

Практический маркетинг

ISSN 2071-3762

№ 3 (97) 2005

Информация для Маркетинговых Решений

СОДЕРЖАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 97 (3. 2005)

КОНСАЛТИНГ

В. Бикулов

Формирование навыков потребителя 2

МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ

В. Воронина, Д. Кокарев

SWOT-анализ как современный инструмент исследования
в целях антикризисного управления предприятием 6

ПРИМЕРЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

О. Косарев, М. Иванцов, О. Пономарева

Исследование рынка преобразователей частоты 15

А. Константинов

Анализ конкурентоспособности фармацевтического
предприятия 28

РЕКЛАМА 14

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:
Сурен Григорян
Татьяна Чудина
Михаил Краевский
Владимир Боушев
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
107392, Москва,
ул. Мал. Черкизовская, д. 66
Тел./факс редакции:
(095) 168 3093, 956 7027
E-mail: bcimarketing@mtu-net.ru
<http://www.bci-marketing.aha.ru>

Издание зарегистрировано
в Гос. Комитете РФ по печати.
Свидетельство о регистрации
№ 016349 от 11.07.1997 г.
Перерегистрировано в
Министерстве РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовой
коммуникации.
Свидетельство о регистрации
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.
Выходит ежемесячно.

Распространяется по подписке.
Подписные индексы:
48668 — каталог «Роспечать»
40582, 43640 — Объединенный
каталог «Пресса России»
АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ПОДПИСКА:
Агентство «Интер-почта»:
тел.: (095) 925 1606
ООО «Корпоративная Почта»:
тел.: (095) 953 9262, 953 9202,
953 9320

Оформить подписку
можно также через редакцию.

Материалы для публикации
принимаются только
в электронном виде.
Рукописи не возвращаются.
Перепечатка материалов только с
разрешения редакции.

Тираж 900 экз.

РАСЦЕНКИ НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМЫ В ЖУРНАЛЕ «ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

Цены указаны в условных единицах
(1 у. е. = 1 USD по курсу ЦБ на день оплаты)
За повторное размещение (2 и более раз подряд) — скидка 10%

Место размещения рекламы	1 полоса	2/3 полосы	1/2 полосы	1/3 полосы
	160x235	верт. 105x235 гор. 160x150	верт. 77x235 гор. 160x115	верт. 50x235 гор. 160x75
Страница издания (ч/б)	300	200	150	100
Страница издания (цветная)	600	нет	нет	нет

Вагиф БИКУЛОВ

ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Базовый принцип современного маркетинга можно сформулировать следующим образом: выявление потребностей целевого сегмента потребителей, разработка и реализация маркетинговых стратегий, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей на более качественном уровне, чем у конкурентов.

Есть различия в потребительском поведении на макро- и микроуровнях. На макроуровне потребительское поведение рассматривается с точки зрения влияния процесса потребления на экономические и социальные условия внутри общества. Коллективное поведение потребителей влияет на общее качество нашей жизни, выравнивая спрос и предложение товаров и услуг. Прогнозирование потребительского поведения на макроуровне необходимо при организации планирования товарного ассортимента, разработке коммуникативной политики, направленной на повышение эффективности деятельности фирмы. На микроуровне в центре внимания главным образом находится реакция отдельного потребителя.

Существует множество теорий, описывающих процесс

принятия решения о покупке, где заключительным этапом является «реакция на покупку». Филип Котлер¹ рассматривает три типа реакции на покупку: удовлетворение покупкой, действия после покупки и конечная судьба купленного товара. Здесь важно уделять пристальное внимание реакции потребителя на покупку, которая во многом определяет построение дальнейших взаимоотношений с производителем товара.

Маркетинг взаимоотношений был взят на вооружение практиками на западе. После победы в областях маркетинга услуг и маркетинга в секторе *B2B* (бизнес для бизнеса), сегодня он находит место в новой для себя области применения – потребительские товары. Новая область ставит новые задачи, требующие внимания, поскольку она часто включает в себя массовое производство стандартизированной продукции. Это может привести к большому разрыву между потребителем и производителем. На практике маркетинг взаимоотношений в секторе потребительских товаров часто ограничивается сервисными горячими линиями и именными письмами.

Главной целью маркетинга взаимоотношений является удержание потребителей. Одним из средств такого удержания может быть увеличение навыков потребителя, необходимых для использования товара через целевое инвестирование в самих потребителей (сегодня это особенно актуальная задача, поскольку товары становятся все более технически сложными).

Эта стратегия основывается на представлении о покупателе как участнике процесса создания стоимости (ценности)². Такая стратегия имеет успех, если какая-то часть ценности товара в начальной стадии недоступна потребителю (например, потребитель не умеет использовать некие возможности товара).

В репрезентативном исследовании пятисот человек в Германии³, было обнаружено, что 65% из тех, кто владел видеомагнитофоном, были в состоянии использовать только часть доступных функций. Потребители не могли использовать в среднем 26% функций товара. Аналогичное исследование по персональным компьютерам дало следующий показатель – 92% (доля потребителей, которые не в состоянии использовать все характеристики) и 45%

¹ Kotler P. Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1997.

² Normann R. Service management; strategy and leadership in service businesses. 2nd ed. Chichester Wiley. 1991; Wikstrom S. Creating Value Through Company-Consumer Interaction // In: Marketing im gesellschaftlichen Dialog [Marketing in Dialogue with Company's Stakeholders], U. Hansen, ed. Frankfurt/Main: Campus, 1996.

³ Hansen U., Hennig T. Wie kompetent sind Ihre Kunden? [How competent are your customers?]. Absatzwirtschaft, 39 (October, special issue). 1996.

(среднее число функций, не используемых по причине отсутствия навыков), для посудомоечных машин 39 и 13% соответственно. В то же время основная идея коммуникации навыков потребителя — давать покупателям доступ к дополнительной ценности путем увеличения их навыков. Впоследствии более полные знания потребителя о товаре должны привести к большей удовлетворенности потребителя, а также оказать дополнительный положительный эффект на другие измерения качества взаимоотношений компании-производителя и потребителя⁴. В данной работе термин навыки потребителя используется для обозначения суммы общих знаний и навыков, имеющих отношение к любому аспекту взаимодействия после покупки потребителя и товара. Основные области применения навыков потребителя показаны в *приложении*.

Следует различать технические и социальные навыки потребителя (*табл. 1*).

Сегментации потребителей в соответствии с их навы-

ками могут основываться на способности и желании потребителя к приобретению таких навыков. *Рисунок 1* демонстрирует возможные сочетания двух этих критериев.

Здесь могут быть выделены четыре сегмента: потребитель с низким интересом к дополнительным навыкам в работе с товаром и в то же время низкой возможностью усваивать данные знания (сегмент «Г»); в следующую группу потребителей отнесены лица с высокой потребностью в навыках, но низкой обучаемостью (сегмент «В»); сегмент «Б» представляет собой потребителей, сильно заинтересованных в

новых знаниях и с большими возможностями к их получению; и сегмент «А» с большими ресурсами для обучения, но не интересующиеся деятельностью компании в области коммуникации навыков. Несмотря на то, что сегмент «Б» наиболее привлекателен для деятельности по коммуникации навыков, компании необходимо попытаться найти возможность увеличения мотивации к получению новых навыков у сегмента «А». Необходимо заметить, что для целей маркетинга взаимоотношений правильность такого подхода к сегментации навыков необходимо перепроверить по разным источникам

Рисунок 1
Способности и потребности как критерий сегментации рынка на основе навыков потребителя

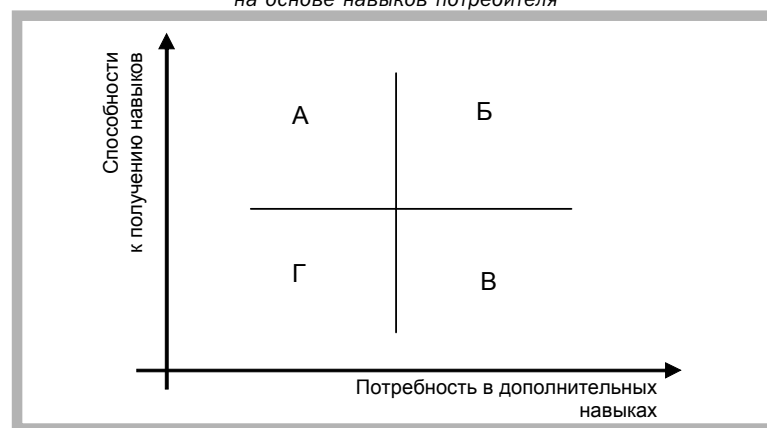


Таблица 1

Примеры основных областей навыков потребителя

Области	Технические навыки	Социальные навыки
До использования	Установка персонального компьютера	Использование «горячей линии» производителя для решения возникших проблем
В момент использования	Программирование видеомэгагитофона для записи кино	Жалоба производителю о неправильной работе устройства
Содержание при использовании	Правильное хранение открытой банки детского питания	Использование «горячей линии» для уточнения температуры хранения
После использования	Избавление от старого автомобиля	Связь с производителем для совета о правильной утилизации товара

⁴ Hennig-Thurau T. Konsum-Kompetenz: Eine neue Zielgröße für das anagement von Geschäftsbeziehungen [Consumer Skills: A new target ariable for relationship marketing], Frankfurt/Main: Peter Lang, 1998.

для относительной совместимости. То есть действительно ли потребители из сегмента «А» и «Б» привлекательны с позиции маркетинга взаимоотношений?

Для реализации данного подхода необходим набор инструментов для коммуникации навыков. Выбор инструментов может включать в себя некоторые из классических коммуникационных каналов (технические инструкции, журналы потребителей, а также услуги: «горячие» телефонные линии, семинары для потребителей, школа водительского мастерства), но может также и заимствоваться из других областей бизнеса и производства.

Можно ожидать, что возрастание навыков потребителя увеличит степень его удовлетворенности товаром. Учитывая, что потребитель основывает свое восприятие качества не только на физических характеристиках товара, но и на сопутствующих услугах, (концепция «расширенного товара», предложенная Котлером в 1997 г.), можно предположить, что чем больший уровень потребительских навыков является неотъемлемым признаком деятельности производителя, тем выше оценка потребителем качества товара.

Коммуникация навыков (потребитель не обязан нести все расходы по своему обучению) – есть не что иное, как инвестиции компании в потребителя. Такие вложения служат признаком, что компа-

ния доверяет потребителю и сама заслуживает доверия. Передача знаний – это услуга, совершаемая компанией, которая вносит вклад в создание доверия у потребителей к данной компании. Доверие потребителя к производителю не так сильно зависит от уровня навыков, которыми наделен потребитель, как от количества инвестиций, влиянию которых потребитель приписывает овладение новыми навыками. Соответственно, можно предположить, что чем выше степень зависимости существующего уровня навыков потребителя от деятельности производителя товара, тем больше доверие, которое оказывает потребитель производителю.

Существенно, что если потребитель относит получение своих навыков на счет производителя, то это ведет к увеличению значимости эмоциональной составляющей взаимоотношений потребителя с производителем. Это также побуждает потребителя почувствовать в какой-то степени «внутреннюю обязанность лояльности» по отношению к будущим покупкам.

Уровень специфичности навыков потребителя играет ключевую роль в его приверженности. «Специфические» навыки – это те навыки, которые изначально приобретаются для использования конкретного товара и которые не могут быть применены для других товаров или брендов, произведенных другими компаниями. Таким образом про-

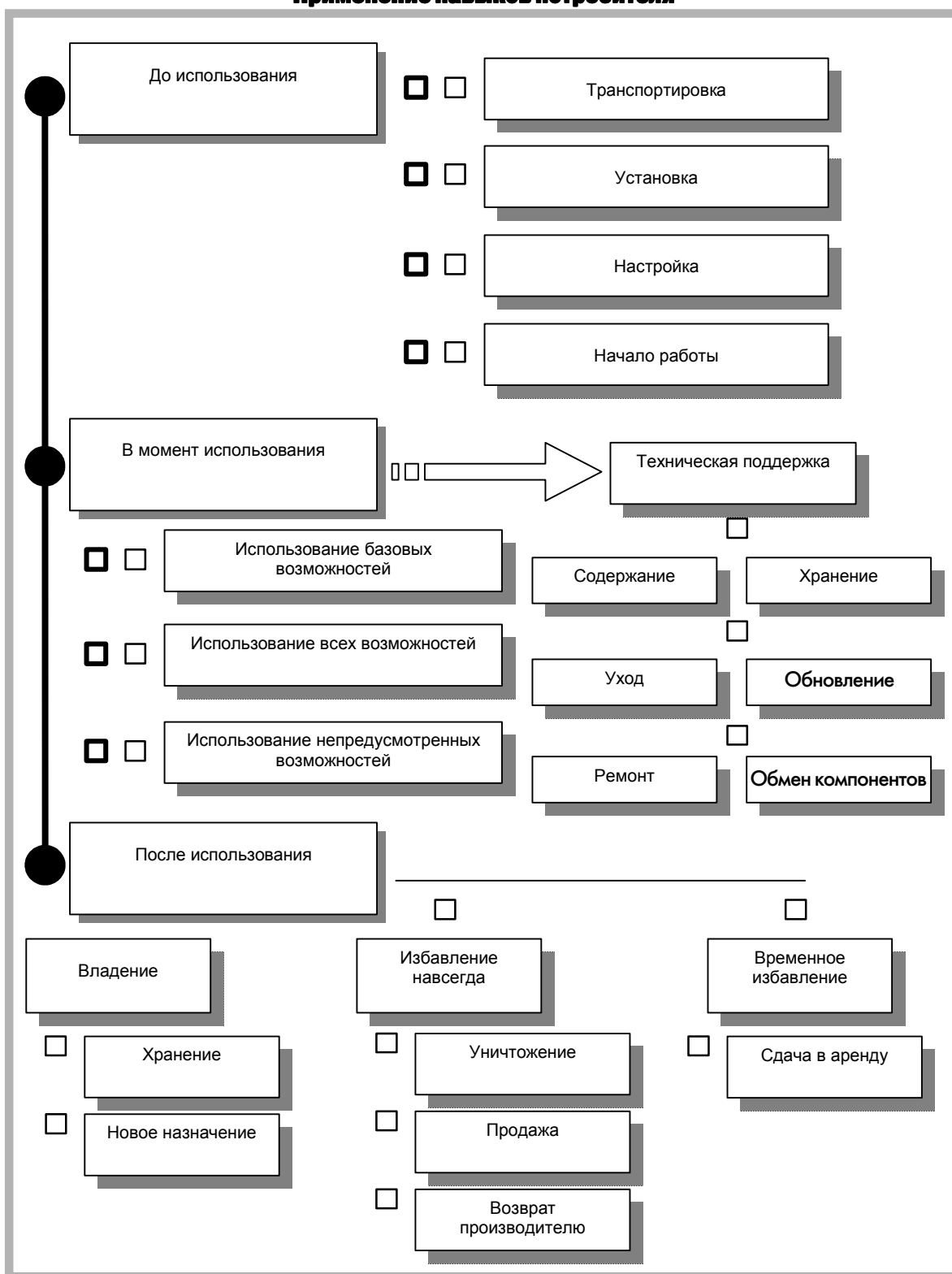
исходит построение деловых сетей, для разрушения которых конкурентам понадобятся экономически нецелесообразные инвестиции. Навыки, необходимые для пользования программным обеспечением Microsoft Office, наилучшая иллюстрация высокой специфичности навыков, защищающих бизнес компании Microsoft. Если существующие навыки потребителя высоко специфичны (т. е. пригодны для товара конкретного производителя), тогда это воспринимается потребителем как преграда для изменения товара или производителя. Если потребитель собирается приобрести товар альтернативного производителя или брэнда, то это будет означать необходимость вновь приобретать набор навыков, которым потребитель уже владеет.

