Стратегическое планирование деятельности малого предприятия.

# План

**Введение**

1. **Малый бизнес в системе стратегического планирования.**

**1.1**

**1.2**

**1.3**

1. **Оперативное планирование на предприятии.**

**2.1**

**2.2**

**2.3**

1. **Планирование наиболее эффективной системы управления на малом предприятии.**

**3.1**

**3.2**

**3.3**

**Заключение**

# Введение

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источниках их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Это объясняется тем, что в современной экономике именно фирмы производят основную массу товаров и услуг, которые удовлетворяют потребности человека.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и систематизировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Многие компании ведут свою деятельность безо всяких планов. В начинающих ком­паниях менеджеры обычно настолько заняты, что у них не остается времени на пла­нирование. Для менеджеров небольших компаний характерна склонность полагать, что в формальном планировании нуждаются только большие корпорации. Даже во многих солидных компаниях менеджеры порой утверждают, что они отлично обходятся и без формаль­ного планирования и что, следовательно, ему не стоит придавать большого значения. Обычно менеджеры противятся составлению письменного плана, поскольку это требует времени. Кроме того, они выдвигают еще один аргумент: рынок меняется слишком быстро, поэтому от планов нет никакой пользы, — в конце концов, все планы будут пылиться на полке. (2)

Особое внимание уделяется таким аспектам, как выбор маркетинговой стратегии, Особенность малых предприятий заключается в том, что их ресурсы не позволяют охватывать всю индустрию или весь рынок целиком. Для них непозволительна роскошь, присущая методу проб и ошибок. Ошибки стоят денег, а потерянные день­ги отрицательно сказываются на обращении денежных средств. Но обращение денежных средств в свою очередь — это артериальная кровь малого бизнеса. Следовательно, хозяин малого предприятия должен быть чрезвычайно осторожен и точен в принятии стратегических решений. Метод более точ­ного мышления должен привести к снижению количества со­вершаемых ошибок. Меньшее количество совершенных оши­бок поможет обращению ваших денежных средств. А устой­чивый денежный оборот сведет уязвимость малого бизнеса до минимального уровня.

# Малый бизнес в системе стратегического планирования.

Формальное планирование может дать много преимуществ всем типам.

компаний, большим и малым, начинающим и имеющим определенный опыт. Оно побуждает руководство постоянно думать о будущем. Оно заставляет компанию четче определять свои цели и политику, приводит к лучший согласованности в работе и дает объективные показатели эффективности работы. Аргумент о бессмысленности планирования в условиях постоянных изменений не выдерживает критики. Как раз наобо­рот — тщательное планирование помогает компании предвидеть изменения среды и оперативно реагировать на них, а также всегда быть готовой к непредвиденным об­стоятельствам. Преуспевающие компании работают по плану, однако, он составляется таким образом, чтобы не ограничивать предпринимательские инициативы [З]. Обычно компании составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

**• Годовой план** представляет собой краткосрочный план, описывающий теку­щую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.

**• Долгосрочный план** описывает основные факторы и силы, которые будут влиять на организацию на протяжении последующих нескольких лет. Он содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, кото­рые будут использованы для их достижения, и определяет необходимые ресурсы. Такой долгосрочный план ежегодно обновляется с целью внесе­ния корректив в соответствии с произошедшими изменениями. Годовой и долгосрочный планы связаны с текущей деятельностью компании, по­могают в ее осуществлении.

**• Стратегический план** создается для того, чтобы помочь компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде. Это про­цесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможно­стями рынка — с другой.

Стратегическое планирование является фундамен­том для остальных видов планирования в компании. Оно начинается с определения глобальных целей и миссии компании. Затем устанавливаются более кон­кретные цели. Для этого собирается полная информа­ция о внутренней среде организации, ее конкурентах, ситуации на рынке и обо всем остальном, что так или иначе поможет повлиять на работу компании. После проведения SWOT-анализа готовится подробный отчет о сильных и слабых сторонах компании, возможностях и угрозах, с которыми ей придется столкнуться. Затем руководство решает, какими конкретно видами деятельности и товарами следует заниматься, какую поддержку необходимо предоставить каждому из них. В то же время требуется разра­ботать свои подробные маркетинговые и другие планы, в соответствии с общими целями и задачами. Таким об­разом, маркетинговое планирование осуществляется на каждом этапе производства, отвечающих за отдельные ви­ды деятельности, категории товаров и рынки. Оно об­легчает стратегическое планирование за счет деталь­ного планирования различных маркетинговых ситуа­ций.

