

Методические подходы к формированию стратегических целей диверсификации и оценке степени их достижения

© 2010 С. В. Алексеев

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nauka@sseu.ru

В статье рассматриваются вопросы, связанные с развитием методических подходов к формированию стратегических целей диверсификации и оценке степени их достижения.

Ключевые слова: стратегические цели, конкурентные преимущества, деятельность, бизнес-процессы, потребительская ценность, конкурентоспособность, качество, прибыль.

Управление предприятием можно рассматривать через призму управления элементами цепочки создания ценностей, которые обладают рядом характеристик. К их числу можно отнести стоимостные, временные, ресурсные, рискованные и другие параметры. Компания стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы в каждом элементе ценностной цепочки создавалась потребительская ценность. Эффективность функционирования компании как системы выделенных М. Портером бизнес-процессов, безусловно, определяется как эффективностью каждого из них, так и эффективностью их взаимодействия. Конкурентное преимущество является функцией ценностной цепочки. Конкурентное преимущество на основе низких издержек основывается на том, что каждый элемент ценностной цепочки вносит свою лепту в совокупные издержки. Конкурентное преимущество на основе дифференциации поддерживается вкладом каждого вида деятельности в способность компании создавать отличительные преимущества выпускаемой продукции.

В силу того, что каждый из первичных или поддерживающих видов деятельности для реально действующей компании может быть разбит на более мелкие операции и иметь отраслевые особенности, у исследователей появляются широкие возможности по идентификации и укреплению конкурентных преимуществ.

По мнению М. Портера, ценностная цепочка компании встраивается в ценностную цепочку поставщиков, потребителей и каналов распределения. Эта простая идея позволяет выстраивать целостную систему ценностей, когда в качестве источников конкурентоспособности рассматриваются также теснота связей и взаимный учет стратегической ориентации конкурентных стратегий поставщиков, потребителей и каналов распределения. Следовательно, каждая органи-

зация есть цепочка создания ценности, а отрасль – набор таких цепочек. В свою очередь выход из одной цепочки может быть входом в другую и т.д. Цепочка создания ценности позволяет выделить основные источники конкурентоспособности продукции, которых компания может достичь за счет диверсификации. Связанная диверсификация может рассматриваться как вариант интегрированного управления процессом создания ценности. Концептуальной спецификой такого управления является определение организации как части взаимосвязанной, взаимодействующей и взаимозависимой цепочки или сети.

Производимый продукт характеризуется как стоимостными, так и качественными характеристиками, которые напрямую зависят от стоимостных и качественных характеристик используемых ресурсов (качество персонала, информационных услуг, сырья, материалов и т.д.).

При анализе и прогнозных расчетах конкурентоспособности многие исследователи используют понятие потребительской ценности результатов деловой активности фирмы, которое часто связывают с ощущениями заказчика и определяют способностью обеспечить достижение поставленных им целей. Вместе с тем пока нет каких-либо указаний или рекомендаций: как оценить потребительскую ценность результатов деятельности фирмы, как эту величину измерить и как ею управлять. До сих пор нет четкой методической основы для обсуждения связанных с этим вопросов, не разработаны методы, которыми должны владеть менеджеры, чтобы эффективно управлять потребительской ценностью продукции или услуг.

Каждый заказчик будет не только отбирать для себя разные показатели пользы и затрат, но и оценивать их значение по-разному. Кроме того, каждый заказчик делает свой выбор индивидуально, ориентируясь на получение положитель-

ных результатов в будущем, а оно определено не всегда точно.

Другой важный фактор, который необходимо иметь в виду при рассмотрении вопросов управления потребительской ценностью, заключается в том, что покупатель оценивает продукцию не только перед покупкой, но и в процессе ее использования и даже после этого. Покупатель стремится выбрать такую продукцию, которая обладает наибольшей ожидаемой им значимостью. Перед покупкой заказчик должен выявить возможные альтернативные предложения, оценить их и определить, какие из них имеют преимущества. Заказчики могут оценивать значимость продукции по-разному, в зависимости от этапа: этап, предшествующий покупке, во время применения или после применения продукции. Базовой моделью, описанной в данной статье, является представление о ценности, ощущаемой заказчиком, как об отношении ощущаемой пользы, получаемой от продукции, к ощущаемым затратам, связанным с приобретением и использованием продукции (получением удовлетворения), что можно записать в виде вербальной формулы

$$\begin{aligned} \text{Значимость, ощущаемая заказчиком,} = \\ = \frac{\text{Ощущаемая польза}}{\text{Ощущаемые затраты}}. \end{aligned} \quad (1)$$

Чтобы обеспечить покупателю получение пользы, продукция должна отвечать одному или нескольким условиям:

- выполнять определенные функции или осуществлять определенную деятельность;
- решать конкретные проблемы;
- доставлять особое удовольствие.