Таким образом, для удержания потребителя и увеличения прибыльности компании необходимо уделять пристальное внимание улучшению качества взаимоотношений.

Итак, в статье на основе анализа зарубежных источников изложены общие принципы работы с навыками потребителя. От навыков потребителя зависит его возможность получать дополнительную выгоду от использования товара. Таким образом, увеличение навыков потребителя может рассматриваться как объект маркетинга взаимоотношений.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Применение навыков потребителя



Автор:

Биколов Вагиф Шамилевич, аспирант Российского Государственного Торгово-экономического университета.

Вера ВОРОНИНА, Денис КОКАРЕВ

SWOT-АНАЛИЗ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИССЛЕДОВАНИЯ В ЦЕЛЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Знание действия зависит от
знания причины и
заключает в себе
последнее.
(Б. Спиноза)

В статье рассмотрены теоретические и практические направления совершенствования SWOT-анализа как современного инструмента управленческого анализа, представлено практическое использование этого метода на примере крупного машиностроительного предприятия ФГУП ПО «Стрела» (г. Оренбург).

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т. д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для любого предприятия, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию.

Технология SWOT-анализа, как ее чаще всего отражают в учебной и специальной литературе, заключается в характеристике **внутренней среды** (с выделением сильных и сла-

бых сторон) и **внешней среды** (с выделением возможностей и угроз) предприятия. Описание выполняется с помощью факторов, не имеющих количественной оценки. Факторы сводятся в таблицу и по значимости, как правило, не ранжируются.

Как показывает практика многие аналитики и экономисты-менеджеры, работающие в режиме недопущения предприятия до кризисного состояния, используют именно этот вариант, недопонимая исследовательского предназначения SWOT-анализа.

Другие специалисты прекрасно понимают возможности SWOT-анализа, но в условиях кризиса, когда ощущается дефицит времени для принятия решения по его урегулированию, вынуждены проводить анализ в поверхностном варианте. Как правило, и в первом и во втором случаях исследование просто обрывается на середине, ограничившись лишь простым описанием внутренней и внешней среды предприятия, хотя именно на этом этапе самое интересное только и начинается. Только на первый взгляд SWOT-анализ может освоить любой начинающий аналитик (не требуется знаний математики, теории вероятности, статистики и т.д.). На самом деле

здесь нужны системные экономические знания, опыт и интуиция. Заметим, что в научной литературе содержание SWOT-анализа предполагает в дополнение к двум вышеназванным моментам (внутренняя, внешняя среда) и составление матрицы SWOT-анализа. Имеются и другие модификации. Развитие теории анализа и антикризисного управления требует совершенствования SWOT-анализа.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА И ГРУППИРОВКА ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМ ФУНКЦИЯМ

В литературе, так или иначе затрагивающей SWOT-анализ, описание элементов внутренней среды предприятия носит, как правило, поверхностный (неполный) характер, определяя лишь отдельные направления, на которые следует обратить внимание. В качестве исключения, пожалуй, можно выделить группировки, предложенные в книге Л. Симкина и С. Дибба*. Но и эта книга, при всей ее замечательности, все-таки не отражает всех сторон деятельности отечественного предприятия, хотя бы потому, что не включает такой важный блок, как финансы. Интересным пред-

* Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2001. — 240 с.

ставляется рассмотрение организационной культуры предприятия. Однако этому вопросу не уделяется почти никакого внимания.

Новое теоретическое направление управленческого анализа – функциональная диагностика или диагностика специализированных функций. Она дает возможность повысить качество управления промышленным предприятием. Поэтому, рассматривая совершенствование управленческого анализа в рамках SWOT-анализа, мы предлагаем сгруппировать факторы внутренней среды в соответствии с функциями предприятия:

1) Производственная деятельность:

- ♦ качество;
- ♦ объем;
- ♦ издержки;
- ♦ применяемые технологии и средства производства;
- ♦ экологичность производства;
- ♦ прочие.

2) Маркетинг:

- ♦ продукт (качество, упаковка и внешнее оформление, потребительские свойства, новизна, этап жизненного цикла, ассортимент и пр.);
- ♦ ценообразование (методы, стратегии);
- ♦ продвижение (реклама, личная продажа, пропаганда, стимулирование продаж);
- ♦ сбыт (характер каналов распределения, особенности оптовой и рознич-

ной торговли, объем и рентабельность продаж);

- ♦ сегментирование и диверсификация рынков сбыта;
- ♦ позиционирование (степень адаптации товара, стратегия поведения на рынке);
- ♦ торговые марки, брэнды;
- ♦ прочие.

3) Управление предприятием:

- ♦ организационно-управленческая структура;
- ♦ стиль управления организацией (демократичный, авторитарный);
- ♦ компетентность и опыт менеджмента различных уровней;
- ♦ распределение полномочий;
- ♦ информационное обеспечение процесса управления;
- ♦ прочие.

4) Финансы:

- ♦ наличие финансовой политики и ее содержание (поиск и выбор финансовых средств; распределение прибыли, дивидендов);
- ♦ финансовое планирование;
- ♦ рентабельность (финансовые расходы и доходы);
- ♦ ликвидность;
- ♦ финансовая устойчивость;
- ♦ прочие.

5) Персонал:

- ♦ образование, трудовые навыки и умения;
- ♦ условия труда;
- ♦ заработная плата;
- ♦ социальная защита персонала;
- ♦ текучесть кадров;

- ♦ дальнейшее повышение квалификации работников;

- ♦ наем на работу;

- ♦ прочие.

6) Снабжение:

- ♦ управление запасами;
- ♦ организация работы с поставщиками;
- ♦ затраты на хранение;
- ♦ прочие.

7) Характер взаимодействия с клиентами:

- ♦ обработка заказов;
- ♦ сервис (качество обслуживания);
- ♦ справочная комнаты отдыха;
- ♦ гарантийное и послегарантийное обслуживание;
- ♦ формы расчета (кредит, рассрочка платежа);
- ♦ скидки;
- ♦ служба;
- ♦ бесплатная стоянка;
- ♦ доставка товара;
- ♦ установка, монтаж;
- ♦ прием старых товаров;
- ♦ прочие.

8) Возможности организации, собственные ресурсы, инфраструктура:

- ♦ наличие собственной сырьевой базы;
- ♦ электроснабжение;
- ♦ водоснабжение;
- ♦ теплоснабжение;
- ♦ наличие складов;
- ♦ местоположение предприятия;
- ♦ прочие.

9) Инновационная деятельность:

- ♦ интеллектуальный потенциал (руководителя, отдельных специалистов, коллектива);

- ♦ исследования и разработки;
- ♦ изобретательство и рационализация;
- ♦ приобретение патентов и лицензий;
- ♦ приобретение или создание новых технологий (ноу-хау);
- ♦ приобретение машин и оборудования;
- ♦ технологическая подготовка производства;
- ♦ опытное производство и испытания;
- ♦ прочие.

Предложенный перечень элементов внутренней среды является достаточно емким, характеризующим состояние внутренней среды с различных сторон. Такая группировка дает возможность аналитику акцентировать внимание на тех или иных аспектах деятельности. Заметим, что в любой экономической системе все тесно взаимосвязано и достаточно сложно выделить непересекающиеся группы (блоки) и, тем не менее, использование этих функциональных блоков позволяет увидеть прежде всего слабые стороны.

Преимущество SWOT-анализа как метода состоит в том, что он позволяет сформировать набор элементов внутренней среды в зависимости от поставленной цели, будь то изучение маркетинговой деятельности предприятия, исследование проблем управления, оценка инвестиционной привлекательности или диагностика конкурентоспособности.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ГРУППИРОВКА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

SWOT-анализ, помимо изучения внутренней среды предприятия, предполагает, как уже указывалось, раскрытие и внешних факторов.

Внешняя среда, как известно, включает в себя все то, что организация не способна контролировать, но что, так или иначе, оказывает воздействие на нее. Причем это воздействие может быть как положительным, так и отрицательным. В связи с этим элементы внешней среды можно разделить на возможности и угрозы.

Вопросы оценки состояния и прогнозирования внешней среды остаются до сих пор недостаточно проработанными в теоретическом плане и не доведены до практического использования, отсутствуют методические подходы к ее изучению с учетом региональной и отраслевой компонент. Заметим, что именно факторы внешней среды чаще всего приводят к введению процедур банкротства. В настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов внешней среды. В связи с этим применение этого SWOT-анализа не дает необходимого эффекта. С нашей точки зрения, не претендуя на полный охват, группировку факторов (элементов) внешней среды, которые определяют содержание SWOT-анализа, можно представить следующим образом:

1. *Политико-административные факторы.* Представляют собой характер взаимоотношений предприятия и государства в лице федеральных, региональных и местных властей, которые могут серьезно сказаться на деятельности организации:

- ♦ независимость (подконтрольность);
- ♦ противостояние или оппозиционность властным структурам;
- ♦ возможность лоббизма своих интересов и блокирования интересов конкурентов;
- ♦ коррупция;
- ♦ уровень политической стабильности;
- ♦ прочие.

2. *Законодательно-регулятивные факторы.* Реализуются через регулятивную функцию государства, результатом чего являются нормативно-правовые акты, регламентирующие ту или иную сферу деятельности:

- ♦ необходимость получения лицензии;
- ♦ введение квотирования;
- ♦ государственная поддержка отдельных видов бизнеса;
- ♦ налоговые льготы;
- ♦ субсидирование;
- ♦ экологические ограничения;
- ♦ прочие.

3. *Экономические факторы:*

- ♦ общий уровень развития экономики;
- ♦ темпы роста экономики;
- ♦ покупательная способность потребителей на

интересующем аналитика рынке;

- ♦ угроза экономического кризиса или, напротив, перспективы экономического бума;
- ♦ соотношение спроса и предложения;
- ♦ эластичность спроса;
- ♦ прочие.

4. *Общественная среда.* Эти элементы внешней среды имеют крайне большое значение для предприятия. Например, оказание давления недовольных покупателей на организацию, чья деятельность воспринимается как недопустимая, может существенно ухудшить деловую репутацию фирмы и подорвать доверие к ней со стороны прочих потребителей ее продукции. К факторам этой группы можно также отнести деятельность:

- ♦ экологических организаций;
- ♦ организаций по защите прав потребителей;
- ♦ средств массовой информации;
- ♦ экспертных структур, способных напрямую затронуть организацию.

5. *Конкуренция.* Здесь необходимо рассмотреть характер и масштаб конкурентной угрозы:

- ♦ количество конкурентов на рынке и их агрессивность;
- ♦ рыночная доля каждого конкурента;
- ♦ степень монополизации;
- ♦ вероятность и возможность появления новых конкурентов;

- ♦ давление со стороны товаров-заменителей;
- ♦ конкуренция в среде поставщиков, потребителей и дистрибьюторов;
- ♦ прочие.

6. *Научно-технические факторы:*

- ♦ вероятность появления новой техники и технологии, позволяющей увеличить производительность, повысить качество, снизить издержки;
- ♦ степень доступности этих технологий;
- ♦ патентно-лицензионные отношения;
- ♦ прочие.

7. *Природные факторы:*

- ♦ климат;
- ♦ вероятные стихийные бедствия;
- ♦ наличие природных ресурсов;
- ♦ прочие.

Следует особо отметить, что каждый SWOT-анализ сугубо индивидуален, поэтому он может включать разнообразные вариации этих элементов. Каждый аналитик делает свой набор в зависимости от глубины исследования и наличия необходимой информации. Если среди рассматриваемых, окажутся элементы со «средними значениями», не являющиеся ни преимуществом, ни недостатком, то они в SWOT-анализе не отражаются.

РЕАЛИЗАЦИЯ SWOT-АНАЛИЗА В ФГУП ПО «СТРЕЛА» (Г. ОРЕНБУРГ)

В целях демонстрации рассматриваемого метода и обобщения опыта его использования было выбрано

федеральное государственное унитарное предприятие «Производственное объединение «Стрела» (г. Оренбург).

В настоящее время ФГУП ПО «Стрела» входит в структуру Российского авиационно-космического агентства и относится к числу его ведущих предприятий. Оно ориентировано на выпуск сложной техники специального назначения, авиационной техники, гражданской продукции. По своему производственно-техническому потенциалу это многопрофильное предприятие современного машиностроения одно из крупнейших в оренбургской области, имеющее перспективы развития.

Резкое снижение государственного заказа в 90-е гг. заставило предприятие осуществлять широкомасштабную конверсию и наладить параллельное производство товаров гражданского назначения самого широкого ассортимента. В настоящее время ФГУП ПО «Стрела» почти не утратило своего организационно-технического потенциала и производит наукоемкую продукцию. В частности, особое место среди продукции гражданского назначения занимает производство легких вертолетов Ка-226.

Первый этап

Для проведения SWOT-анализа на первом этапе дадим характеристику внутренней среды предприятия (табл. 1). При этом определимся с целевой установкой анализа –

Таблица 1

Характеристика внутренней среды ФГУП ПО «Стрела»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<p>А) Производственная деятельность</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отдельные виды оборудования соответствуют самому передовому мировому уровню 2. Наличие свободных производственных мощностей 3. Значительный рост объемов производства за последние три года 4. Хорошая база для полигонных испытаний <p>Б) Маркетинг</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий технический уровень продукции 2. Широко известный в мире бренд «Камов» <p>В) Менеджмент</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опытный управленческий персонал 2. Внедряется система управления производством посредством локальной сети, созданной на базе ПЭВМ <p>Г) Финансы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наблюдается улучшение финансового состояния в динамике за последние три года. <p>Д) Персонал</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличивается в динамике среднесписочная численность работников 2. Рост средней заработной платы опережает инфляцию 3. Улучшается возрастная структура персонала 4. При предприятии осуществляет свою деятельность учебно-производственный центр <p>Е) Характер взаимодействия с клиентами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциальным покупателям уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания <p>Ж) Ресурсы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. автономное водоснабжение 2. автономное теплоснабжение 3. Наличие собственных складских помещений площадью более 12 000 м² 4. Удобные автомобильные и ж/д подъездные пути <p>З) Инновационная деятельность, исследования и разработки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность разработки новых изделий 2. Возможность доработки изделия под специфические требования заказчика 	<p>А) Производственная деятельность</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень изношенности основных фондов 2. Низкая загруженность производственных мощностей 3. Низкий коэффициент обновления производственного оборудования 4. Система качества требует реформирования в связи с предстоящим вступлением в ВТО <p>Б) Маркетинг</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Негибкая ценовая политика, затратный метод установления цен 2. Недостаточно активное продвижение (особенно на внешний рынок) вследствие ограниченности финансирования 3. Слабая сеть распределения <p>В) Менеджмент</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура замедляет передачу информации по горизонтали и требует значительных усилий по координации деятельности различных подразделений 2. Недостаточный уровень организации управленческого анализа <p>Г) Финансы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая ликвидность баланса 2. Недостаточная финансовая устойчивость 3. Большая кредиторская задолженность прошлых лет 4. Недостаток собственных оборотных средств <p>Д) Персонал</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров 2. Заработная плата рядовых работников крайне низка. 3. На производственном объединении реализуется так называемая «реактивная политика набора кадров» <p>Е) Характер взаимодействия с клиентами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невыгодные для покупателя условия поставки (FCA)

исследование факторов, определяющих состояние предприятия, его устойчивость и конкурентоспособность. Обеспечение уровня конкурентоспособности дает возможность избежать кризиса.