## Процесс планирования

Процесс планирования охватывает четыре этапа: анализ, планирование, реализация и контроль. На рис. 1.1 показана взаимосвязь этих составляющих, которые являются одинаковыми для стратегического планирования, маркетингового планирования и планирования для любых других целей.

**Анализ.** Процесс планирования начинается с полного анализа положения дел в ком­пании. Компания должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и избежания угроз. Необходимо провести ана­лиз сильных и слабых сторон организации, выполняемые и возможные для проведения маркетинговые мероприятия с целью определения возможностей, которые они откры­вают. Анализ обеспечивает каждый последующий этап необходимой информацией.

**Планирование.** На этапе стратегического планирования предприниматель решает, какие действия ему предпринять по отношению к каждому фактору производства. Маркетинговое планирование включает определение маркетинговых стратегий, которые помогут ком­пании в достижении ее общих стратегических целей. В центре внимания данного процесса находится планирование маркетинга, товара или марки.

**Реализация.** На этапе реализации стратегические планы претворяются в жизнь, в ре­зультате чего достигаются цели компании. Реализуют маркетинговые планы сотрудники организации, работающие с другими людьми как внутри компании, так и за ее пределами.

**Контроль.** Контроль включает в себя анализ и оценку результатов выполнения планов и связанной с этим деятельности, а также принятие корректирующих мер в случае необходимости, для достижения поставленных целей. Анализ предоставляет информацию и оценку, необходимые для других сфер деятельности.

Рис 1.1

***Анализ***

### Контроль

Количественное определение результатов

Оценка результатов



Корректирующие действия

### Реализация

Выполнение планов

***Планирование***

*Разработка*

*стратегических*

*планов*

*Разработка маркетинговых планов*

## 1.2 Стратегическое планирование

Стратегический план включает в себя несколько компонентов: *миссия, стратегический аудит, анализ сильных и слабых сторон*, возможностей и угроз, *оценка стратегии и выбранных альтернатив*. Всё это подкрепляется маркетинговыми планами и в свою очередь их поддерживает.

### 1.2.1 Миссия

Предпринимателя, прежде всего, интересует, какую материальную выгоду он извлечет из своей деятельности. Получить прибыль и накопить капитал, достаточный для продолжения своего дела в более широких масштабах, можно только в том случае, если производимая продукция (работы, услуги) пользуется спросом у потребителей. Значит, предпринимателю, менеджеру, прежде всего, следует продумать, каким направлением бизнеса он должен заниматься, т.е. определить предпринимательскую идею.

**Предпринимательская идея** *—* основа любого делового начинания. Чтобы она постоянно формировалась у человека, нужно обладать предпринимательскими способностями, иметь необходимые знания о производстве той или иной продукции, о торговле, посреднической и инновационной деятельности в сфере финансов.

Чтобы реализация предпринимательской идеи принесла положительные результаты, необходимо разрабатывать стратегию хозяйственной деятельности, определяющую главные цели, генеральную программу действий с выделением приоритетных проблем и важнейших ресурсов для достижения этих целей.

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание - это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается такими понятиями как "политика", "философия", "миссия". В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая на что, будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким функциональным важнейшим подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Примеры формулировок миссии:

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Миссия |
| Коммерческий банк | Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников |
| Ювелирно-художественная фирма | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком |
| Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро | Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду |
| Компания, производящая оборудование для офисов | Наша цель - это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда |
| Инвестиционная компания | Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста |

**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.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться. Их можно классифицировать следующим образом.

• **Продуктово** *-* **рыночная стратегия** направлена на определение: видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

• **Стратегия маркетинга** предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

• **Конкурентная стратегия** направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

• **Стратегия управления набором отраслей** предполагает, что высшее руководство фирмы 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 и ее ориентирами.

