако в автомобильной отрасли технологические знания развиваются намного медленнее, чем происходящие на рынке изменения во вкусах и предпочтениях потребителей. Поэтому можно предположить, что выгоды от внедрения *Ford* проектной организации в области разработки новых автомобилей практически нивелируют минусы, связанные с проблемой «устаревания».

В рамках программы «Ford 2000» была внедрена *матричная структура* производства, маркетинга, снабжения и сбыта. В матричной структуре линейные руководители находятся в двойном подчинении: у руководителя Центра разработки продукции и у вышестоящего функционального руководителя. У такой организации есть два преимущества. Во-первых, у специалистов появляется возможность расширения сферы своего профессионализма за счет тесного постоянного контакта с другими функциональными специалистами. Во-вторых, существует перспектива использования уникальных высококлассных специалистов в различных проектах, что значительно сокращает расходы на поиск и наем новых служащих.

Минусом матричной структуры является проблема двойного подчинения, которая может быть решена путем четкого разграничения функций и сферы ответственности каждого из руководителей.

Далее представлена новая матричная организационная структура компании *Ford*.

Вопросы и задания

1. Назовите объективные предпосылки смены рыночной стратегии компании *Ford* с середины 1990-х гг.
2. Сгруппируйте и проранжируйте основные внутрифирменные проблемы компании до внедрения программы «Ford 2000».
3. Какие организационные инновации были осуществлены и в чем была необходимость их проведения?
4. На период реструктуризации в автомобильных отделениях компании *Ford* было занято около 320 тыс. человек. Как отразятся организационные нововведения на служащих компании, многие из которых имеют различную национальную принадлежность? Какие мотивационные меры может использовать руководство компании для повышения творческой активности и получения поддержки инноваций со стороны служащих?
5. Существовал ли иной путь решения накопившихся у *Ford* проблем? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 12 для анализа:

Обновление товара и продвижение его на рынок

Емкость рынка кондитерских изделий в Великобритании оценивалась в 80-е годы в 3 млрд. ф. ст., причем 10% продаж приходилось на Шотландию.

Традиционно шоколадная продукция позиционируется в основном либо как товар для собственного потребления (KitKat, MaisBars), либо как подарок (BlackMagic, AllGold).

По оценкам маркетологов, при выборе изделия покупатели обращают значительно больше внимания на цену при покупке для себя.

Компания Gordon`s of Stirling приняла решение о выпуске нового продукта. Компания была основана в 1850г. Вильямом и Марией Гордон в Данди. На рубеже веков была создана дочерняя фирма в Стерлинге, которую приобрела в 1927г. одна из фирм «большой шоколадной четверки» в Великобритании. Новый владелец использовал фабрику в Стерлинге, чтобы расширить свое присутствие на очень прибыльном рынке кондитерских изделий. В 1986г. фирма покинула рынок Шотландии.

Спустя три года группа бывших работников фабрики решила снова выйти на рынок с традиционной продукцией Gordon`s –ContinentalCreams. Они взяли в аренду ту же фабрику в Стерлинге, которую сдал им их бывший работодатель. Управляющий директор считал, что компания получит хороший доход от своих инвестиций, если их рыночная доля в первый год составит 1%, а в перспективе достигнет 10%. На 1989 г. были запланированы три новые производственные линии – трюфель с абрикосовым бренди, шоколадное имбирное пралине, конфеты апельсиновые и кюрасо. Управляющий директор знал, что он не может конкурировать на равных условиях с гигантами шоколадного бизнеса.

Максимально возможный бюджет на продвижение товара можно было установить лишь в сумме 10000 ф. ст. на первый год. Он решил ориентироваться на покупателей, предпочитающих товары чисто шотландского происхождения.

Исследования показали, что ни одна из присутствующих на шотландском рынке фирм не воспринимается потребителем как чисто шотландская.