Заметим, что SWOT-анализ учитывает исключительно крайности, что вытекает из его названия. SWOT, как известно, — это аббревиатура английских слов: *Strengths* — сильные стороны; *Weaknesses* — слабые стороны; *Opportunities* —

возможности; *Threats* — угрозы. На факторах с нормальным (средним) значением акцент не делается.

Группировка сильных и слабых сторон в разрезе функций предприятия позволяет системно рассмотреть ситуацию и перейти к известному вопросу «кто виноват?» (безусловно, в первом приближении), с целью принятия обоснованного управленческого решения с привязкой к

конкретным функциональным подразделениям. Но в любом случае, как уже указывалось, сложно выделить непересекающиеся функции. Например, большая задолженность прошлых лет возникла потому, что были сняты госзаказы и предприятие было вынуждено взять банковский кредит с высокой процентной ставкой. Другой пример — известно, что FCA (*free carrier* — **франко-перевозчик**) требует от покупателя

практически максимальных расходов и рисков. Непросто доставить вертолет наземным транспортом. Но предприятие не рассматривает этот вопрос: привыкли работать по-старому.

Второй этап

На втором этапе выполним анализ внешней среды, который служит инструментом, при помощи которого менеджеры могут контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и открывающихся возможностей (табл. 2).

В результате получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку конкурентоспособности предприятия по рассмотренным параметрам.

Четко видны положительные стороны (конкурентные преимущества) организации и недостатки, требующие пристального внимания.

Формирование банка данных

Для более полной оценки конкурентоспособности продукции и предприятия необходимо сформировать банк данных. Практический опыт показывает, что целесообразно воспользоваться следующими источниками:

1. Изучение всей информации, имеющейся в распоряжении организации и ее персонала (прежде всего, бухгалтерский учет и отчетность, в отдельных случаях первичная документация (акт о браке, рекламации и т. д.), пояснительная записка, внутренняя статистическая информация, аналитические отчеты, бюджеты, инвестиционный план, стратегия развития предприятия, маркетинго-

вые планы, бизнес-план и пр.).

2. Приобретение каталогов конкурентов.

3. Ознакомление со специальными библиотеками.

4. Получение консультаций в торгово-промышленной палате и соответствующих органах исполнительной власти.

5. Получение информации от соответствующих информационных банков или так называемых кредит-бюро, исследующих рынки и хозяйствующих субъектов.

6. Просмотр правительственной и другой официальной статистики.

7. Посещение выставок и ярмарок. (Например, Оренбургская Торгово-промышленная палата и администрация Оренбургской области, ОАО Урал-Экспо в течение 2005 г. планируют провести 13 выставок-ярмарок. Наиболее крупные: Меновой двор – 2005, Нефть и газ – 2005, ШАРМ-2005 и т. д.).

Характеристика внешней среды ФГУП ПО «Стрела»

Таблица 2

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Намечилась благоприятная политика государства в сторону либерализации налогового законодательства 3. Снижается процентная ставка по кредитам 4. Высокий спрос на производимые предприятием гражданские вертолеты КА-226 5. Предприятие пользуется государственной поддержкой 6. Развитая сеть поставщиков 7. Экономический рост приводит к увеличению общего уровня спроса 8. Поддержка предприятия областной администрацией	1. Интенсивная конкуренция на внутреннем и внешнем рынках 2. Существует реальная угроза появления новых конкурентов как на внешнем, так и на внутреннем рынках 3. Сравнительно высокие политические и экономические риски 4. Высокие барьеры выхода на отдельные рынки. 5. Все возрастающее повышение стандартов качества (особенно в европейских странах) 6. Сильная зависимость от кредиторов, высокая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств. 7. Неопределенность в вопросе изменения организационно-правовой формы (периодически возникает вопрос об акционировании) 8. Появление новых моделей вертолетов у конкурентов (в первую очередь иностранных) 9. Уход с предприятия высокопрофессиональных кадров

8. Получение информации от торговых и промышленных ассоциаций и союзов (союз промышленников).

9. Экономическая и финансовая пресса, специализированные ежегодники.

10. Интернет-ресурсы.

Как уже указывалось, большинство специалистов заканчивают анализ на факторах внешней среды, хотя фактически здесь SWOT-анализ только начинается. И это позволяет не только оценивать, но и формировать конкурентоспособность.

Третий этап

Эта функция SWOT-анализа реализуется на третьем этапе

при заполнении матрицы SWOT-анализа, для чего последовательно перебираются факторы возможностей и угроз, устанавливаются или не устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами организации.

Значение этого этапа очень велико, поскольку здесь осуществляется поиск ответов на следующие вопросы:

- ♦ Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)?
- ♦ Какие слабые стороны предприятия (объекты ре-

формирования) могут помешать этому?

- ♦ За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- ♦ Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Результаты сопоставлений заносятся в специальную таблицу (табл. 3).

Нераспределенные позиции возможностей внешней среды рекомендуется учитывать при выработке целей и стратегий.

Нераспределенные позиции угроз внешней среды нужно рассмотреть более

Развернутая форма SWOT-анализа (матрица SWOT-анализа) ФГУП ПО «Стрела»

Таблица 3

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	<p>1. Высокий технический уровень изделия и известный бренд «Камов» может способствовать продвижению товара на новые рынки.</p> <p>2. Развитая сеть поставщиков дает возможность выбора более качественных комплектующих, что, безусловно, улучшает качество и технический уровень продукции.</p> <p>3. Наличие многочисленных модификаций вертолета может способствовать расширению спроса.</p> <p>4. Наличие свободных производственных мощностей дает возможность удовлетворить увеличение спроса на продукцию предприятия</p>	<p>1 Снижение уровня налогов и стоимости кредитов, а также высокий спрос на вертолеты необходимо использовать для проведения грамотной ценовой политики.</p> <p>2 Недостаточно активное продвижение товара на внешний рынок, ограниченный рекламный бюджет и слабая сеть распределения могут значительно осложнить завоевание новых рынков.</p> <p>3 Государственная поддержка предприятия может компенсировать дефицит финансовых ресурсов.</p>
Угрозы	<p>1 Наличие свободных производственных мощностей, больших складских помещений, отдельных видов ресурсов должно значительно снизить уровень необходимых инвестиций и зависимость от кредиторов.</p> <p>2 Упор на высокий технический уровень при продвижении продукции должен помочь преодолеть барьеры выхода на рынок</p> <p>3 Использование известного бренда «Камов» в качестве эффективного средства ведения конкурентной борьбы.</p> <p>4 Повышение заработной платы ускоренными темпами должно предотвратить утечку высокопрофессиональных кадров.</p>	<p>1 Линейно-функциональная структура может замедлить реакцию предприятия на поведение уже существующих конкурентов и появление новых.</p> <p>2 Изношенность значительной части оборудования, нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров, слабое продвижение товара могут усилить конкурентное давление.</p> <p>3 Устаревшая система качества может затруднить преодоление рыночных барьеров.</p> <p>4 Невыгодные условия поставки могут заставить заказчиков перейти к конкурентам</p> <p>5 Низкий уровень заработной платы будет способствовать дальнейшему сокращению на предприятиях профессиональных работников среднего возраста, т. е. тех кто еще может реализовать себя в др. сферах.</p> <p>6 Отсутствие серьезной финансовой политики и недостаточно устойчивое финансовое состояние предприятия может привести к проблемам с платежеспособностью.</p>

внимательно, так как для их нейтрализации, возможно, потребуется разработать какие-то стратегии минимизации рисков, либо, если эти факторы окажутся нейтральными в отношении предприятия, признать, что в матрицу SWOT-анализа они были включены ошибочно.

Если останутся также нераспределенные (не связанные ни с какими возможностями и угрозами среды) сильные или слабые стороны организации, то можно будет судить об отсутствии влияния этих факторов на рыночное положение предприятия и, следовательно, в таблицу SWOT-анализа они были включены ошибочно.

Данные SWOT-анализа, представленные в таблицах, позволяют руководству предприятия определить направления изменений в целях превращения слабых сторон в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств.

КТО МОЖЕТ ПРОВОДИТЬ ИССЛЕДОВАНИЕ?

Проведенный анализ является базовой основой, которая раскрывает методику осуществления на предприятии неформализованного исследования. Опираясь на нее, менеджеры предприятия могут провести глубокое, комплексное изучение всей организации. Для проведения полноценного SWOT-анализа можно:

1. Привлечь специалиста/

специалистов со стороны. В этом случае можно столкнуться с типичной для России ситуацией, когда привлеченные внешние специалисты воспринимаются как ревизоры (контролеры). Заметим, что хорошее исследование и грамотные рекомендации требуют хороших денег.

2. Создать аналитическую группу высококомпетентных разнопрофильных сотрудников предприятия, так как одному специалисту в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь. К тому же руководители подразделений, нередко не замечают собственных недостатков, но, как правило, хорошо видят трудности, порождаемые другими, смежными подразделениями (обеспечивая взгляд со стороны).

Члены этой рабочей группы должны заполнить описанные выше таблицы. Возможна их корректировка. Затем руководителем группы составляется наиболее полный список факторов по четырем разделам: возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия. Членами группы обсуждается полученный результат и формируется признаваемый всеми участниками согласования список факторов по каждой позиции SWOT.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Подводя итоги, выделим основные преимущества и недостатки самого метода SWOT-анализа.

Сильные стороны:

1. Метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления.

2. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).

3. Свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей.

4. Может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования на длительный период.

Недостатки:

1. Основным недостатком SWOT-анализа является то, что он принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно.

2. Результаты SWOT-анализа, как неформализованного метода, представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга.

3. SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика.

4. Проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих

областей, что повышает его стоимость.

5. Для реализации SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.

Эти недостатки приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других современных методов исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.). Безусловно, в любом случае для получения полной картины деятельности предприятия

и, в конечном счете, его конкурентоспособности необходимо использовать и традиционные методы финансового анализа, дающие информацию о динамике обобщающих показателей. И тем не менее, именно SWOT-анализ позволяет выявить имеющиеся или вероятные проблемы предприятия, разработать дерево целей для антикризисного управления и сформулировать сценарий развития предприятия на планируемый период в целях предотвращения или вывода организации из кризиса.

Авторы:

Воронина Вера Михайловна,
к. э. н., доцент, докторант кафедры экономического анализа эффективности хозяйственной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Кокарев Денис Васильевич,
аспирант кафедры «Национальная экономика» Оренбургского государственного университета.

РЕКЛАМА

РЕКЛАМНЫЕ ИДЕИ ОТ ПРАКТИКОВ

Продолжается подписка на профессиональный российский журнал «Рекламные Идеи».

Большинство его читателей — собственники, директора предприятий, брэнд-менеджеры.

Все, кому нужна информация для стратегии бизнеса. Выходит 6 раз в год, полноцветный, объем 120 полос.

Журнал распространяется только по подписке! Все подписчики журнала имеют доступ к электронному архиву рекламных компаний: www.advi.ru.

Телефоны редакции: (812) 273-9710, 273-9678.

В каждом номере журнала:

- Более 10 описаний рекламных кампаний
- Стратегии успешных брэндов
- Новые тенденции в рекламе и брэндинге
- Опыт практиков в России и за рубежом
- Креативные методики и приемы

Купон на подписку

ФИО

Фирма

Тел./факс

e-mail



Отправьте купон по факсу (812) 273-9710, 273-9678 или e-mail olga@paprika.ru

Олег КОСАРЕВ, Михаил ИВАНЦОВ, Ольга ПОНОМАРЕВА

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЕЙ ЧАСТОТЫ

ОТРЕДАКЦИИ. Исследование было проведено в начале 2002 г. и представлено на конкурс «Консультант – 2003», где стало одним из семи номинантов в категории «Лучшее маркетинговое исследование» (см. «Практический маркетинг» 2004. № 1).

Готовя статью к публикации, мы обратились к авторам с просьбой сообщить, каковы на сегодняшний день успехи по реализации проекта, и получили следующий ответ:

«Намеченная по результатам исследования программа реализуется, отличия между прогнозируемыми и реальными объемами продаж на данный момент составляют 7%. Размерно-параметрический ряд ПЧ производства ОАО «ИРЗ» включает сейчас 27 моделей (по результатам исследования минимально рекомендуемый – 16 моделей).

Более полная информация о продукции предприятия, в том числе и о преобразователях частоты, представлена на сайте завода WWW.IRZ.RU».

1. ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

1.1. Краткие сведения о предприятии

ОАО «Ижевский радиозавод» было основано как деревообрабатывающее производство. В 1958 году было принято решение о переориентации производства на радиоаппаратостроение.

Проблемы, возникшие при переходе к рыночной экономике в начале 90-х гг., потре-

бовали проведения реструктуризации «Ижевского радиозавода» с целью более эффективного использования потенциала предприятия. В июле 1993 г. из государственного предприятия становится акционерным обществом открытого типа. В 1995 г. акционерное общество учредило 22 юридически самостоятельных дочерних предприятия. Все они наделены широкими возможностями использования производственных мощностей для выполнения заказов сторонних организаций, имеют свои банковские счета, полномочия. В то же время основное предприятие обеспечивает централизованное управление экономикой и финансами, производством, технической политикой и качеством, персоналом и маркетингом.

В настоящее время ОАО «Ижевский радиозавод» является одним из ведущих приборостроительных предприятий ракетно-космического комплекса России. Завод принимает участие во всех космических проектах, в том числе и международных программах «Морской старт», «Фрегат», Sesat, МКС.

Обладая мощным интеллектуальным, технологическим и производственным потенциалом, предприятие успешно развивает деятельность по следующим направлениям:

- ♦ бортовые и наземные радиотехнические комплексы;
- ♦ телекоммуникационные системы;

- ♦ системы автоматики и связи на транспорте;
- ♦ оборудование для топливно-энергетического комплекса;
- ♦ техника универсального назначения.

В последние годы, развивая процесс диверсификации производства, предприятие расширяет сферы своей деятельности за счет освоения продукции гражданской направленности, делая упор на социальные и общественно значимые проекты – цифровизация и энергосбережение.

В составе проекта «Энергосбережение» одним из основных является производство преобразователей частоты различной мощности.

Для принятия решения о производстве и продажах данной продукции на отечественный рынок возникла необходимость отображения наиболее полной картины текущего состояния рынка преобразователей частоты, оценки основных тенденций развития в ближайшей перспективе, определение целевых сегментов и требований к товару потребителей различных сегментов, определение потенциального спроса на преобразователи частоты (ПЧ) различных типов.