• **Стратегия нововведений** (инновационная политика) предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

**• Стратегия капиталовложений** предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

• **Стратегия развития** направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы, как в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний по следующим ключевым направлениям определяет материнская компания: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности компании; увеличение экспорта; создание смешанных предприятий за рубежом; расширение зарубежных капиталовложений.

• **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.

**• Стратегия зарубежного инвестирования** направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий - сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

• **Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности** предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды. Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей и используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование и суда на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую малогабаритную продукцию (часы, фотоаппараты, бытовые электроприборы) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, а риск зарубежных инвестиций велик.

* **Стратегия внешнеэкономической экспансии** предполагает по всем видам деятельности: создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

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.

### 1.2.2 Стратегический аудит

Стратегический аудит охватывает, сбор важной информации. Она включает сведения, используемые при разработке конкретных целей, и стратегии бизнеса. Аудит состоит из двух основных частей: внутреннего и внешнего аудита. Внешний аудит, или аудит маркетинговой среды, исследует макросреду и среду задач компании. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании. Он включает все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров и услуг через организации: материально-техническое снабжение, производство, отправка продукции, продажа, маркетинг и послепродажное обслуживание. Дополнительно к перечисленным процессам, аудит распространяется на так называемую поддерживающую деятельность, от которой зависит основная деятельность компании: заключение контрактов по закупкам, развитие технологий, управление персоналом и инфраструктура организации. Все это находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих.

### 1.2.3 Анализ слабых и сильных сторон.

SWOT-анализ позволяет выявить слабые и слабые стороны организации, возможности и угрозы при проведении стратегического аудита. После проведения аудита накапливается большое количество информации раз­ной степени важности и надежности. SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое ко­личество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.

При составлении этого раздела от предпринимателя требуется определить основные угрозы и возможности, которые ожидают компанию в будущем. Назначение этого раздела — попытаться заранее предугадать события, которые могут оказать влияние на деятель­ность компании. Предпринимателю следует перечислить все угрозы и возможности, которые он только способен вообразить. Так, например, для новатора владеющего технологией производства продук­тов питания для домашних животных можно предложить следующий перечень.

Возможности:

• **Экономическая ситуация***.* Вследствие улучшения экономического положения ожидается рост числа владельцев домашних животных почти во всех слоях на­селения США.

• **Демографические изменения***.* Во-первых, возрастающее число неполных семей, семей, в которых оба родителя занимаются карьерой, и старение нации уси­лят стремление к покупке удобного корма для животных (как консервирован­ного, так и сухого). Во-вторых, растет число пожилых людей, которые держат домашних питомцев для того, чтобы скрасить свое одиночество.

• **Рынок.** Развитие рынка питания для домашних животных происходит в том же направлении, что и рынок продуктов питания для людей, т.е. наибольшей по­пулярностью пользуется здоровая и готовая к употреблению пища.

• **Технология.** Исследователи компании разработали технологию производства пи­тания для домашних животных с низким содержанием жира и калорий, но очень питательного и вкусного. Этот товар привлечет большое число сегодняш­них покупателей питания для домашних животных, поскольку многие из них заботятся о здоровье своих питомцев почти так же, как и о своем собственном.

Угрозы:

• **Активность конкурентов***.* Крупная компания только что объявил, что наме­рена представить на рынок новую линию высококачественных продуктов пи­тания для домашних животных, подкрепив это событие массированной рек­ламной кампанией и решительными мерами по стимулированию сбыта.

• **Демографические изменения.** Возрастающее число неполных семей и семей, в которых оба родителя занимаются бизнесом, возможно приведет к тому, что будут предпочитать, во-первых, питомцев, за которыми нужен меньший уход (кошек, например, а не собак); во-вторых, маленьких питомцев, которые меньше едят.

Возможности возникают, когда тенденции изменения среды способствуют исполь­зованию сильных сторон организации. Предпринимателю следует оценить каждую возможность на предмет ее потенциальной привлекательности и вероятности дости­жения успеха. Фирмам редко предоставляются идеальные возможности, которые точно соответствуют их целям и ресурсам. Реализация возможностей сопряжена с риском. При оценке возможностей предприниматель должен решить, оправдывает ли ожи­даемая выгода потенциальный риск. В зависимости от сильных сторон компании одна и та же тенденция развития может быть для компании, как угрозой, так и возможно­стью.