Покупатель новой информационной компьютерной системы покупает не компьютер с соответствующими техническими средствами и программным обеспечением, а более эффективный способ хранения, поиска и обработки информации.

Общие ощущаемые затраты покупателя являются знаменателем в формуле расчета потребительской ценности. Общие затраты, относящиеся к приобретению и использованию продукции, включают в себя цену продукции, затраты на сделку, затраты на запуск и послепродажное сопровождение за минусом дохода от последующей перепродажи или использования отходов. Чем меньше общая сумма, тем больше ощущаемая ценность предлагаемой продукции. Верхний предел цены предлагаемой продукции определяется тем, какую цену согласны заплатить покупатели за аналогичную продукцию у

конкурентов. Нижний предел обычно определяется себестоимостью. Затраты на сделку - это затраты на подготовку и оформление сделки, транспортировку и налоги. Затраты на подготовку и оформление сделки включают в себя затраты времени и усилий на необходимый анализ, переговоры и оформление сделки. Процесс сбора и оценки информации стоит денег, и часто именно это является главной причиной принятия решения в условиях отсутствия необходимой для анализа информации. Время на подготовку сделки варьируется от трех минут, необходимых для перехода к ближайшему торговому автомату по продаже напитков, до многих часов, в течение которых обсуждаются вопросы продажи дома или сложной техники.

Другим видом затрат на подготовку и оформление сделки могут быть, например, затраты на привлечение профессионалов для оценки альтернативной продукции. Затраты на сделку включают в себя также затраты на транспортировку. Наконец, в затраты на сделку входят налоги и сборы, взимаемые при продаже. Затраты на запуск продукции включают в себя те затраты, которые необходимы, чтобы сделать закупленную продукцию работоспособной или пригодной, когда это требуется (монтаж, потери в выпуске продукции при переналадке, подготовка персонала).

Ощущаемая потребительская ценность подталкивает фирмы к уменьшению затрат на первичный запуск (первоначальное применение) продукции. Послепродажные затраты необходимы, чтобы поддерживать работоспособность продукции после начала ее применения (техническое обслуживание, зарплата эксплуатационного персонала, ремонт, поддержание соответствующих производственных условий, страхование риска от аварий или некачественной работы). Например, инженер на проектной стадии может рассмотреть обстоятельства, связанные с возможным выходом из строя оборудования. При этом будет решаться вопрос о том, какое оборудование включить в технические требования или какого поставщика этого оборудования рекомендовать. Стремление проектной организации к снижению в своих проектах послепродажных затрат повысит ощущаемую ценность ее проектов в глазах заказчика. Для оценки ощущаемых затрат из суммы цены, затрат на сделку, запуск и послепродажных затрат вычитают доход от продажи объектов после прекращения их эксплуатации у заказчика. Чем меньше износ и старение изделий в течение того времени, когда им владеет заказчик, и чем выше доход от продажи использованного изделия, тем меньше затраты, связан-

ные с этим изделием. Так, на автомобильном рынке некоторые фирмы (особенно в Европе) решительно избегают частой смены стиля автомобиля, чтобы повысить его цену при второй продаже и поднять за счет этого ощущаемую ценность своей продукции по сравнению с продукцией производителей, часто изменяющих стиль своих автомобилей. Заказчики признают такой подход или могут быть информированы о нем, чтобы учитывать затраты при принятии решения о покупке.