1.2. Описание товара

Преобразователь частоты (ПЧ) предназначен для автоматического регулирования работы двигателя в целях достижения заданных параметров производительности с

оптимальным потреблением электроэнергии.

Применение ПЧ позволит:

- ♦ **сократить затраты электроэнергии** (от 10 до 50%) за счет постоянного контроля за параметрами работы двигателя и подачи тока той величины (силы тока) и формы (синусоида, кривая и т. п.), которые необходимы в данный конкретный момент времени посредством автоматического управления ключами преобразователя;
- ♦ **повысить эксплуатационную надежность электропривода и механического оборудования** за счет «плавного пуска» (нефтепромысловому оборудованию применение ПЧ позволит осуществлять плавное приложение усилий, сглаживание пульсаций в гидравлической системе и обеспечит отсутствие резких изменений нагрузки, что приведет к сокращению норм износа механического оборудования на 5%);
- ♦ **сократить эксплуатационные расходы** за счет исключения затрат на регулярные исследования и оптимизацию работы насосов, которые выполняются в скважинах с нерегулируемым электроприводом 4 раза в год; также позволит сократить влияние электропривода на питающую сеть и увеличить коэффициент мощности (при применении преобразователей частоты — до 98%, т. е. на 10–15%); исключить необходимость применения

фильтро-компенсирующих устройств;

- ♦ **повысить качество управления** — микропроцессорное управление позволяет гибко изменять функции отработки технологических режимов;
- ♦ **улучшить условия работы персонала.**

С точки зрения потребителей, ПЧ можно классифицировать по следующим признакам:

- ♦ параметры регулируемого двигателя (номинальная мощность, кВт; число фаз);
- ♦ число выполняемых ПЧ функций (энергосбережение; диагностика состояния двигателя; увеличение производительности оборудования; увеличение срока службы двигателя).

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель исследования

Определить параметры рынка для планирования маркетинга на рынке регулируемого электропривода.

Объект исследования

Производители и потребители преобразователей частоты, программируемых логических контроллеров, мониторов нагрузки (ПЧ, ПЛК, МН, УПП) в коммунальном хозяйстве, нефтедобывающей, теплоэнергетической, станкостроительной и перерабатывающей отраслях.

Предмет исследования

Параметры рынка ПЧ по России (емкость рынка, спрос, конкуренция, потребительские предпочтения).

Рабочие гипотезы

1. На рынке ПЧ наблюдается большое число потенциальных потребителей и производителей.

2. Наблюдается рост рынка.

3. Кроме конечных потребителей закупку продукции осуществляют производители электроприводов и промышленного оборудования с электроприводом, инжиниринговые и проектные организации.

4. К критериям, связанным с выбором поставщика, относятся (в порядке значимости): цена оборудования и ввода его в эксплуатацию, бесперебойность работы оборудования на объекте, ответственность поставщика за конечный результат, срок эксплуатации оборудования, гарантийный срок, стоимость послегарантийного обслуживания.

5. Как правило, закупку оборудования предваряет инвестиционное решение заказчика, предпроектную подготовку которого осуществляют как предприятия-производители, так и инжиниринговые и проектные организации.

6. Одним из существенных факторов роста доли компании на рынке является дилерская сеть.

Задачи исследования

1. Определить емкость рынка.
2. Определить спрос.
3. Определить потребительские предпочтения.
4. Определить конкурентную ситуацию.
5. Дать прогноз продаж.
6. Разработать стратегии продвижения.

3. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Емкость рынка определяется по количеству промышленного оборудования в целевых сегментах (отраслях), электропривод которых целесообразно оснащать ПЧ, УПП, ПЛК, МН. Основанием для расчета емкости рынка служат результаты опроса потребителей, данные Гюскомстата РФ, вторичные источники информации.

2. Спрос на рынке прогнозируется при помощи опроса потребителей из целевых сегментов рынка.

3. Потребительские предпочтения изучаются при помощи опроса потребителей из целевых сегментов рынка. Согласно СТП 704-325, респонденты определяют вес каждого потребительского свойства. Список потребительских свойств продукции определяется путем изучения известных конкурирующих аналогов, вторичных источников информации.

4. Конкуренция на рынке изучается при помощи опроса потребителей, вторичной информации.

5. Прогноз продаж ИРЗ и конкурентов определяется на основании оценочной функции и прогнозируемого спроса на рынке согласно СТП 704-325.

6. Стратегии продвижения разрабатываются для каждого сегмента и содержат рекомендации по ассортименту, цене и видам продвижения продукции.

Опросный лист представлен в *приложении*.

4. РАБОЧИЙ ПЛАН ИССЛЕДОВАНИЯ

Начало работ 10.01.02 г.

№	Этап работ	Срок
1.	Выяснение общей экономической ситуации в стране и по отраслям	17.01.02
2.	Сегментация потребителей	20.01.02
3.	Выбор целевых сегментов	20.01.02
4.	Определение емкости целевых сегментов	22.01.02
5.	Опрос потребителей целевых сегментов	12.02.02
6.	Выявление потребительских предпочтений целевых сегментов	15.02.02
7.	Оценка спроса по целевым сегментам	18.02.02
8.	Оценка конкуренции	20.02.02
9.	Изучение конкурирующих аналогов	24.02.02
10.	Анализ возможностей предприятия (оценка конкурентоспособности продукции, оценка конкурентных возможностей предприятия)	22.02.02
11.	Формирование прогноза продаж	25.02.02
12.	Подготовка отчета об исследовании	28.02.02

5. ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

5.1. Требования основных сегментов рынка к товару

Полученные в результате экспертного опроса данные о предпочтениях разных сегментов представлены в *таблице 1*.

Как видно из таблицы 1, требования потребителей в каждом сегменте различны. В нефтедобывающей отрасли преобразователь частоты (ПЧ) для электропогружных установок устанавливается в станцию управления типа ШГС5805, изначально не предназначенную для применения ПЧ. Поэтому габариты являются наиболее важными. Цена в текущем году также наиболее важна. Это необходимо для сокращения издержек нефтяными компаниями в связи с возрастающей себестоимостью добычи нефти. Наконец, одна из наиболее важных функций, дистанци-

онное изменение настроек, необходима в связи с наличием удаленных от диспетчерского пункта нефтедобывающих скважин.

Наиболее важными параметрами ПЧ для дожимных насосных станций (ДНС) нефтедобывающих предприятий являются: цена, управление несколькими двигателями, дистанционное изменение настроек. Дожимная насосная станция осуществляет перекачку нефти несколькими насосами. Поэтому требуется регулирование нескольких двигателей. Также важно дистанционное изменение настроек, поскольку ДНС, как правило, удалены на значительное расстояние от диспетчерского пункта.

Потребители коммунального хозяйства и теплоэнергетической отрасли предъявляют следующие наиболее важные требования к ПЧ: цена, управление несколькими двигателями, дистанционное изменение настроек, габариты.

Таблица 1

Требования потребителей

Сегмент	Потребительское свойство	Вес свойства
Нефтедобывающая отрасль (электропогружные установки (ЭПУ))	Габариты	0,224
	Цена	0,206
	Дистанционное изменение настроек	0,153
	Наличие съемного пульта управления	0,143
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,127
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,093
	Управление несколькими двигателями	0,055
	Итого	1
Нефтедобывающая отрасль (дожимные насосные станции (ДНС))	Цена	0,224
	Управление несколькими двигателями	0,181
	Дистанционное изменение настроек	0,174
	Габариты	0,140
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,131
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,080
	Наличие съемного пульта управления	0,069
	Итого	1
Водоканал, коммунальные теплосети	Цена	0,271
	Управление несколькими двигателями	0,218
	Дистанционное изменение настроек	0,165
	Габариты	0,127
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,080
	Наличие съемного пульта управления	0,077
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,062
	Итого	1
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)	Цена	0,236
	Управление несколькими двигателями	0,193
	Дистанционное изменение настроек	0,185
	Габариты	0,162
	Наличие съемного пульта управления	0,094
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,076
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,055
	Итого	1
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)	Цена	0,246
	Управление несколькими двигателями	0,184
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,161
	Наличие съемного пульта управления	0,152
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,137
	Дистанционное изменение настроек	0,120
	Итого	1
Станкостроительная отрасль	Диапазон выходных частот	0,132
	Векторное управление	0,132
	ПИД-регулирование	0,132
	Динамическое торможение (постоянным током)	0,113
	Габариты	0,111
	Цена	0,106
	Рекуперативное торможение (отдача энергии в сеть)	0,090
	Управление несколькими двигателями	0,070
	Наличие съемного пульта управления	0,066
	Дистанционное изменение настроек	0,048
	Итого	1

В перерабатывающей отрасли наиболее важными параметрами являются: цена, управление несколькими двигателями, динамическое торможение, наличие съемного пульта управления.

В станкостроительной отрасли наиболее важными для потребителей являются: диапазон выходных частот, векторное управление, ПИД-регулирование, динамическое торможение, габариты. Пер-

вые четыре параметра необходимы для обеспечения точной обработки деталей на станках (токарных и фрезерных, в том числе с ЧПУ). Небольшие габариты требуются для монтажа ПЧ на станок.

5.2. Емкость основных сегментов рынка

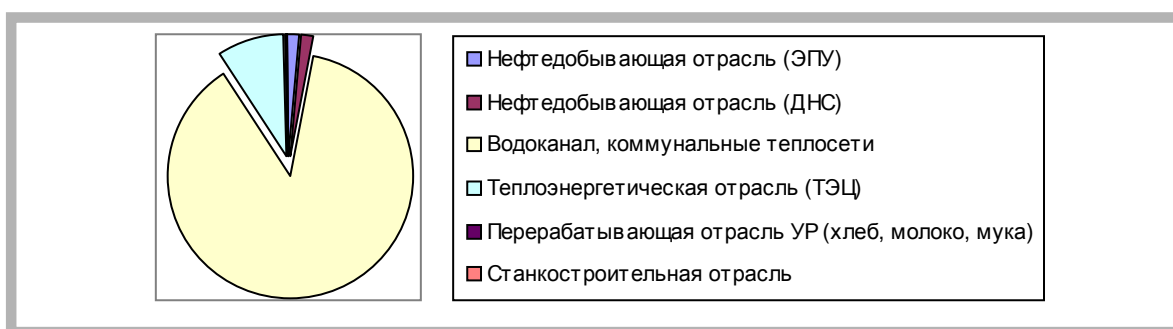
Таблица 2

Емкость рынка

Сегмент рынка	Емкость сегмента, шт.	Емкость сегмента, млн руб.
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)	1 375	273
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)	796	239
Водоканал, коммунальные теплосети	107 820	14 480
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)	9 050	1 464
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)	50	4
Станкостроительная отрасль	1 000 в год	40 в год
Итого	120 091	16 500

Рисунок 1

Емкость рынка, млн руб.



На сегменте рынка «нефтедобывающая отрасль», ПЧ поставляется, как правило, в станциях управления погружными электронасосами, а также в станциях управления насосами ДНС.

На сегменте рынка «коммунальное хозяйство» — как правило, в станциях управления группой насосов в системах холодного и горячего водоснабжения и теплоснабжения на центральных тепловых пунктах (ЦТП).

На сегменте рынка «теплоэнергетическая отрасль» — как правило, для питателей пыли, сырого угля, мельничных вентиляторов теплоэлектроцентралей (ТЭЦ).

На сегменте рынка «перерабатывающая отрасль» — как правило, на тестомешалки, масловзбиватели и мельницы.

На сегменте рынка «станкостроительная отрасль» — как правило, на токарные и фрезерные станки, в том числе с ЧПУ, для регулирования вращения электрошпинделя и подачи режущего инструмента.

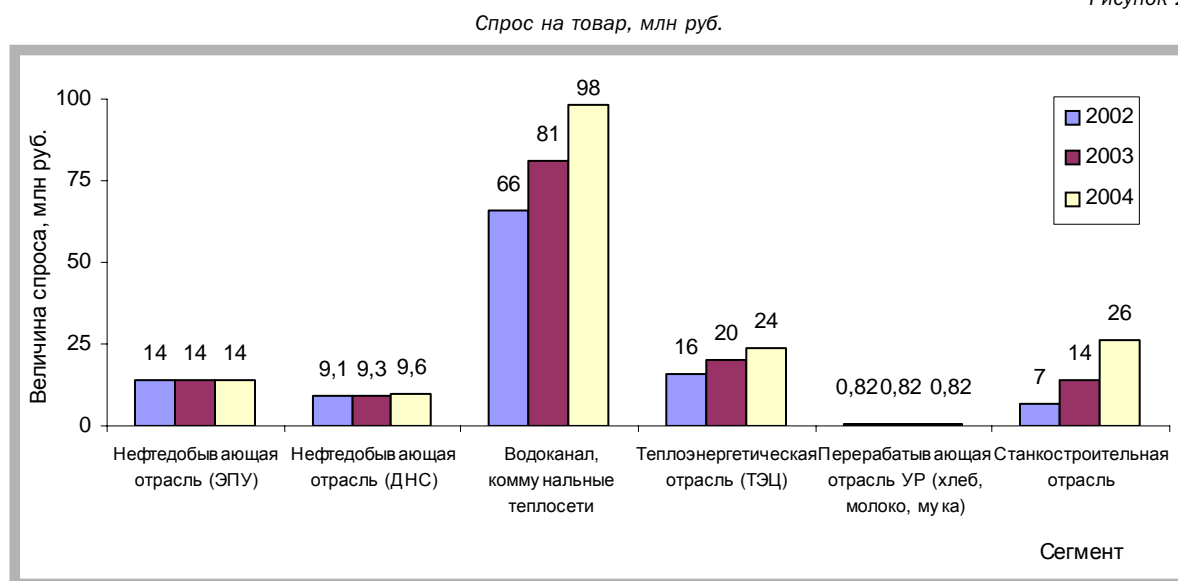
5.3. Спрос на товар

Таблица 3

Спрос на товар

Сегмент рынка	2002		2003		2004	
	шт.	млн руб.	шт.	млн руб.	шт.	млн руб.
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)	70	14	70	14	70	14
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)	30	9,1	31	9,3	32	9,6
Водоканал, коммунальные теплосети	490	66	600	81	732	98
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)	100	16	123	20	151	24
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)	10	0,82	10	0,82	10	0,82
Станкостроительная отрасль	185	7	346	14	647	26
Итого	885	112,92	1 180	139,12	1 642	172,42

Рисунок 2



Как следует из *таблицы 3* и *рис. 2*, на сегменте рынка «нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)» величина спроса стабильна. На сегменте рынка «нефтедобывающая отрасль (ДНС)» наблюдается небольшой рост величины спроса порядка 103%. Это связано с небольшим количеством оборотных средств у нефтяных компаний после снижения цен на нефть в 2000 г.

Величина спроса на сегменте рынка «коммунальное хозяйство» ежегодно увеличивается (рост 122%). Это объясняется реализацией администрациями городов программ по энергосбережению, реконструкции ЦТП, где, в частности, требуется внедрение регулируемого электропривода.