Директор по маркетингу утверждал, что покупатель готов платить надбавку к цене, если новинка значительно отличается от имеющихся в продаже продукции. Он предлагал позиционировать новый продукт как подарочный и особое внимание обратить на привлекательность оформления;

в цене ориентироваться на BlackMagic (1, 78 ф. ст. за коробку весом 227 г.). Он заказал новую упаковку в ведущем шотландском дизайнерском центре. Вопреки традиционной для шотландских товаров теме шотландки и вереска дизайн этой упаковки был выполнен в темно-красном, кремовом и темно-синем тонах. Шесть кремовых наполнителей темного шоколада (апельсин, крыжовник, малина, абрикос, лайм, черная смородина) показаны как бы через окно. Центральную часть коробки опоясывает лента с новой логограммой и названием продукта. Розничная цена набора весом 62 г. составила 49 пенсов.

Директор полагал, что время выведения на рынок нового продукты выбранного правильно, по крайней мере, с учетом двух обстоятельств. Во-первых, хотя кондитерские изделия покупают в основном люди в возрасте 18-35 лет, значительное число потребителей помнит времена, когда Gordon`s была «шотландским словом в шоколаде». Во-вторых, Эдинбург привлекателен для туристов: принимает 2,5 млн. человек ежегодно. Учитывал он также традиционный успех элитарных торговых марок в Великобритании.

Задание:

1. Оцените степень новизны продукта компании Gordon`s. Обеспечены ли в новинке, по вашему мнению, отличительные особенности и каковы они?
2. На какие рыночные сегменты вы посоветовали бы ориентироваться директору по маркетингу? По каким критериям вы выберете целевые сегменты? Дайте их характеристику.
3. Каков должен быть объем поставок продукта за первый год рынка для достижения доли 1%?
4. Предположите способ позиционирования товара.
5. Какие рекомендации вы можете дать по ценовой и сбытовой политике?
6. Разработайте рекламный лозунг для нового продукта компании.

7. Какие виды коммуникации вы предложили бы руководству компании, будучи директором по маркетингу? Дайте обоснование вашего выбора.

8. Какова, по вашему мнению, должна быть структура затрат продвижения товара исходя из обозначенной в ситуации суммы на первый год освоения рынка?

Ситуация 13 для анализа:

Маркетинг и рыночные позиции компании

Компания KodakNorge, представитель американской транснациональной корпорации в Норвегии, предлагает товары и услуги под маркой Kodak: различные виды фотопленки, фотооборудование, услуги по проявлению пленки и печатанию фотографий.

На рынке фотопродукции фирма занимает долю 50%, хотя в 60-х годах она владела 90% рынка. Главные конкуренты, потеснившие компанию, – шведские фирмы, на долю которых приходится 30% рынка услуг, предоставляемым фотоателье. Однако наиболее сильный конкурент сегодня – это компания Fuji, на долю которой приходится около трети рынка фотопродукции. Руководство KodakNorge считает, что причиной потери прежних позиций на рынке была недостаточно быстрая реакция на изменившиеся потребности покупателей. Как Fuji, так и KodakNorge уступают рыночные позиции компании Agfa в сфере фототоваров для профессионалов.

Что касается ценовой конкуренции, здесь выигрывают местные небольшие фирмы, которые, пользуются тем, что цены на норвежском рынке на 15-20% выше, чем в других европейских странах, предоставляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, среди покупателей продукции – это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших

магазинчиках при заправочных станциях, в гостиничных магазинах и во время посещения различных центров развлечений. Покупки делаются импульсивно, для удовлетворения только что возникшего желания. Руководящий состав KodakNorge считает, что покупателя не особо интересует марка покупаемого изделия. Покупается та фотопродукция, которую можно легче и быстрее всего купить. Поэтому KodakNorge стремится получить как можно больше места для выкладки в магазинах.

Маркетологи подразделяют покупателей фототоваров на розничных и оптовых, а так дистрибьюторов. Наблюдение за тем, что приобретает отдельный покупатель, дает возможность выделить фотолюбителей, фотографов-профессионалов и профессионалов.

Кроме того, необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников. В этом отношении позиции компании Kodak сильнее, чем у Fuji, которая сбывает свой товар через дилеров, реализующих специализированную фотопродукцию. Маркетологи и менеджеры KodakNorge для сбора информации о рынке используют как внутренние, так и внешние источники. Основной акцент в анализе внешней информации делается на выявление владельцев фотооборудования, образ жизни и способ досуга потенциальных потребителей, а не на то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Все компании, работающие на рынке фототоваров, убеждены, что кроме традиционных рыночных исследований, необходимо найти способ более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к торговле данным товаром. Важно знать, каким образом покупатель выбирает фотопродукцию, и какие факторы влияют на его выбор, какова роль фотографии в жизни покупателя, что означает покупка для потребителя и каковы его требования к обслуживанию. Необходимы исследования конкурентов, чтобы использовать их преимущества. Только тогда повысится

эффективность маркетинговых программ. Менеджеры считают, что для эффективного планирования маркетинговых исследований следует выявить приоритетные направления, выбрать соответствующие методы сбора информации, наметить пути практического использования результатов анализа.