Сильные и слабые стороны в SWOT-анализе вовсе не предполагают перечисление всех особенностей компании, а лишь тех, что относятся к ключевым факторам успеха. Слишком долгий список приводит к неясности и расплывчатости и уводит от того, что является действительно важным. Сильные и слабые стороны компании — определения относительные, а не абсолютные. Хорошо быть сильным в чем-либо, но если конкуренты в этом сильнее, это станет вашей слабостью.

На примере компании по производству питания для домашних животных мы уви­дели, что баланс SWOT состоит из несколько частей. Сильные стороны в производст­ве сухого корма совпадают с демографическими тенденциями, и их можно определить как возможности роста. Доступ к технологиям должен помочь при­способиться к изменяющимся вкусам потребителей и законодательной системе.

Однако необходимо больше внимания сосредоточить на слабых сторонах органи­зации. Сокращение нескольких неэффективных продуктовых линий на рынке сырого корма для домашних животных, упрощение марочной структуры и концентрация на нескольких производственных процессах помогут высвободить средства для развития производства сухого корма. Используя ресурсы достаточно эффективны, компания может стать прибыльной и концентрированной.

### 1.2.4 Оценка имеющихся стратегий и альтернатив.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

а) оценка существующей стратегии;

б) собственно фаза формулирования;

в) планирование риска;

г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

А. Оценка существующей (действующей) стратегии.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятиии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Б. Собственно фаза формулирования.

Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Г. Выбор стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать ве уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения

**Стратегия роста.**

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

1. Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.
2. Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.
3. Стадии проникновения.
4. Ускоренный рост.
5. Переходная стадия.

**Начальная стратегия**

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятю выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

## 

**Стратегия проникновения.**

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

После достижения этих целей и проведя ве необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

Стратегия ускоренного роста.

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытк разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

**Стратегия переходного периода.**

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности прелприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

1. начало предпринимательской деятельности;
2. молодая компания, борющаяся за своё выживание;
3. однопродуктовое специализированное предприятие;
4. диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может подерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практик может быть предложено очень много.Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность,

**Стратегия стабилизации и выживания.**

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

**Стратегия стабилизации.**

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

1. экономия с чётким намерением быстрого оживления;
2. сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;
3. стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

**Стратегия выживания.**

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы :

1. перестройка управления
2. финансовая перестройка
3. перестройка маркетинга

Миссия определяет основную цель компании. Фирма должна начинать свой бизнес с определения четкой миссии, устанавливаемой ее учредителем. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки. Миссия может оставаться четкой, но некоторые менеджеры часто о ней забывают.

Каким бизнесом мы занимаемся?

Будет полезно найти ответ на этот вопрос. Определения бизнеса с точки зрения рын-? ка лучше, чем определения с точки зрения продукции или технологии. Товары или ; технологии в конце концов все равно устареют, а основные потребности рынка могут ; остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет бизнес, . с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей потребите­лей. Именно поэтотиу Компания *Rolls-^oyce* утверждает, что занимается мошностью, а не реактивными ДвийТелями. Фирма\* *Visa* предоставляет не йредитЯЖ^ карточки, а возможность клиентам; обменивать ценности—обменивать свои активы, наличность ; на депозиты или акции, даже не выходя из дома, приобретать практически все и практически везде. Деятельность компании *ЗМ* охватывает больше, чем просто произ-; водство клея, исследовательского оборудования и медицинских товаров; она решает ' проблемы людей, заставляя инновации работать на них.

**112 - *Часть I. Развитие маркетинга***

Кто наши потребители? :

Это проблемный вопрос. Кто потребители нового авиадвигателя Trent, произведен­ного компанией *Rolls-Royce?* С одной стороны, это производители каркасов самолета, например *Boeitig* или *European AirKus.* Если *Rolls-Royce* сможет договориться с произво­дителем о запуске производства нового самолета с двигателем *Rolls-Royce,* это снизит издержки на разработку и повысит количество предварительных заказов. Но кто кон­кретно покупает двигатели: авиакомпании или лизинговые компании? Ведь они, есте­ственно, тоже будут клиентами. А'кто именно? Пилот, обслуживающий персонал или, может быть, даже пассажир? Несмотря на конкуренцию, марка *Rolls-Royce* всегда ас­социировалось с престижем и роскошью.