На сегменте рынка «теплоэнергетическая отрасль» рост величины спроса составляет порядка 123%. В данный момент идет реформирование отрасли, и проблема энергосбережения является одной из приоритетных.

На сегменте рынка «перерабатывающая отрасль» величина спроса стабильно низкая.

На сегменте рынка «станкостроительная отрасль» в 2004 году прогнозируется рост величины спроса на 187%. Увеличение величины спроса наблюдается в течение двух последних лет.

5.4. Конкуренция на рынке

Таблица 4

Основные конкуренты				
Конкурент	Наименование товара	Потребительские свойства	Объем продаж в 2001 г., шт.	Объем продаж, в 2001 г., млн руб.
1	2	3	4	5
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)				
REDA, США	Speedstart 2000	0,75—400 кВт, 380 В	16	8
Danfoss, Дания	VLT5000	0,75—500 кВт, 380 В	17	5
ABB, США	ACS400, 600	0,37—400 кВт, 380 В	18	4
Нефтяная электронная компания, пгт. Полазна	Частер	3—500 кВт, 380 В	14	3
Электон, Радужный	Электон	10—200 кВт, 380 В	16	2
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)				
Danfoss, Дания	VLT5000	0,75—500 кВт, 380 В	10	4,87
Mitsubishi, Япония	FR-A540	0,4—280 кВт, 380 В	8	3,3
ABB, США	ACS400, 600	0,37—400 кВт, 380 В	11	3,2
Водоканал, коммунальные теплосети				
General Electric, США	VAT2000	0,4—315 кВт, 380 В	33	6,53
ABB, США	ACS400, 600	0,37—400 кВт, 380 В	29	5,17
Уралэлектра, Екатеринбург	Сбережок	0,4—315 кВт, 380 В	38	4,94

Таблица 4 (Окончание)

1	2	3	4	5
Водоканал, коммунальные теплосети				
Веспер, Москва	EI-7011	0,75—185 кВт, 380 В	41	4,69
Hitachi, Япония	L300P	11—132 кВт, 380 В	42	4,28
Mitsubishi, Япония	FR-A540	0,4—280 кВт, 380 В	26	4,16
Schneider Electric, Франция	Altivar 58,68	0,75—500 кВт, 380 В	26	4,15
Siemens, Германия	Midimaster Eco	5,5—315 кВт, 380 В	29	3,89
Электротекс, Орел	ПЧ-ТТПТ	5,5—315 кВт, 380 В	32	3,65
Триол, Москва	АТ04	5,5—315 кВт, 380 В	22	3,53
Эрасиб, Новосибирск	Эратон-М4	2,2—315 кВт, 380 В	27	3,50
Emotron, Швеция	FDU	0,75—630 кВт, 380 В	29	3,26
Элпри, Чебоксары	АПЧ	5,5—55 кВт, 380 В	28	2,32
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)				
General Electric, США	VAT2000	0,4—315 кВт, 380 В	27	6
Триол, Москва	АТ04	5,5—315 кВт, 380 В	27	5
Эрасиб, Новосибирск	Эратон-М4	2,2—315 кВт, 380 В	27	4
Веспер, Москва	EI-7011	0,75—185 кВт, 380 В	0	0
Emotron, Швеция	FDU	0,75—630 кВт, 380 В	0	0
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)				
Веспер, Москва	EI-7011	0,75—185 кВт, 380 В	2	0,175
Emotron, Швеция	FDU	0,75—630 кВт, 380 В	2	0,155
Hitachi, Япония	L100, L300P	0,4—7,5, 11—132 кВт, 380 В	3	0,055
Станкостроительная отрасль				
Siemens, Германия	Micromaster Vector	0,37—90 кВт, 380 В	38	1,60
Control Techniques, UK	Commander SE	0,75—15 кВт, 380 В	43	1,56
Hitachi, Япония	SJ300	0,75—55 кВт, 380 В	41	1,55
Omron, Япония	3G3FV	0,4—185 кВт, 380 В	30	1,36
Lenze, Германия	9300 Vector	0,37—110 кВт, 380 В	23	1,09
Элпри, Чебоксары	АПЧ	5,5—55 кВт, 380 В	9	0,26
Итого			788	110

Доли рынка конкурентов на каждом сегменте показаны на рисунках 3–8.

Рисунок 3

Объем продаж конкурентов на сегменте «нефтедобывающая отрасль» (ЭПУ), млн руб.

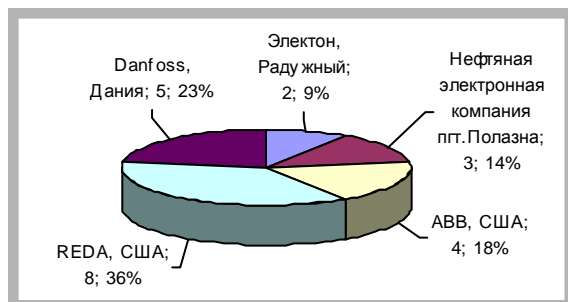


Рисунок 4

Объем продаж конкурентов на сегменте «нефтедобывающая отрасль» (ДНС), млн руб.

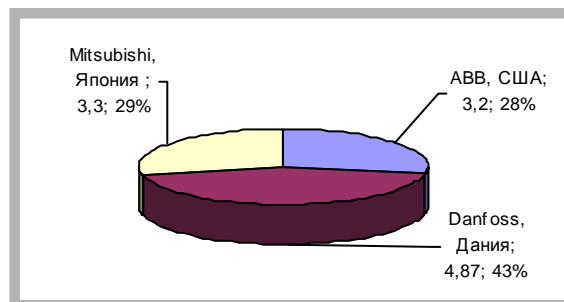


Рисунок 5

Объем продаж конкурентов на сегменте «коммунальное хозяйство», млн руб.

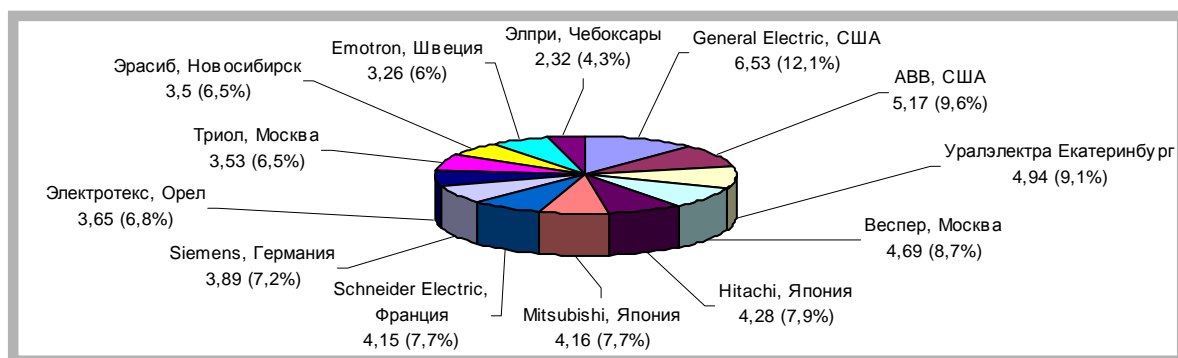


Рисунок 6

Объем продаж конкурентов на сегменте
«теплоэнергетика», млн руб.



Рисунок 7

Объем продаж конкурентов на сегменте
«перерабатывающая отрасль УР», млн руб.

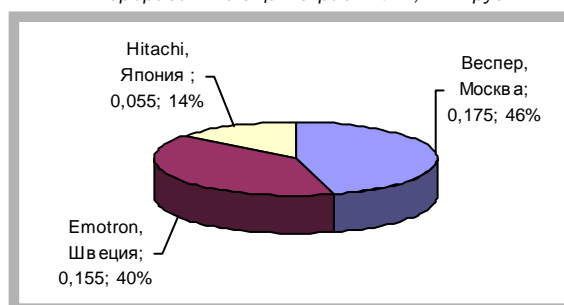
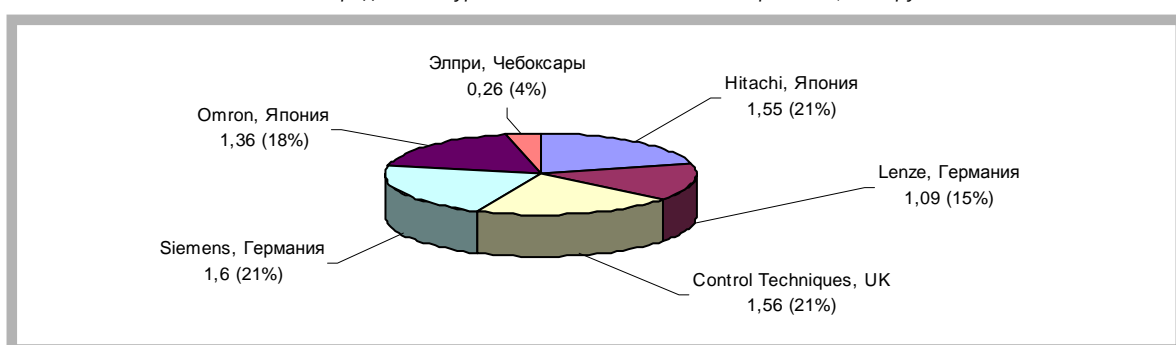


Рисунок 8

Объем продаж конкурентов на сегменте «станкостроение», млн руб.



5.5. Прогноз рынка

Прогноз рынка строится на основании конкурентоспособности продукции (оценочной функции) и темпов роста спроса (табл. 6, 7).

Таблица 6

Прогноз продаж конкурирующих изделий

Наименование фирмы	Функция конкурентоспособности	Доля рынка, %	Прогноз продаж, шт.		
			2003	2004	2005
1	2	3	4	5	6
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)					
ABB	0,882	18,84	13	13	13
Danfoss	0,832	17,78	13	13	13
REDA	0,784	16,75	12	12	12
Ижевский радиозавод	0,763	16,29	11	11	11
Электон	0,761	16,25	11	11	11
Нефтяная электронная компания	0,660	14,09	10	10	10
Итого:		100	70	70	70
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)					
ABB	0,885	27,60	8	8	9
Danfoss	0,837	26,09	8	8	8
Ижевский радиозавод	0,785	24,48	7	8	8
Mitsubishi	0,700	21,82	7	7	7
Итого:		100	30	31	32
Водоканал, коммунальные теплосети					
Hitachi	0,736	9,42	46	57	69
Веспер	0,722	9,24	45	55	68
Ижевский радиозавод	0,721	9,22	45	55	67
Уралэлектра	0,681	8,71	43	52	64
General Electric	0,580	7,41	36	45	54
Электротекс	0,563	7,21	35	43	53

Таблица 6 (Окончание)

1	2	3	4	5	6
Водоканал, коммунальные теплосети					
Emotron	0,514	6,58	33	39	48
ABB	0,513	6,57	32	39	48
Siemens	0,512	6,55	32	39	48
Элпри	0,496	6,35	31	38	46
Эрасиб	0,479	6,13	30	38	45
Mitsubishi	0,461	5,89	29	35	43
Schneider Electric	0,455	5,82	29	35	43
Триол	0,384	4,91	24	30	36
Итого:		100	490	600	732
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)					
Ижевский радиозавод	0,893	21,22	21	26	32
Веспер	0,762	18,11	18	22	27
Emotron	0,681	16,18	16	20	25
General Electric	0,649	15,41	16	19	23
Эрасиб	0,632	15,01	15	19	23
Триол	0,592	14,07	14	17	21
Итого:		100	100	123	151
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)					
Hitachi	0,819	31,16	3	3	3
Ижевский радиозавод	0,686	26,10	3	3	3
Emotron	0,583	22,18	2	2	2
Веспер	0,540	20,55	2	2	2
Итого:		100	10	10	10
Станкостроительная отрасль					
Control Techniques	0,653	21,42	40	74	139
Hitachi	0,617	20,24	37	70	131
Siemens	0,571	18,73	35	65	121
Omron	0,457	14,99	28	52	97
Lenze	0,346	11,35	21	39	73
Ижевский радиозавод	0,269	8,83	16	31	57
Элпри	0,135	4,43	8	15	29
Итого:		100	185	346	647

Таблица 7

Прогноз продаж ОАО «Ижевский радиозавод»

Сегмент рынка	2003		2004		2005	
	шт.	млн руб.	шт.	млн руб.	шт.	млн руб.
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)	11	1,49	11	1,49	11	1,49
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)	7	1,32	8	1,51	8	1,51
Водоканал, коммунальные теплосети	45	4,75	55	5,8	67	7,07
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)	21	2,84	26	3,52	32	4,33
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)	3	0,1	3	0,1	3	0,1
Станкостроительная отрасль	16	0,5	31	1	57	1,9
Итого	103	11	134	13,42	178	16,4

Как видно из *таблицы 6*, продукция ИРЗ наиболее предпочтительна в «нефтедобывающей отрасли (ДНС)», «коммунальном хозяйстве», «теплоэнергетической отрасли» и «перерабатывающей отрасли». На сегменте «нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)» — продукция ИРЗ наиболее привлекательна среди отечественных аналогов.

По данным *таблицы 7*, наибольший объем продаж ИРЗ в 2003 году прогнозируется в «коммунальном хозяйстве», «теплоэнергетической отрасли» и «нефтедобывающей отрасли (ЭПУ и ДНС)».

5.6. Оценка риска выхода на рынок

Таблица 8

Матрица SWOT

	Возможности 1. Появление новых сегментов рынка; 2. Появление рынков сопутствующей продукции; 3. Быстрый рост сегментов рынка «коммунальное хозяйство», теплоэнергетическая и станкостроительная отрасли; 4. Благоприятная политика администраций городов; 5. Большая емкость рынка в целом; 6. Реформирование теплоэнергетической отрасли.	Угрозы 1. Возможность появления новых конкурентов; 2. Растущее влияние потребителей; 3. Сильная конкуренция на сегменте рынка «коммунальное хозяйство и станкостроительная отрасль».
Сильные стороны 1. Наличие ясного стратегического направления; 2. Хорошая конкурентная позиция; 3. Возможность получения выгоды от масштабов производства.	Поле «СиВ» 1. Поставка на сегмент рынка «нефтедобывающая отрасль (ЭПУ) станций управления с ПЧ; 2. Захват большой доли рынка «коммунального хозяйства», «теплоэнергетической отрасли»; 3. Участие в тендерах на поставку продукции для «коммунального хозяйства», «теплоэнергетической отрасли»; 4. Расширение ассортимента за счет сопутствующей продукции; 5. Постоянный мониторинг новых сегментов рынка.	Поле «СиУ» 1. Получение выгоды от масштабов производства ПЧ для «коммунального хозяйства»; 2. Позиционирование ПЧ на сегменте рынка «коммунальное хозяйство» по цене ниже конкурентов; 3. Предоставление потребителям услуг комплексной автоматизации объектов «под ключ»; 4. Поставка станций управления группой насосов для «коммунального хозяйства» с ПЧ и устройствами плавного пуска.
Слабые стороны 1. Отставание в НИОКР; 2. Узкий ассортимент; 3. Низкая организация продвижения продукции; 4. Невозможность финансировать необходимое изменение стратегии; 5. Слабый имидж на рынке; 6. Отсутствие единого подразделения сбыта продукции для «нефтедобывающей отрасли».	Поле «Слив» 1. Поставка продукции на новые сегменты рынка; 2. Сотрудничество с поставщиками готовой технической документации; 3. Поставка продукции зарубежных производителей; 4. Получение финансовых средств за счет увеличения спроса на рынке.	Поле «СлиУ» 1. Сильное конкурентное давление не позволит занять необходимое положение на рынке

5.7. Стратегии продвижения

В порядке приоритетности осуществить

1. Выход на рынок «нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)»

а) поставить потребителям модели ПЧ мощностью от 22 до 200 кВт. Напряжение: 380 В. Основные функции: габариты, цена, дистанционное изменение настроек;

б) позиционировать модели ПЧ на уровне

Мощность, кВт	30	55	75	90	110
Цена, руб.	78 700	125 000	150 000	189 000	200 000

в) поставку продукции осуществлять специализированным компаниям по обслуживанию электропогружных установок (сервисные компании, базы производственного обслуживания);

г) комплекс продвижения: директ-мэйл, реклама в журналах, выставки;

д) захватить к 2005 году долю рынка 16,29%.