Вопросы и задания:

1. Какие объекты, методы и план маркетинговых исследований вы можете предложить компании?

2. Какие критерии сегментации и способ выбора целевого сегмента целесообразно использовать компании?

3. Каковы конкурентные преимущества KodakNorge и как их можно применить для позиционирования ее предложения?

Проанализируйте комплекс маркетинга компании (товар, цена, сбыт и коммуникации маркетинга) и дайте рекомендации по его совершенствованию.

Ситуация 14 для анализа: Диснейленд в Европе

После смерти Уолта Диснея «Уолт Дисней Компани», казалось, потеряла свой творческий размах. Как и другие студии, начавшие работать на видео- и телерынках, «Дисней» была довольна своей кинотекой, но ее новые фильмы (всего три-четыре в год) в большинстве случаев лежали на полке. После почти 30-летней работы на телевидении компания сняла свои программы, и к середине 80-х годов ее доходы на 75% зависели от тематических парков недвижимости (главным образом отелей). Однако руководство в настоящее время пытается возродить и создать заново былую славу магии Диснея. Будучи убеждены в том, что имя компании, ее культурные традиции и наследие – основное достижение, руководители «Дисней» считают, что компания должна одновременно развивать свои традиционные направления и разрабатывать новые. Продолжая работать на сегменте рынка, ориентированном на семейный просмотр фильмов,

«Дисней» через свое отделение «ТачстоунПикчерз» начала производство фильмов для взрослых.

Новым видом деятельности стал экспорт тематических парков. Токио-Диснейленд ежегодно посещают миллионы людей, поэтому ожидалось, что Евродиснейленд, который открылся в 1992г. под Парижем, принесет доход 2 млрд. долл. Одновременно бизнес на рынке парков и недвижимости расширялся и в США: компания строила новые отели для привлечения новых посетителей.

Вместе с этим обновилась и деятельность по традиционным направлениям: возобновился показ «Дисней по воскресеньям», были записаны на видеокассеты классические фильмы («Белоснежка» и др.) с обновлением записей через пять лет, а не семь, как прежде.

Программы «Диснея» набрали наибольшее число подписчиков по кабельному телевидению; с государственной организацией Китая был подписан контракт о ежегодном показе по телевидению мультфильмов о Микки Маусе и Дональде Даке.

Кстати, эти герои не так давно посетили некоторые американские больницы и прошли парадом по 120 городам США. Белоснежка и семь гномов появились на фондовой бирже Нью-Йорка, чтобы привлечь внимание к своему 50-летнему юбилею.

Компания открыла магазины в торговых центрах США, предлагающие как лицензионные, так и эксклюзивные товары.

Таким образом, повторно внедрившись на рынок, компания предполагала, что ее репутация и успех автоматически перенесутся в Европу, и Евродисней был торжественно открыт летом 1992г. при участии звезд кино и поп-музыки. Парк, расположен недалеко от Парижа, хотя французские «снобы культуры» выступали против американизмов, фермеры выразили недовольство тем, что под парк были заняты плодородные земли, и блокировали ведущие к нему дороги. В июле число посетителей в день было на 10 тысяч человек меньше запланированного, а в августе компания была

вынуждена закрыть один из шести своих отелей и уволить 5 тысяч человек персонала. Туроператоры приостановили свою работу на длительное время.

И хотя компания утверждала, что дела Евродиснейленда идут успешно, было очевидно, что возникли серьезные проблемы. Еще в апреле 1992г. на Евродиснейленд обрушилась волна негативных публикаций в прессе. По мнению французских политических деятелей, герои Диснея могут завоевать сердца многих французов, и они решат утвердить английский язык в качестве второго официального языка тематического парка.