Даже когда закупочная цена и другие расходы для разных покупателей в конкретном секторе рынка одинаковы, общие затраты у разных покупателей будут различны. Затраты для покупателя - это не просто трата денег. Речь идет об упущенной выгоде от альтернативного вложения средств. Если два покупателя заплатили за товар одну и ту же цену, то маловероятно, что упущенная выгода у обоих будет одинаковой. Аналогично ожидаемая польза, связанная с сокращением времени и других ресурсов, необходимых для проведения закупки, будет разной у разных заказчиков

Парадигма значимости для заказчика того, что делает фирма, заменила в стратегии менеджмента парадигму, основанную на удовлетворении заказчика. Подход, нацеленный на удовлетворение заказчика, концентрирует внимание на том, как лучше удовлетворить существующих заказчиков. Подход, нацеленный на повышение потребительской ценности, концентрирует внимание на том, как повысить конкурентоспособность организации, привлекая к себе новых и возвращая старых заказчиков, увеличивая при этом доходы своих акционеров.

Конкурентоспособность продукции - комплексная характеристика, отражающая возможность реализации продукции на рынке. Числовое значение конкурентоспособности увязывает потребительские и стоимостные характеристики продукта:

$$КС = \frac{K}{P}, \quad (2)$$

где K - общий уровень потребительского эффекта;
 P - цена потребления продукта.

Уточним содержание указанных составляющих формулы (2).

Качество продукции может быть выражено математически через уровень качества продукции, т.е. через ее относительную характеристику, основанную на сопоставлении с базовыми значениями показателей, отражающих техническое и эстетико-эргономическое совершенство, надежность и безопасность использования оцени-

ваемой продукции. Для автоматических выключателей к таким показателям относятся коммутационная стойкость, механический и коммутационный ресурс, компактность и модульность конструкции, трех- и четырехполюсные исполнения.

Уровень качества продукции в общем виде может быть определен по формуле

$$K = K1 \cdot K2 \cdot K3, \quad (3)$$

где K - комплексный показатель уровня качества образца технической продукции, планируемой к производству;

$K1$, $K2$ и $K3$ - комплексные показатели уровней, соответственно, эстетико-эргономического, технического, надежности и безопасного использования данного образца.

Цена потребления или владения продуктом включает в себя его стоимость на рынке и расходы потребителя в течение срока его эксплуатации.

Показатель сравнительной конкурентоспособности $КС$, который может быть выражен количественно, есть прогнозируемая математическая величина, отражающая относительную возможность реализации продукции по цене, принятой за базовую. Таким образом, для оценки показателя сравнительной конкурентоспособности образца, предполагаемого к производству, необходимо иметь информацию о качественных показателях его и выбранного базового, а также о цене реализации последнего. Необходимо подчеркнуть, что конкурентоспособность возрастает с улучшением качества образца и уменьшается с увеличением цены реализации.

Представим алгоритм расчета сравнительной конкурентоспособности:

1) разработать на основе знания рынка и требований к товару совокупность показателей его качества;

2) выбрать из этой совокупности несколько важнейших, назовем их параметрами качества;

3) получить количественные характеристики значимости (a) каждого из параметров путем опроса экспертов при соблюдении условия

$$\sum a_i = 1; \quad (4)$$

4) сформулировать модель эталона - образца товара в разрезе выбранных параметров с позиции покупателей, задав его количественные оценки (n_i^0);

5) разработать количественные оценки тех же самых параметров качества по своему изделию (n_i) и по изделию-конкуренту (n_i^k);