2. Выход на рынок «нефтедобывающая отрасль (ДНС)»

а) поставить потребителям модели ПЧ мощностью от 55 до 315 кВт. Напряжение: 0,4; 2,5 кВ. Основные функции: цена, управление несколькими двигателями, дистанционное изменение настроек;

б) позиционировать модели ПЧ на уровне

Мощность, кВт	55	75	90	110
Цена, руб.	135 419	173 250	189 000	267 800

в) поставку продукции осуществлять энергослужбам нефтяных компаний;

г) комплекс продвижения: директ-мэйл, реклама в журналах;

д) захватить к 2005 году долю рынка 24,48%.

3. Выход на рынок «коммунальное хозяйство»

а) поставить потребителям модели ПЧ мощностью от 5 до 315 кВт. Напряжение: 380 В. Основные функции: цена, управление несколькими двигателями, дистанционное изменение настроек, габариты;

б) позиционировать модели ПЧ на уровне

Мощность, кВт	5,5	7,5	11	15	30	45	55	75	90	110
Цена, руб.	26 400	29 700	35 600	42 000	70 800	101 900	125 000	161 200	182 000	221 700

в) поставку продукции осуществлять МУП «Горкоммунтеплосеть» городов России;

г) комплекс продвижения: директ-мэйл, реклама в журналах и справочниках;

д) захватить к 2005 году долю рынка 9,22%.

4. Выход на рынок «теплоэнергетическая отрасль»

а) поставить потребителям модели ПЧ мощностью от 4 до 630 кВт. Напряжение: 0,4; 3; 6; 10 кВ. Основные функции: цена, управление несколькими двигателями, дистанционное изменение настроек, габариты;

б) позиционировать модели ПЧ на уровне

Мощность, кВт	5,5	7,5	11	15	30	45	55	75	90	110
Цена, руб.	28 035	31 185	36 225	47 250	83 475	105 525	132 372	163 800	182 000	221 700

в) поставку продукции осуществлять теплоэлектроцентралям (ТЭЦ) России;

г) комплекс продвижения: директ-мэйл, реклама в журналах;

д) захватить к 2005 году долю рынка 21,22%.

5. Выход на рынок «станкостроительная отрасль»

а) поставить потребителям модели ПЧ мощностью от 0,37 до 11 кВт. Напряжение: 220, 380 В. Основные функции: диапазон выходных частот, векторное управление, ПИД-регулирование, динамическое торможение, габариты;

б) позиционировать модели ПЧ на уровне

Мощность, кВт	0,75	1,1	1,5	2,2	3	4	5,5	7,5	11
Цена, руб.	13 482	15 089	15 719	19 058	21 389	23 814	27 500	28 500	31 800

в) поставку продукции осуществлять станкостроительным предприятиям России;

г) комплекс продвижения: директ-мэйл, реклама в журналах и справочниках, выставки;

д) захватить к 2005 году долю рынка 8,83%.

6. На рынке «перерабатывающая отрасль» не планировать мероприятий по продвижению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе проведена оценка следующих сегментов рынка ПЧ: «нефтедобывающая отрасль», «коммунальное хозяйство», «теплоэнергетическая отрасль», «перерабатывающая отрасль», «станкостроительная отрасль». Параметры рынка:

Сегмент рынка	Емкость рынка, млн руб.	Спрос на рынке, млн руб.			Прогноз продаж ИРЗ, млн руб.		
		2002	2003	2004	2003	2004	2005
Нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)	273	14	14	14	1,49	1,49	1,49
Нефтедобывающая отрасль (ДНС)	239	9,1	9,3	9,6	1,32	1,51	1,51
Водоканал, коммунальные теплосети	14 480	66	81	98	4,75	5,8	7,07
Теплоэнергетическая отрасль (ТЭЦ)	1 464	16	20	24	2,84	3,52	4,33
Перерабатывающая отрасль УР (хлеб, молоко, мука)	4	0,82	0,82	0,82	0,1	0,1	0,1
Станкостроительная отрасль	40 в год	7	14	26	0,5	1	1,9
Итого	16 500	112,9	139,1	172,4	11	13,42	16,4

Наиболее предпочтительными сегментами являются «нефтедобывающая отрасль (ЭПУ)» (рост рынка 100%), «нефтедобывающая отрасль (ДНС)» (рост рынка 103%), «коммунальное хозяйство» (рост рынка 122%) и «теплоэнергетическая отрасль» (рост рынка 123%). Продукцию ИРЗ предпочитают на этих сегментах, соответственно, 16,29%; 24,48, 9,22 и 21,22%. Таким образом, при условии реализации обозначенных выше стратегических намерений, ОАО «Ижевский радиозавод» может рассчитывать на объем продаж рассматриваемого товара на уровне 11–16 млн руб. в год.

Результат работы: на основании данного исследования на ОАО «Ижевский радиозавод» организовано производство преобразователей частоты.

Отличия между прогнозируемыми и реальными объемами продаж на данный момент составляют 4% (программа производства на 2003 г. – 103 штуки, по состоянию на декабрь реализованы 98 штук.)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Опросный лист

ОАО «Ижевский радиозавод» проводит оценку спроса и потребительских предпочтений на приборы автоматизации электропривода. Не могли бы Вы ответить на несколько вопросов.

1. Планируете ли Вы приобретение:

- ☐ Преобразователей частоты
- ☐ Устройств плавного пуска
- ☐ Программируемых логических контроллеров
- ☐ Мониторов нагрузки

После этого вопроса проводится оценка важности потребительских свойств одного из товаров.

2. Какое количество уже установлено? _____

3. В каком году начали устанавливать? _____

4. Какое количество Вы планируете приобрести в 2002 году? _____

5. Продукцию каких фирм Вы приобретали? _____

6. Откуда Вы узнаете о новинках регулируемых электроприводов, программируемых логических контроллеров, фирмах-изготовителях?

- ☐ Отраслевые журналы _____ (какие)
- ☐ Каталоги _____
- ☐ Справочники _____
- ☐ Семинары _____
- ☐ Конференции _____
- ☐ Выставки _____
- ☐ Интернет _____

Оценка потребительских свойств преобразователей частоты

Оцените важность потребительских свойств преобразователей частоты по 7-балльной шкале:

1 – свойство совсем не важно, 7 – свойство очень важно.

Наименование	Оценка
1. Цена	
2. Наличие съемного пульта управления	
3. Динамическое торможение (постоянным током)	
4. Рекуперативное управление (отдача энергии в сеть)	
5. Управление несколькими двигателями	
6. Дистанционное изменение уставок	
7. Габариты	

Каковы требования к основным параметрам?

1. Мощность, кВт	
2. Напряжение, В	
3. Диапазон частот, Гц	
4. Тип управления (ШИМ-модуляция, векторное управление, прямое управление моментом)	
5. Тип регулятора (ПИ-регулятор, ПИД-регулятор)	
6. Допустимый ток перегрузки, А	
7. Время выдержки тока перегрузки, с	
8. Количество входов управления (аналоговых, цифровых)	
9. Количество выходов (аналоговых, цифровых)	
10. Элементная база (тиристоры или IGBT-транзисторы)	
11. Цена, руб.	

Авторы:

Косарев Олег Вячеславович, инженер по маркетингу

Иванцов Михаил Васильевич, инженер по маркетингу

Пономарева Ольга Валерьевна, начальник бюро маркетинговых исследований

Александр КОНСТАНТИНОВ

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Проводя анализ и оценку конкурентоспособности предприятий, необходимо применять системный подход. В современных условиях жесткой конкурентной борьбы нельзя удовлетворяться лишь оценкой, например, внешней и внутренней среды предприятия, или даже маркетинговым анализом. Поэтому в статье также затрагивается проблема качественного управления человеческими ресурсами малого предприятия. В последнее время, многие ученые стали справедливо отмечать влияние удовлетворенности персонала характеристиками предприятий (например, материальное и социально-психологическое стимулирование) на долгосрочную конкурентоспособность данных предприятий.

В данном исследовании предпринимается попытка комплексного анализа конкурентоспособности ЗАО «АЛСИ Фарма» для выявления стратегических направлений развития и укрепления долгосрочных конкурентных позиций на российском фармацевтическом рынке.

В процессе исследования применяются общенаучные методы и приемы: диалектический подход, принципы логического и системного анализа и синтеза, методы сравнительного анализа.

Исходной базой анализа послужила статистическая от-

четность ЗАО «АЛСИ Фарма» за 2002 – 2004 гг.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАО «АЛСИ Фарма» было создано в мае 1997 г.

Первоначально фирма занималась дистрибуторской деятельностью: продажей средств медицинского применения, готовых лекарственных средств и субстанций. В 2000 г. началось строительство собственного производства в г. Кирове. Летом 2001 г. завод по производству готовых лекарственных средств был построен и 4 сентября того же года сдан Государственной приемочной комиссии.

В январе 2002 г. решением Лицензионной комиссии Министерства здравоохранения РФ компании ЗАО «АЛСИ Фарма» выдано разрешение на производство, хранение и распространение лекарственных средств (Лицензия № 42/171/2002 от 23.01.2002).

Свою цель ЗАО «АЛСИ Фарма» видит в обеспечении российского населения наиболее современными, качественными и доступными по цене лекарственными средствами, произведенными в строгом соответствии с международными стандартами.

Стратегия компании ЗАО «АЛСИ Фарма» направлена на использование новейших достижений медицины в производстве лекарственных

средств, которые благодаря своей эффективности станут препаратами выбора врачей и пациентов.

Немаловажно еще и то, что сам профиль предприятия, ориентированный на использование новейших технологий и соблюдение жестких требований к качеству на всех этапах производства, предполагает активное использование квалифицированной рабочей силы – начиная от рабочих на конвейере и заканчивая инженерно-техническим персоналом.

Компания ЗАО «АЛСИ Фарма» намерена занимать активную позицию в продвижении своей продукции на российском рынке, а в дальнейшем и на рынках стран СНГ.

На *рис. 1* представлена организационная структура управления ЗАО «АЛСИ Фарма».

Возглавляет предприятие Генеральный директор, который реализует основные функции управления, такие как: оперативное управление, перспективное развитие, финансово-экономическую стратегию. В круг обязанностей директора входит и кадровая политика, развитие социальной инфраструктуры предприятия, работа с кадрами.

Отдельные функции управления делегированы заместителям Генерального директора:

Главному лаборанту – функция технического обеспечения производства и развития предприятия.

Заместителю Генерального директора по производству – функция оперативного управления производством и планирование.

Заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам – функция обеспечения производства и сбыта продукции, внешне-экономические связи. Управление транспортным обслуживанием.

Заместителю директора по финансам – ведение материального и финансово-хозяйственного учета, управление денежными потоками, взаимоотношение с финансовыми и налоговыми органами.

Кроме перечисленных выше руководителей Генеральному директору напрямую подчинены: юрист, канцелярия, кадровая служба.

SWOT-АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

Все многообразие факторов внешней и внутренней среды можно разделить на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей¹.

Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, вне-

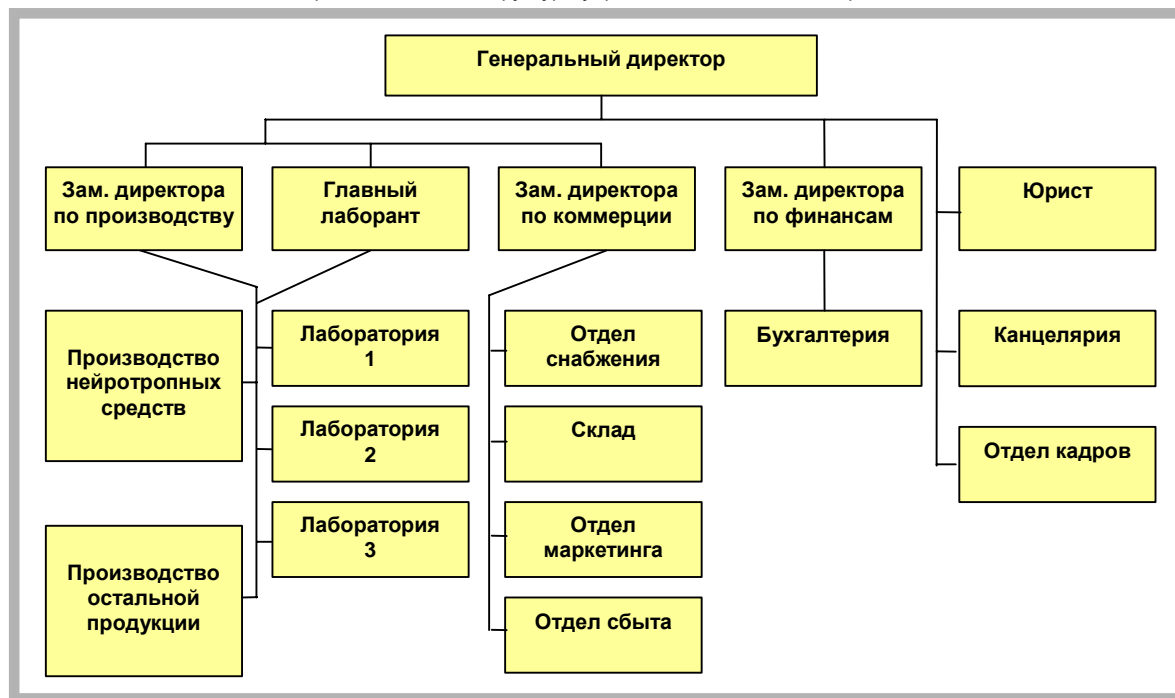
шними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (табл. 1).

Рисунок 1

Организационная структура управления ЗАО «АЛСИ Фарма»



¹ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002. С. 175.