Климат в Европе не такой благоприятный, как в США, где расположены парки Диснея, и доход компания получала только в летние месяцы. В 1992г. было холодное лето, в экономике Франции наблюдался спад, был сокращен рабочий день в промышленности, снизились доходы, а значит, и расходы людей на проведение выходных дней. Ближе к концу первого летнего сезона становилось все очевиднее, что Евродиснейленд под Парижем не сможет существовать лишь за счет доходов от летнего сезона.

Компания «Дисней» осознала, что ей необходимо действовать. Чтобы поднять уровень посещаемости в «мертвый сезон», компания снизила цены на проживание в гостиницах в зимний период; предоставила дополнительные скидки на билеты с апреля по октябрь, начала крупномасштабную рекламную кампанию: сотрудничество с крупнейшей туристической организацией AmericanExpress, объявления в региональных и национальных газетах, реклама в прессе, радио, на телевидении. В конце концов «Дисней» оказалась перед дилеммой. Евродиснейленд был еще далек от завершения: предполагалось создание дополнительных аттракционов и сооружений. К началу 1992г. в парк были вложены огромные инвестиции, а прибыли не поступали – многие посетившие парк уходили разочарованными, но были и такие, кто посещал парк несколько раз за сезон.

Компания вынуждена была опираться на свою марку и возможности маркетинга. «Дисней» сумела убедить некоторых партнеров и клиентов, что Евродиснейленд будет развиваться, утверждая славу «Диснея» в Европе, его

популярность будет расти. Однако многие сотрудники компании и туроператоры расценили результаты первого сезона как удар по репутации и состоянию корпорации.

Вопросы и задания

1. На какие средства маркетинга опиралась компания «Дисней»? Насколько они приемлемы для ее французского филиала?

2. Какие факторы маркетинговой среды не были учтены компанией при выходе на европейский рынок? Как могла компания исследовать эти факторы?

3. Соответствовала ли всемирно известная марка для внедрения в Европу, и не лучше ли было изменить имидж компании при создании Евродиснейленда?

4. Какие элементы «промоушн-микс» (совокупность способов продвижения товаров на рынок) были использованы для продвижения в Европу, и не следовало бы их изменить, учитывая неудачи, описанные в ситуации?

5. Предложите свою концепцию продвижения компании в Европу.

Ситуация 15 для анализа: Выходить ли на зарубежный рынок?

Компания «Strother's Shoes» (Северная Каролина), основанная в 1971г. и специализирующаяся на производстве недорогой обуви, приняла решение о выходе в 1989 г. на зарубежный рынок. Этот год был расценен как удачный момент из-за снижения в 80-е годы курса доллара США по отношению к валютам других развитых стран. Эксперты фирмы считали, что настало время для экспорта обуви в развивающиеся страны. Однако они учитывали, что уровень доходов большинства населения этих стран настолько низок, что придется находить возможность для продаж по значительно более низким ценам, чем в США и Европе. В то же время, хотя на этих рынках

«Strother's Shoes» достигла значительного уровня продаж и прибылей, руководство фирмы было серьезно обеспокоено резко обострившейся конкуренцией. По мнению президента компании, тенденции экономического и демографического роста в мире, которые были проанализированы экспертами фирмы, подтверждали, что для сбыта дешевой обуви развивающиеся страны представляют интерес. Обнадеживали и такие факторы, как использование фирмой современного высокопроизводительного оборудования, участие персонала в распределении прибылей (позволившего снизить почасовую оплату рабочих без ущерба для их доходов), что положительно сказалось на ценовой политике компании, позволяя рассчитывать продажи на массового покупателя.

Даже после того как в конце 80-х годов курс доллара США повысился, руководство компании оптимистически оценило свои конкурентные позиции на будущих рынках сбыта. Эксперты фирмы считали, что расширение объемов производства приведет к снижению издержек на единицу товара, а это обеспечит необходимую степень конкурентоспособности цены, хотя прибыли и не будут значительными.

По заданию президента компании эксперты маркетинговой службы изучили информацию по рынку Индии. Их выводы были обнадеживающими, поскольку основывались на следующих положениях: страна находится на начальных стадиях экономического роста, который обещает быть длительным; жизненный уровень населения растет; снижены пошлины на импорт товаров широкого потребления; существует возможность реэкспорта в соседние страны; население 800 млн. человек.