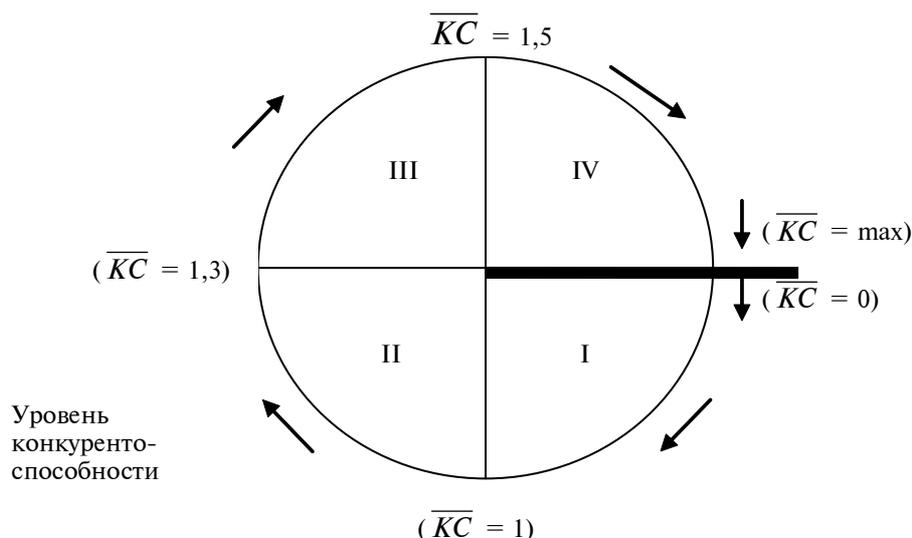


Рис. Шкалирование полярного угла матрицы сбалансированного развития диверсифицированной компании на основе показателя конкурентоспособности продукции

б) оценить уровень качества или потребительского эффекта своего товара (K) и товара-конкурента (K_k) по формулам:

$$ж = \sum a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^э}, \quad (5)$$

$$K_k = \sum a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^э}, \quad (6)$$

7) рассчитать цену Π потребления своего товара и установить цену Π_k потребления товара-конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования товаром;

8) рассчитать интегральный показатель, характеризующий сравнительную конкурентоспособность своего товара по отношению к товару-конкуренту:

$$\overline{KC} = \frac{\frac{K}{\Pi}}{\frac{K_k}{\Pi_k}} = \frac{K \cdot \Pi_k}{K_k \cdot \Pi}; \quad (7)$$

9) если свой товар планируется экспортировать, то проверить выбранные параметры качества на соответствие интернациональным или национальным стандартам предполагаемого импортера. Если хотя бы один из нормативных параметров не соответствует сравниваемому стандарту, необходимо такое несоответствие устранить. При этом конечная формула примет такой вид:

$$\overline{KC} = \frac{K \cdot \Pi_k}{K_k \cdot \Pi} \cdot \Pi \bar{n}_i, \quad (8)$$

где \bar{n}_i - параметр качества, учтенный в зарубежном стандарте;

$\bar{n}_i = 0$ - несоответствие стандарту;

$\bar{n}_i = 1$ - соответствие стандарту.

Если хотя бы один из параметров качества будет равен 0, то не будет иметь смысла.

Если $\overline{KC} < 1$, то фирма предлагает на рынок явно неконкурентоспособный товар и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Более того, считается, что превышение на 10-20% слишком мало, чтобы быть уверенным в успехе на рынке. Однако если это превышение составляет 30-50%, то считается, фирма занимает на рынке достаточно устойчивое положение. Превышение в 50-70% по конкурентоспособности говорит о верности выбранного направления действий фирмы на рынке, но достижения необходимо наращивать и думать о том, как их сохранить.

При построении матрицы сбалансированного развития диверсифицированной компании для определения степени достижения стратегических целей компании в процессе диверсификации ее деятельности было предложено использовать показатель конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятиями - подразделениями диверсифицированной компании. На основе рассмотренных подходов к определению уровня кон-

курентоспособности могут быть установлены пороговые значения, разделяющие 4 идентификационные зоны (см. рисунок):

- пороговое значение $d1$ ($\overline{KC} = 1$) ограничивает I сектор. В нем располагаются предприятия, продукция которых неконкурентоспособна ($\overline{KC} < 1$);

- пороговое значение $d3$ ($\overline{KC} = 1,5$) ограничивает IV сектор. В нем располагаются предприятия, продукция которых достаточно конкурентоспособна для вывода ее на новые рынки;

- пороговое значение $d2$ ($\overline{KC} = 1,3$) разделяет II и III сектора. В сектор II попадают пред-

приятия, продукция которых конкурентоспособна, но не обеспечивает устойчивых рыночных позиций в долгосрочной перспективе. В сектор III попадают предприятия, занимающие на своем рынке достаточно устойчивое положение.

Оценив годовой масштаб реализации продукции и зная возможную цену реализации единицы продукции, можно рассчитать предполагаемую выручку от реализации всей продукции. Вычитая из полной предполагаемой выручки совокупные затраты, связанные с функционированием конкретного предприятия, можно получить величину ожидаемой чистой прибыли, а также экономической прибыли.

Поступила в редакцию 16.10.2010 г.