Матрица SWOT-анализа

Таблица 1

	Возможности: <div>1. Улучшение уровня жизни населения</div> <div>2. Изменение рекламных технологий</div> <div>3. Развитие информационной отрасли</div> <div>4. Появление новых поставщиков</div> <div>5. Снижение цен на сырье и готовую продукцию</div> <div>6. Снижение налогов и пошлин</div> <div>7. Совершенствование менеджмента</div> <div>8. Снижение безработицы</div> <div>9. Разорение и уход фирм-конкурентов</div> <div>10. Уменьшение императивных норм законодательства</div> <div>11. Совершенствование технологии производства</div> <div>12. Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей</div> <div>13. Неудачное поведение конкурентов</div> <td>Угрозы: <div>1. Изменение покупательских предпочтений</div><div>2. Появление товаров-субститутов</div><div>3. Сбои в поставках продукции</div><div>4. Появление принципиально нового товара</div><div>5. Ужесточение законодательства</div><div>6. Изменение уровня цен</div><div>7. Скачки курсов валют</div><div>8. Появление новых концернов</div><div>9. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов</div><div>10. Рост налогов и пошлин</div><div>11. Усиление конкуренции</div><div>12. Ухудшение политической обстановки</div><div>13. Национализация бизнеса</div><div>14. Появление новых фирм на рынке</div></td>	Угрозы: <div>1. Изменение покупательских предпочтений</div> <div>2. Появление товаров-субститутов</div> <div>3. Сбои в поставках продукции</div> <div>4. Появление принципиально нового товара</div> <div>5. Ужесточение законодательства</div> <div>6. Изменение уровня цен</div> <div>7. Скачки курсов валют</div> <div>8. Появление новых концернов</div> <div>9. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов</div> <div>10. Рост налогов и пошлин</div> <div>11. Усиление конкуренции</div> <div>12. Ухудшение политической обстановки</div> <div>13. Национализация бизнеса</div> <div>14. Появление новых фирм на рынке</div>
Сильные стороны: <div>1. Достоверный мониторинг рынка</div> <div>2. Отлаженная сбытовая сеть</div> <div>3. Широкий ассортимент продукции</div> <div>4. Высокий контроль качества</div> <div>5. Высокая рентабельность</div> <div>6. Рост оборотных средств</div> <div>7. Высокая квалификация персонала</div> <div>8. Хорошая мотивация персонала</div> <div>9. Достаточная известность</div> <div>10. Низкий уровень цен</div> <td>«Сила и возможности» <div>- выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;</div><div>- достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;</div><div>- квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</div><div>- четкая стратегия позволит использовать все возможности.</div><td>«Сила и угрозы» <div>- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение требований потребителей повлияют на проведение стратегии;</div><div>- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;</div><div>- известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;</div><div>- достоверный мониторинг уловит изменения требований потребителей.</div></td></td>	«Сила и возможности» <div>- выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств;</div> <div>- достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;</div> <div>- квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</div> <div>- четкая стратегия позволит использовать все возможности.</div> <td>«Сила и угрозы» <div>- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение требований потребителей повлияют на проведение стратегии;</div><div>- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;</div><div>- известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;</div><div>- достоверный мониторинг уловит изменения требований потребителей.</div></td>	«Сила и угрозы» <div>- усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение требований потребителей повлияют на проведение стратегии;</div> <div>- появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;</div> <div>- известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;</div> <div>- достоверный мониторинг уловит изменения требований потребителей.</div>
Слабые стороны: <div>1. Сбои в снабжении</div> <div>2. Недостатки в рекламной политике</div> <div>3. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)</div> <div>4. Неполная загруженность производственных мощностей</div> <div>5. Неучастие персонала в принятии управленческих решений</div> <div>6. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений</div> <td>«Слабость и возможность» <div>- плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг;</div><div>- неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;</div><div>- снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.</div><td>«Слабость и угрозы» <div>- появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса ухудшит конкурентную позицию;</div><div>- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;</div><div>- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их требований;</div><div>- неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.</div></td></td>	«Слабость и возможность» <div>- плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг;</div> <div>- неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу;</div> <div>- снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.</div> <td>«Слабость и угрозы» <div>- появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса ухудшит конкурентную позицию;</div><div>- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;</div><div>- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их требований;</div><div>- неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.</div></td>	«Слабость и угрозы» <div>- появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса ухудшит конкурентную позицию;</div> <div>- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;</div> <div>- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их требований;</div> <div>- неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству компании.</div>

Для ЗАО «АЛСИ Фарма» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

- ♦ к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и изменение требований потребителей;
- ♦ к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

В связи с этим разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таким образом, рассмотрев возможности ЗАО «АЛСИ Фарма», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, далее – закрепиться в них путем покупки существующих предприятий по производству аналогичной продукции, а в дальнейшем стремит-

ся к приобретению доли акций более крупных предприятий.

Количественный анализ.

Для проведения подобного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы)².

Такие матрицы приведены в виде *таблицы 2* и *таблицы 3*, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокую, среднюю, низкую.

Для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в *таблице 4*. В первую колонку

Таблица 2

Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Улучшение уровня жизни населения. Изменение рекламных технологий	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Разорение и уход фирм-продавцов. Развитие информационной отрасли	Снижение цен на сырье и готовую продукцию. Совершенствование менеджмента	Уменьшение императивных норм законодательства. Снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов. Изменения моды	Совершенствование технологии производства	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей

² Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. С. 97.

Таблица 3

Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Изменение правил ввоза продукции	Сбои в поставках продукции. Рост темпов инфляции. Появление товаров-субститутов	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. Скачки курсов валют
Умеренное	Снижение уровня жизни населения. Рост налогов и пошлин	Изменение покупательских предпочтений. Ужесточение законодательства	Появление принципиально нового товара. Появление новых концернов
Слабое	Изменение уровня цен. Рост безработицы	Появление новых фирм на рынке. Усиление конкуренции	Национализация бизнеса. Ухудшение политической обстановки

Таблица 4

Взвешенная оценка степени влияния факторов среды

Факторы среды	Вес	Оценка*	Взвешенная оценка
Макроэкономические	4		3,47
Экономические	1		-2,16
Рост темпов инфляции	0,25	-8	-2
Скачки курсов валют	0,17	-7	-1,19
Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-0,84
Снижение налогов и пошлин	0,17	7	1,19
Рост безработицы	0,06	-4	-0,24
Снижение безработицы	0,23	4	0,92
Политико-правовые	1		-4,12
Изменение правил ввоза продукции	0,33	-10	-3,3
Ужесточение законодательства	0,20	-6	-1,2
Ухудшение политической обстановки	0,15	-1	-0,15
Уменьшение императивных норм законодательства	0,17	4	0,68
Национализация бизнеса	0,15	-1	-0,15
Социально-культурные	1		2,69
Снижение уровня жизни населения	0,33	-7	-2,31
Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	3,3
Изменения предпочтений	0,34	5	1,7
Научно-технические	1		7,06
Совершенствование технологии производства	0,18	3	0,54
Изменение рекламных технологий	0,32	9	2,88
Развитие информационной отрасли	0,32	8	2,56
Совершенствование менеджмента	0,18	6	1,08
Ближайшее окружение	4		-14,28
Отрасль	1		-1,45
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	0,25	6	1,5
Усиление конкуренции	0,25	-3	-0,75
Изменение уровня цен	0,30	-4	-1,2
Появление новых концернов	0,20	-5	-1
Товары	1		-7,2
Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-4,8
Появление принципиально нового товара	0,4	-6	-2,4
Поставщики	1		-0,88
Сбои в поставках продукции	0,35	-9	-3,15
Появление новых поставщиков	0,24	9	2,16
Появление новых фирм на рынке	0,06	-2	-0,12
Разорение и уход фирм-продавцов	0,12	7	0,84
Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	0,35
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16	-6	-0,96
Покупатели	1		-4,75
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	0,5
Изменение покупательских предпочтений	0,75	-7	-5,25
Итого	8		-10,81

*Оценка экспертов дана по шкале от -10 до +10.

вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его балльную оценку.

Из таблицы видно, что для ЗАО «АЛСИ Фарма» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие. Положительное влияние оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия (табл. 5)³.

Таким образом, становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры предприятия, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупате-

лей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды также входят квалификация персонала, система передачи информации и т. д.⁴

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 6.

Изучая внутреннюю среду предприятия необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т. е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное воз-

Внешние возможности и угрозы

Таблица 5

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
2	Изменение рекламных технологий	Появление товаров-субститутов
3	Развитие информационной отрасли	Изменение правил ввоза продукции
4	Появление новых поставщиков	Сбои в поставках продукции
5	Изменения моды	Появление принципиально нового товара
6	Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Снижение уровня жизни населения
7	Снижение налогов и пошлин	Рост темпов инфляции
8	Совершенствование менеджмента	Ужесточение законодательства
9	Снижение безработицы	Изменение уровня цен
10	Разорение и уход фирм-продавцов	Скачки курсов валют
11	Уменьшение императивных норм законодательства	Появление новых концернов
12	Совершенствование технологии производства	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
13	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	Рост налогов и пошлин
14	Неудачное поведение конкурентов	Усиление конкуренции
15		Рост безработицы
16		Ухудшение политической обстановки
17		Национализация бизнеса
18		Появление новых фирм на рынке

³ Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: «МарТ», 2004. С. 167.

⁴ Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. 2002. С. 249.

награждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

В ЗАО «АЛСИ Фарма» найму работников уделено особое внимание. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое

агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За 2004 г. он составляет 32% от

итогов 2003 г. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Динамика экономических показателей предприятия ЗАО «АЛСИ Фарма» за 2002–2004 гг. приведена в *таблице 7*.

Для анализа обеспеченности и эффективного использования рабочей силы применяется статистическая форма № 2-Т.

Обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в *таблице 8*.

Таблица 6

Сильные и слабые стороны организации

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
2	Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
3	Широкий ассортимент продукции	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
4	Высокий контроль качества	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
5	Высокая рентабельность	Неполная загруженность производственных мощностей
6	Рост оборотных средств	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
7	Высокая квалификация персонала	
8	Хорошая мотивация персонала	
9	Достаточная известность	
10	Низкий уровень цен	

Таблица 7

Экономические показатели ЗАО «АЛСИ Фарма»

№ п/п	Наименование	ед. изм.	2002	2003	2004
1.	Выполнено работ	тыс. руб.	35 897,4	46 607,8	47 066,7
2.	Среднесписочная численность	чел.	333	397	453
3.	Выработка на одного работающего	тыс. руб.	107,8	117,4	103,9
4.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	2 697,3	3 811,2	4 756,5
5.	Средняя зарплата	тыс. руб.	8,1	9,6	10,5
6.	Размер выплат социального характера	тыс. руб.	320	351	387

Таблица 8

Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категории персонала	2003 г.	2004 г.		Фактически, %	
	По отчету	По плану	По отчету	К предыдущему году	К плану
ВСЕГО персонала	397	446	453	114,1	101,6
в том числе					
1.1. рабочие	269	303	314	116,7	103,6
1.2. служащие	128	143	139	108,6	97,2
в том числе					
1.2.1. руководители	26	30	30	115,3	100
1.2.2. специалисты	102	113	109	106,9	96,4

Из таблицы видно, что план по численности персонала перевыполнен на 1,6%, но по численности специалистов недовыполнен на 3,6%.

В общей структуре численности работающих сократилась доля специалистов (до 24 с 25,7% в предыдущем периоде). Доля рабочих возросла (до 69,3 с 67,8%), доля руководителей возросла (до 6,6 с 6,5%).

Для оценки качества работы с кадрами предприятия используется система показателей (табл. 9), характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенности этого оборота⁵.

К числу основных показателей этой системы относятся:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему – отношение числа принятых за период работников ($\text{Ч}_{\text{прин.}}$) к среднему списочному их числу ($\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$):

$$\begin{aligned} K_{\text{приема}} &= \text{Ч}_{\text{прин.}} / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}}; \\ K_{\text{приема п.п.}} &= 85 / 397 = 0,2141; \\ K_{\text{приема о.п.}} &= 68 / 453 = 0,1501. \end{aligned}$$

2. Коэффициент интенсивности оборота по выбытию – отношение числа выбывших за период работников ($\text{Ч}_{\text{выбыв.}}$) к среднему списочному их числу ($\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$):

$$\begin{aligned} K_{\text{выбытия}} &= \text{Ч}_{\text{выбыв.}} / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}}; \\ K_{\text{выбытия п.п.}} &= 21 / 397 = 0,0528; \\ K_{\text{выбытия о.п.}} &= 12 / 453 = 0,0264. \end{aligned}$$

3. Коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период работников по указанным выше причинам, относящимся к текучести кадров ($\text{Ч}_{\text{тек. кадров}}$), к среднему списочному их числу ($\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$):

$$\begin{aligned} K_{\text{текучести}} &= \text{Ч}_{\text{тек. кадров}} / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}}; \\ K_{\text{текучести п.п.}} &= 19 / 397 = 0,0478; \\ K_{\text{текучести о.п.}} &= 12 / 453 = 0,0264. \end{aligned}$$

4. Коэффициент замещения – отношение разности числа принятых ($\text{Ч}_{\text{прин.}}$) и вы-

бывших работников ($\text{Ч}_{\text{выбыв.}}$) к среднему списочному их числу ($\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$):

$$\begin{aligned} K_{\text{замещения}} &= (\text{Ч}_{\text{прин.}} - \text{Ч}_{\text{выбыв.}}) / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}}; \\ K_{\text{замещения п.п.}} &= (85 - 21) / 397 = 0,1612; \\ K_{\text{замещения о.п.}} &= (68 - 12) / 453 = 0,1236. \end{aligned}$$

По данным таблицы 9 видно, что коэффициент текучести по сравнению с предыдущим годом снизился и составил 2,6%. Коэффициенты оборота по приему и выбытию снижаются, что свидетельствует о тенденции к постоянству кадров. Снижение коэффициента замещения означает то, что число принятых возмещает число выбывших, то есть часть принятых на работу возмещает число уволенных и часть принятых используется на новых рабочих местах. Снижение этого коэффициента означает, что принятые на работу лишь в

Движение рабочей силы

Таблица 9

Показатели	Предыдущий период	Отчетн. период	Изменения	
			Абсол.	Относит.
1. Принято на предприятие	85	68	-17	80
2. Выбыло с предприятия	21	12	-9	57,1
в том числе:				
2.1. на пенсию и по другим причинам,	2	0	-2	
2.2. по собственному желанию	16	8	-8	50
2.3. за нарушение трудовой дисциплины	3	4	1	133
3. Среднесписочная численность работающих	397	453	56	14,1
4. Коэффициенты оборота:				
4.1. по приему (стр. 1/стр.3)	0,2141	0,1501	-0,064	70,1
4.2. по выбытию (стр. 2/стр. 3)	0,0528	0,0264	-0,0264	50
5. Коэффициент текучести (стр. 2.2 + стр. 2.3)/стр. 3)	0,0478	0,0264	-0,0214	55,2
6 Коэффициент замещения (стр. 1 - стр. 2)/стр. 3)	0,1612	0,1236	-0,0376	76,6

⁵ О'Шоннесси Дж. Принципы организации управления фирмой. — М.: «МТ Прогресс», 2001. С. 502.

незначительной степени способствуют расширению числа новых рабочих мест.