Однако вице-президент по маркетингу счел информацию недостаточной и не разделял мнение экспертов о том, что Индия – весьма заманчивый рынок сбыта дешевой обуви. Он собрал более подробную информацию (см. ниже), чтобы создать достоверный экономический портрет страны, но не ограничился этим, так как считал, что без знания политических, правовых, культурных факторов невозможно дать реальную

оценку рыночной ситуации в стране. Он привел пример о событиях, имевших место в достаточно развитом и процветающем штате Пенджаб, – волнениях сикхов, требующих политических свобод. Кроме того, учитывая влияние религиозных деятелей, можно ожидать любых ограничений на ввоз обуви в страну вплоть до полного запрета. Необходимо учитывать и веками сложившуюся традицию, характерную для страны с жарким климатом: почти круглый год не обязательно пользоваться обувью, а летом из-за грязи в сезон дождей принято беречь свою обувь и ходить босиком. В то же время нужно учесть и нарастающее влияние западного стиля в одежде и обуви.

Изучив ряд журнальных публикаций, вице-президент по маркетингу пришел к выводу, что сбыт одежды европейского стиля в Индию растет, хотя и не так быстро, как в США. Однако информации о рекламной деятельности, способах стимулирования сбыта, распределении товаров было явно мало. Президентом фирмы было принято решение о проведении собрания сотрудников для решения вопроса о целесообразности маркетинговых исследований рынка Индии.

Маркетинговая среда рынка Индии (данные на конец 80-х годов)

Население	789,12 млн.чел., в том числе городское – 269
Темпы прироста	2%
Этнические группы	индо-арийцы – 72%, дравидианы – 25%,
Языки	другие – 3% английский, хинди, хиндустани и др.
Религия	индуизм – 84%, мусульмане – 11%, христиане – 3%, сикхи – 2%
Средняя продолжительность жизни	женщины – 55 лет, мужчины – 56 лет.
Грамотность	36%

Экономика	ВВП – 193,82 млрд. долл., на душу населения – 272 долл., средние темпы прироста ВВП – 3%
Торговые партнеры	экспорт: СССР – 18%, США – 11%, Великобритания – 6%, Япония – 9% импорт: Иран – 11%, США – 12%, СССР – 8%, ФРГ – 6%
Структура экспорта	одежда, продукты питания, сырье, станки, химикаты
Структура импорта	нефть, железная руда, сталь, промышленные товары, станки, химикаты.

Источники: World Facts and Maps' Chicago, 1989, p. 131; World Resources, 1986, N.-J., 1986, pp. 235-246.

Вопросы и задания

1. Какой способ маркетинговых исследований был использован специалистами фирмы?
2. Как называется вид маркетинговой информации, который анализировался маркетологами компании?
3. Опишите объект исследования и его составляющие.
4. Какая ценовая стратегия и стратегия охвата рынка предусматривались в случае выхода на рынок Индии?
5. Считаете ли вы целесообразным продолжение маркетинговых исследований индийского рынка и почему? В случае положительного ответа! укажите, какие объекты (факторы) необходимо изучить.

Список литературы

1. Аналоуи Ф., Карамии А. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 399 с.
2. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2015. – 464с.
4. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 208с.
5. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И.Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528с.
6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 624 с.
7. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
8. Лужнова Н.В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учебник/ Н.В. Лужнова, О.М. Калиева, М.С. Мантрова. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 247 с.
9. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Кнорус, 2014. – 256с.
10. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: ИНФРА-М., 2012. – 320с.
11. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров/ Маслова Е.Л. – М.: Дашков и К, 2015. – 333 с.
12. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие/ Е.В. Ополченова. – М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. – 112 с.
13. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.

14. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 302 с.
15. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
16. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
17. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382с.
18. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
19. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 577 с.
20. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с
21. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 468 с.
22. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Познание, 2014. – 136 с.
24. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
26. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.

Бунаков О.А., Габдрахманов Н.К., Рожко М.В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

Учебное пособие

Подписано в печать 12.02.2018. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл. печ. л. 4,65. Тираж 100 экз. Заказ № 12/2.18-1.

Издательство Академии наук РТ.
420111, г. Казань, ул. Баумана, 20.
e-mail: izdat.anrt@yandex.ru