Какова цель нашей работы?

Это сложный вопрос для организаций, чья деятельность не связана с получением прибыли. Университеты существуют, чтобы обучать студентов или подготавливать их для работы в промышленности? Погоня за знаниями — единственная цель их сущест­вования? Если да, то какие исследования лучше: фундаментальные исследования или прикладные с учетом их экономической ценности?

Каким будет наш бизнес?

Этот вопрос определяет стратегию и структуру организации. Компании, целенаправлен­ные на лидерство в ценах, стремятся к эффективности. Такие компании, как, например, *Aldi* или *KwikSave,* предпочитают несложную эффективную организацию с тщательным контролем издержек. Эти цели противоречат новаторам, например *Sony,* главная цель которых — получение прибыли за счет изобретения новой продукции, например плейер Walkman, чья уникальность дает огромные конкурентные преимущества. Компании, ис­пользующие стратегию фокусирования, сосредотачивают свое внимание на лидерстве в обслуживании четко определенного целевого рынка. Секрет их успеха — в приспособ­лении товаров или услуг к потребностям постоянных клиентов. В Британии, *Coutts & Со,* филиал Национального Вестминстерского банка, осуществляет этот процесс, пред­лагая состоятельным клиентам ^"персональные банковские услуги". Майкл Портер (Michael Porter) {4] описывает и четвертый тип организации, который возникает, когда фирмы не могут определить, кто ени в этом бизнесе: застрявшие на полпути.

Руководству компании следует избегать как чрезмерной конкретизации, так и из­лишней расплывчатости в определении миссии.

Миссия должна: й

• Быть реалистичной. Компания *Singapore Airlines* обманывала бы себя, если бы оп­ределяла свою цель как превращение в крупнейшую мировую авиакомпанию.

• Быть конкретной. Она должна подходить именно к этой компании и ни к ка­кой другой. Во многих формулировках миссии, преследуя рекламные цели, часто упускают из виду конкретные действенные ориентиры. Формулировка "Мы хотим стать ведущей компанией в данной области промышленности, производя товары высшего качества по самым низким ценам и обеспечивая лучшее обслуживание" звучит хорошо, но она полна обобщений и противоре­чий. Она не поможет компании в принятии конкретных решений.

• Основываться на специфических способностях. Компания *Bang & Olufsen* вла---деет технологией для Производства микрокомпьютеров, однако внедрение на этот рынок, не „позволит реализо.вать их основные преимущества: особый стиль, высококачественная аудиотехника и эксклюзивное распространение.

• Стимулировать. Она должна заставить людей поверить. Она должна вызывать воз­глас "0-го!", а не зевок или безучастный вздох. Не следует формулировать миссию компании как увеличение продаж или прибыли: прибьшь — всего лишь награда за

***f/ива 3. Стратегическое планирование маркетинга* 113**

осуществление полезной деятельности. **Сотрудники компании** должны чувствовать,

: что их работа важна и облегчает жизнь клиентов. Сравните миссии двух компьютер­ных гигантов, *IBM* и *Apple.* Когда продажи *IBM* достигли 50 миллиардов долларов,

; президент Джон Эйкерс (John Akers) заявил, что цель *IBM* состоит в том, чтобы

стать к концу столетия компанией с объемом продаж 100 миллиардов долларов, В то , же время долгосрочной целью компании *Apple, ъъуло* объявлено — предоставление

.',. компьютерных технологий каждому человеку., Миссия компании *Apple* в данном случае является намного более стимулирующей, нежели миссия *IBM.*

Прозорливость помогает определить лучшие миссии. Тогда появляется захватываю­щая мечта, широко распространенное определение, девиз, который описывает потреб­ности настоящего времени. Президент *Sony* Акио Морита (Akio Morita) хотел, чтобы ка­ждый человек имел доступ к "персональному переносному звуку", и его компания соз­дала мини-плейер *Walkman,* который можно носить с собой. Ричарду Брэнсону (Richard J Branson) пришла в голову мысль: "летать — это здорово!", и он создал *Virgin Airlines.* To-| мае Монаган (Thomas Monaghan) задался почти невозможной целью: доставлять пиццу в I каждый дом в течение 30 минут, и он создал фирму *Domino's Pizw. ^* Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направ-| ление ее развития на ближайшие десять—двадцать лет. Компаниям не стоит пересматри-• вать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной

среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает , доверия потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании [5]. Во врезке 3.1 описывается, как текущие события заставили фирму *Eastman Kodak* серьезно задуматься над своей миссией. В начале 90-х из-за проблем с представителями макро­среды компании *Siemens,'* немецкому электронному гиганту, пришлось пересмотреть свою стратегию. Следующие семь основных утверждений (рис. 3.2) обеспечивают силь­ные связи и определяют стратегию, структуру и стиль менеджмента.

От миссии к стратегическим целям

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение. Например, *International Minerals and Chemical Corporation* (Международная рудно-химическая корпорация) занимается многими видами деятельности, включая производство удобрений. Подразделение удобрений утверждает, что его миссия состо­ит не в производстве удобрений, а в "повышении производительности сельскохозяй­ственного производства". Такая миссия порождает иерархию задач, включающую профессиональные цели и маркетинговые задачи. Цель, состоящая в повышении про­изводительности сельского хозяйства, обусловливает профессиональную цель компа­нии — разработку новых удобрений, обеспечивающих повышение- урожайности. Но исследования дороги и требуют увеличения прибыли для реинвестирования в иссле­довательские программы. Поэтому увеличение прибыли становится следующей глав­ной целью компании. Прибыль можно повысить, увеличивая-объем продаж или со­кращая расходы. Объем продаж можно увеличить, расширяя долю компании на рынке США, осваивая новые зарубежные рынки или сочетая одно с другим. Эти цели стано­вятся актуальными маркетинговыми задачами компании.

**i i о *часть l. развитие маркетинга***

Эти задачи должны быть максимально конкретны. Задача "увеличить нашу долю на рынке" не столь конкретна, как задача "увеличить долю на рынке на 15% к концу второго года". Миссия компании определяет философию предприятия и основное на­правление деятельности, а стратегические цели — это реальные измеряемые задачи, ' стоящие перед компанией. '

Стратегический аудит

"Знания — сила", — утверждал Фрэнсис Бэкон (Francis Bacon), философ XVI столе­тия, а согласно древнему китайскому стратегу Сун Зи (Sun Zi), — "Лидер, который не стремится купить информацию, лидер нерешительный и никогда не добьется успеха!" ;

Стратегический аудит как **раз** и охватывает, сбор этой важной информации. Она включает сведения, используемые при разработке конкретных целей, и стратегии биз- ;

неса. Аудит состоит из двух основных частей: внутреннего и внешнего аудита, Внешний аудит, или аудит маркетинговой среды, исследует макросреду и среду задач компании. Проблемы компании *EuroDisney* можно частично объяснить чрезмерной уверенностью в силах организации и незначительным вниманием, уделяемым макросреде.Высокие затраты на трудовые ресурсы во Франции сделали парк намного дороже, чем в Америке. Высокие транспортные расходы в Европе повышали стоимость его посещения, а климат Северной Европы не позволял использовать парк круглый год. Неудачи E*uroDisney* полностью противоположны удачам *Center Pares.* На протяжении всего года в отелях этой голландской компании европейцы могут не только хорошо отдохнуть, но и поправить свое здоровье. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании. Он охватывает всю "стоимостную цепочку?', описанную Майклом Портером [б]. Она включает все основные-операции, которые осуществляются в процессе движения товаров и услуг через организации: материально-техническое снабжение, производство, отправка продукции, продажа, маркетинг и послепродажное обслуживание. Дополнительно к перечисленным процессам, аудит распространяется на так называемую поддерживающую деятельность, от которой зависит основная деятельность компании: заключение контрактов по закупкам, развитие технологий, управление персоналом и инфраструктура организации. Все это находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих.

Ключом к международному успеху компании *Benetton* стала хорошо налаженная система организации производства, позволяющая быстро менять стили и цвета. В от­личие от традиционных производителей массовой одежды, которым приходится более чем за год до сезона заказывать ткани определенного цвета и фактуры, технологии ди­зайна ипроизводства *;Benettm* позволяют менять их в рамках одного сезона. Задолго до того, как идея налаживания 'близких отношений с поставщиками была реимпорти­рована из Японии, *Marks & Spencer* и *С&А* определили отношения с поставщиками и управление трудовыми ресурсами как свои ключевые стратегии.

Изучение финансовых отчетов является основным моментом для понимания те­кущего положения компании и 'особенностей ее развития. Отчет о результатах хозяй­ственной деятельности и баланс предприятия — два основных финансовых документа

***Лава 3. Стратегическое планирование маркетинга* 117**

[.Компании. Баланс показывает активы .и пассивы компании, собственный капитал на Определенную дату. Отчет о результатах хозяйственной деятельности (иногда его на­зывают отчетом о прибылях и убытках, или отчетом о доходах компании) с точки зре-^ния маркетинговой информации является более ваянным. Он показывает уровень про­даж, затраты на производство и реализацию товаров за определенный период време-, ни. Сопоставляя время от времени эти отчеты за разные периоды, фирма может 'заметить положительные и отрицательные тенденции и принять соответствующие ме-fpbi. Во Врезке 3.2 описываются эти отчеты более детально и объясняется их структура.

***Малый бизнес требует высоких темпов***

Каждое живое существо на земле природа наделила собствен­ными защитными средствами и способами выживания. Те, что покрупнее, обычно медлительны, а те, что помельче, обладают большей быстротой. В мире бизнеса защитой малых предпри­ятий является их темп, т.е. их способность быстро адаптиро­ваться к изменению ситуации и нуждам потребителя. Все это необходимо для выживания. Для того, чтобы выдерживать темп, хозяин предприятия должен быть компетентным и фокусиро­вать все внимание на деле. Без основательного знания своего дела и сосредоточенности высокий темп работы может приве­сти к обратному результату — в случае, если направление дви­жения будет выбрано неверно.

Малый бизнес требует предприимчивости

Предприниматель — это тот, кто организует предприятие, уп­равляет им и берет на себя ответственность за потенциальный риск В этом определении есть три ключевых слова — "органи­зует", "управляет" и "риск". Быть предпринимателем — ни хо­рошо, ни плохо. Это скорее склад ума и души. Успешный пред­приниматель — это тот, кто знает, как организовать, как управ­лять и как свести степень риска до минимума.

Малый бизнес может стать крупным

Почти все крупные корпорации когда-то были небольшими предприятиями. Они стали большими, потому что тот или иной человек смог увидеть, что это возможно, и решился добиться этого. Чтобы сделать такое видение реальностью, нужно мно­го и расчетливо работать.

***Малый бизнес требует иного управления, нежели крупный бизнес***

Большие корпорации располагают значительными ресурсами и большим количеством сотрудников. Малый бизнес требует самого бережного отношения к своим ресурсам, обходясь совсем неболь­шим количеством работников. Исходя из этого, малые предприя­тия должны иначе вести свои дела — особенно это касается марке­тинга. У крупных корпораций есть средства для проведения мар­кетинговых исследований и дорогостоящих методов квалифика­ции своих потребителей. Не имея в своем распоряжении таких ин­струментов, малые предприятия должны быть более изощренны­ми. Они должны отыскивать другие, менее дорогостоящие спосо­бы получения той же самой информации о потребителе.

Хозяева успешных и прибыльных малых предприятий воп­лощают в себе многие характеристики, перечисленные ниже. Они:

• Точные мыслители • Хорошо просчитывают

• Любознательны предполагаемый риск

• Сконцентрированы • Своего рода провидцы

• Организованы • Планируют все до самых

• Хорошие управляющие мелких деталей

• Энергичны • Хорошие слушатели

• Предприимчивы • Сориентированы на результат

Процесс планирования, к которому вы намереваетесь присту­пить, не требует от вас прямого воплощения всех вышеуказанных черт. Вы скорее должны понять, как эти характеристики приложимы к контексту ваших маркетинговых и торговых усилий.

Вы знаете, что где-то есть потребители, которым нужен ваш продукт и ваш сервис. Эта программа поможет вам идентифи­цировать и охватить их.