Структура заработной платы представлена в *таблицах 10, 11.*

Анализ показал увеличение удельного веса переменной части заработной платы в об-

Таблица 10

Структура заработной платы сотрудников ЗАО «АЛСИ Фарма»

Вид оплаты	ед. изм.	Фонд оплаты труда		Отклонения	
		Прошлый период	Отчетный период	Абсолют.	Относит.
Постоянная часть оплаты труда руководителей	тыс. руб.	235	243	8	103,4
Премии руководителям за производственные результаты	тыс. руб.	141,4	158	16,6	111,7
Всего оплата труда руководителей	тыс. руб.	376,4	401	24,6	106,5
Постоянная часть оплаты труда рабочих по тарифным ставкам	тыс. руб.	1 470	1 620	150	110,2
Премии рабочих за производственные результаты	тыс. руб.	911,3	1 580	668,7	173,4
Всего оплата труда рабочих	тыс. руб.	2 381,3	3 200	818,7	134,4
Постоянная часть оплаты труда работников сборочного цеха	тыс. руб.	539	597	58	110,8
Премии работникам сборочного цеха за производственные результаты	тыс. руб.	235	261	26	111,1
Всего оплата работникам сборочного цеха	тыс. руб.	774	858	84	110,8
Постоянная часть оплаты труда слесарных рабочих	тыс. руб.	240	253	13	105,4
Премии слесарных рабочих за производственные результаты	тыс. руб.	39,5	44,5	5	112,6
Всего оплата труда слесарных рабочих	тыс. руб.	279,5	297,5	12,5	106,4
Всего оплата труда,	тыс. руб.	3 811,2	4 756,5	945,3	124,8
в том числе:					
Постоянная часть	тыс. руб.	2 484	2 713	229	109,2
Переменная часть	тыс. руб.	1 327,2	2 043,5	716,3	153,9
Удельный вес в общем фонде оплаты труда					
Постоянная часть	%	65,1	57	-8,1	87,5
Переменная часть	%	34,9	43	8,1	123,2

Таблица 11

Средняя оплата работников ЗАО «АЛСИ Фарма» в 2004 г.

Категория работников	Размер оплаты, руб.	Премии, %	Итог, руб.
Руководители ЗАО «АЛСИ Фарма»:			
3—5 лет (21 чел.)	9 530	30	12 389
5—7 лет (8 чел.)	9 530	60	15 248
Свыше 7 лет (1 чел.)	9 530	100	19 060
Сотрудники лаборатории 1:			
1—3 года (34 чел.)	6 770	0	6 770
3—5 лет (121 чел.)	6 770	30	8 801
5—7 лет (89 чел.)	6 770	60	10 832
Свыше 7 лет (70 чел.)	6 770	100	13 540
Сотрудники лаборатории 2:			
1—3 года (4 чел.)	7 370	0	9 950
3—5 лет (56 чел.)	7 370	30	12 935
5—7 лет (15 чел.)	7 370	60	15 920
Свыше 7 лет (8 чел.)	7 370	100	19 900
Сотрудники лаборатории 3:			
1—3 года (4 чел.)	7 750	0	10 870
3—5 лет (9 чел.)	7 750	30	14 131
5—7 лет (7 чел.)	7 750	60	17 392
Свыше 7 лет (6 чел.)	7 750	100	21 740

щем фонде оплаты труда. Это указывает на увеличение стимулирующей доли заработной платы.

Анализ соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда определяется на основе индексного метода⁶.

$$K_{\text{оп}} = I_{\text{гв}} / I_{\text{сз}}$$

где $K_{\text{оп}}$ — коэффициент опережения;

$I_{\text{гв}}$ — индекс годовой выработки;

$I_{\text{сз}}$ — индекс среднего заработка работающих.

$$K_{\text{оп}} = (103,9/117,4) / (10,5/9,6) = 0,88/1,09 = 0,8 \text{ (см. табл. 7).}$$

Значения $K_{\text{оп}} < 1$ говорят о нарушении принципа опережения роста производительности труда над ростом сред-

ней заработной платы⁷. Это позволяет предложить ряд рекомендаций в политике управления персоналом в ЗАО «АЛСИ Фарма», направленный на укрепление дисциплинированности и командного духа, что в конечном счете позволит укрепить долгосрочные конкурентные позиции предприятия:

1. Необходимо внедрить систему введения вновь принимаемого работника в коллектив по индивидуальному плану. Цель обучения вновь принятого работника – скорейшая адаптация в коллективе и на рабочем месте.

2. Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров предприятий. Оно позволяет задействовать внутрен-

ний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников⁸.

3. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в *таблице 12*⁹.

Таким образом, управление карьерой, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность.

Таблица 12

Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: М.: Гардарики, 2003. С. 127.

⁷ Лафта Дж. К. Менеджмент. М.: КноРус, 2002. С. 247–248.

⁸ Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 2001. С. 348.

⁹ Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: «МарТ», 2004. С. 240.

4. В ЗАО «АЛСИ Фарма» применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни:

- ♦ руководство;
- ♦ начальники отделов;
- ♦ лаборанты;
- ♦ помощники лаборантов.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице.

Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Выплата премий носит в организации весьма субъективный характер, так как их размер устанавливается руководителем, который делает выводы об эффективности деятельности сотрудника за последний месяц, основываясь практически только на собственном мнении. Это обуславливает неизбежность ошибок при распределении премий и, следовательно, может породить недовольство сотрудников. Кроме того, добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не по-

лучит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли.

Наряду с премиями в организации существует также и система штрафов. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за различные нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в ЗАО «АЛСИ Фарма» применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация предприятия с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов.

Администрация предприятия не забывает и о важных какличных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к

личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами. Таким образом, руководство фирмы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими.

Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и личные благодарности работникам, выносимые начальниками. Администрацией создаются благоприятные возможности для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело.

Для изучения используемой в ЗАО «АЛСИ Фарма» мотивационной системы, было проведено тестирование 5 ответственных работников. Тестируемым было предложено оценить по девяти балльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в *таблице 13*.

Рассчитав по формуле (1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности и затем по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников¹⁰.

$$E = W - b_{cp},$$

где E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности; W – важность каждой характеристики; b_{cp} –

¹⁰ Там же. С. 226.

Таблица 13

Удовлетворенность ответственных работников характеристиками организации

Характеристики \ Респонденты	1	2	3	4	5	b _{ср}	W	E
Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7	8	7	8	9	7,8	5	39
Удовлетворенность способом их использования	8	7	7	9	7	7,6	5	38
Отношение сотрудника к ним	7	9	8	9	8	8,2	9	73,8
Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7	5,8	4	23,2
Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8	7,2	7	50,4
Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8	8	9	72
Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т. п.	5	6	5	5	6	5,4	4	21,6
Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7	5,6	7	39,2
Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8	6,2	8	49,6
Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8	7,4	7	51,8
Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	6	6	5	7	7	6,2	7	43,4
Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7	5	5	25
Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8	6,2	9	55,8
a ₁	5–5,9	2–4	3–4	5–6,9	6–7	—	—	—
a ₂	6–7	5–6	5–7	7–7,9	7–8	—	—	—
a ₃	8–9	7–9	8–9	8–9	8–9	—	—	—
Сумма	—	—	—	—	—	86,6	86	582,8

Примечание. a₁ – интервал низших оценок; a₂ – интервал средних оценок; a₃ – интервал высших оценок; b_{ср} – средний балл, полученный каждой характеристикой; W – важность каждой характеристики; E – общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности.

средний балл, полученный каждой характеристикой:

$$S = \frac{E}{\sum W_i} = \frac{582,8}{86} = 6,77,$$

где S – общая удовлетворенность работников.

В результате анализа таблицы, представленной в приложении, можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к стимулам, они удовлетворены работой, меньше же всего они удовлетворены уровнем децентрализации и степенью информированности работников.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 6,77, что соответствует высокому уровню (от 0 до 3 –

низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в организации было бы желательно повысить информированность работников о положении дел на предприятии и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей, идущих «сверху вниз», т. е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний. На них будут подводиться итоги работы предприятия и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания стоит в конце недели либо месяца.

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

При использовании портфельного метода анализа организация рассматривается как совокупность стратегических хозяйственных подразделений (СХП). Задачей данного анализа является оценка фактического состояния портфеля организации и разработка

дифференцированных стратегий для различных СХП. Инструментом данного анализа являются матрицы – двумерные модели, сравнивающие стратегическое положение каждого СХП организации. Для проведения портфельного анализа необходимо:

- ♦ построить матрицу БКГ и матрицу Мак-Кинзи;
- ♦ оценить фактическое состояние портфеля хозяйственной деятельности организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенных матрицах и соотношения различных СХП в портфеле;
- ♦ классифицировать СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработать рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации;
- ♦ сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Для построения матрицы БКГ необходимо на основании исходных данных рассчи-

тать относительную долю рынка СХП¹¹:

Относительная доля рынка СХП = Объем продаж СХП / / Объем продаж ведущего конкурента, а также, для представления доли СХП на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СХП:

Доля рынка СХП = Объем продаж СХП / Емкость рынка.

Исходные данные первого варианта и результаты вычислений представлены в *таблице 14*.

На основании полученных данных можно построить матрицы БКГ для каждого СХП. Позиционирование СХП на матрице БКГ приведено на *рисунке 2*.

На основании анализа положения СХП в рамках матрицы БКГ можно заключить, что:

СХП 1, 4, 6 – не имеют хороших конкурентных позиций,

но находятся на перспективных быстроразвивающихся рынках, и требуют больших инвестиций. Для них возможна стратегия роста и увеличения доли рынка. Наиболее перспективным является **СХП 4**, т. к. он работает на крупном, быстроразвивающемся рынке и имеет хорошие конкурентные преимущества.

СХП 1 находится в стадии зарождения и работает на бурно развивающемся рынке. Однако если стадия «зарождения» для СХП 1 длится уже достаточно долго, то наилучшим будет его продажа или превращение в отдельно работающую фирму.

СХП 7 и 5 – наиболее перспективные виды деятельности, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительной доли финансовых ресурсов для продолжающегося роста. Для них наилучшей стратегией является рост и увеличение доли рын-

Таблица 14

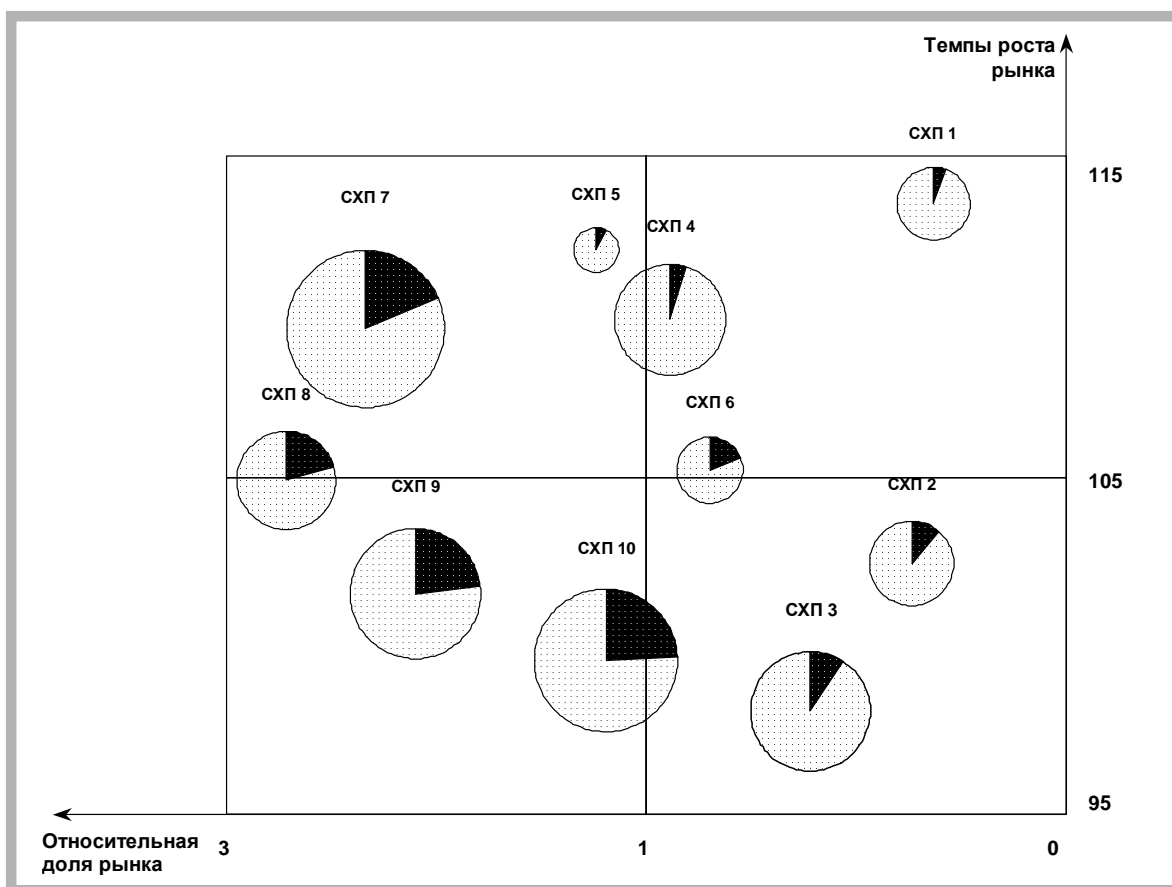
Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка СХП	Доля рынка СХП, %
1	280	785	5 000	113,2	0,36	5,60
2	740	2 590	5 800	101,8	0,29	12,76
3	760	1 180	7 500	97,5	0,64	10,13
4	370	375	7 400	108,6	0,99	5,00
5	210	175	2 600	109,8	1,20	8,08
6	1 128	1 280	4 900	105,2	0,88	23,02
7	2 410	1 045	10 500	108,2	2,31	22,95
8	1 593	595	6 100	105,0	2,68	26,11
9	2 275	1 083	7 600	100,7	2,10	29,93
10	3 116	2 722	9 800	98,6	1,14	31,80

¹¹ Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. С. 268.

Рисунок 2

Позиционирование СХП на матрице БКГ



ка. **СХП 7** является наиболее привлекательной для финансовых вложений.

Для **СХП 8** подойдет и стратегия сохранения доли рынка и стратегия роста и увеличения доли рынка. Здесь нет острой необходимости дополнительного финансирования этого направления.

СХП 9 и 10 – занимают лидирующее положение на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. За счет высокой доли рынка они, также как и СХП 8, имеют значительную экономию в затратах и приносят большую прибыль, чем требуется для поддержания их доли на рынке. Для них наилучшей явля-

ется стратегия сохранения доли рынка.

СХП 3 и 2 – наиболее бесперспективные виды деятельности. Они имеют слабые конкурентные позиции в сложившейся или сокращающейся отрасли. Для них наилучшей будет являться стратегия получения краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка или продажа или отделение их в отдельно работающую фирму.

Матрица БКГ дает неполную картину из-за использования ограниченных и однобоких характеристик. Поэтому в портфельном анализе при-

меняют еще и многофакторную матрицу Мак-Кинзи, характеристиками которой являются привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Исходные данные и расчет итоговых величин по каждому СХП даны в *таблице 15*.

По данным таблицы 14 можно построить матрицу Мак-Кинзи, где каждое СХП представлено в виде окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, а сектор внутри окружности отражает долю рынка данного СХП. Данная матрица представлена на *рисунке 3*.

Таблица 15

Экспертные оценки. Привлекательность рынков

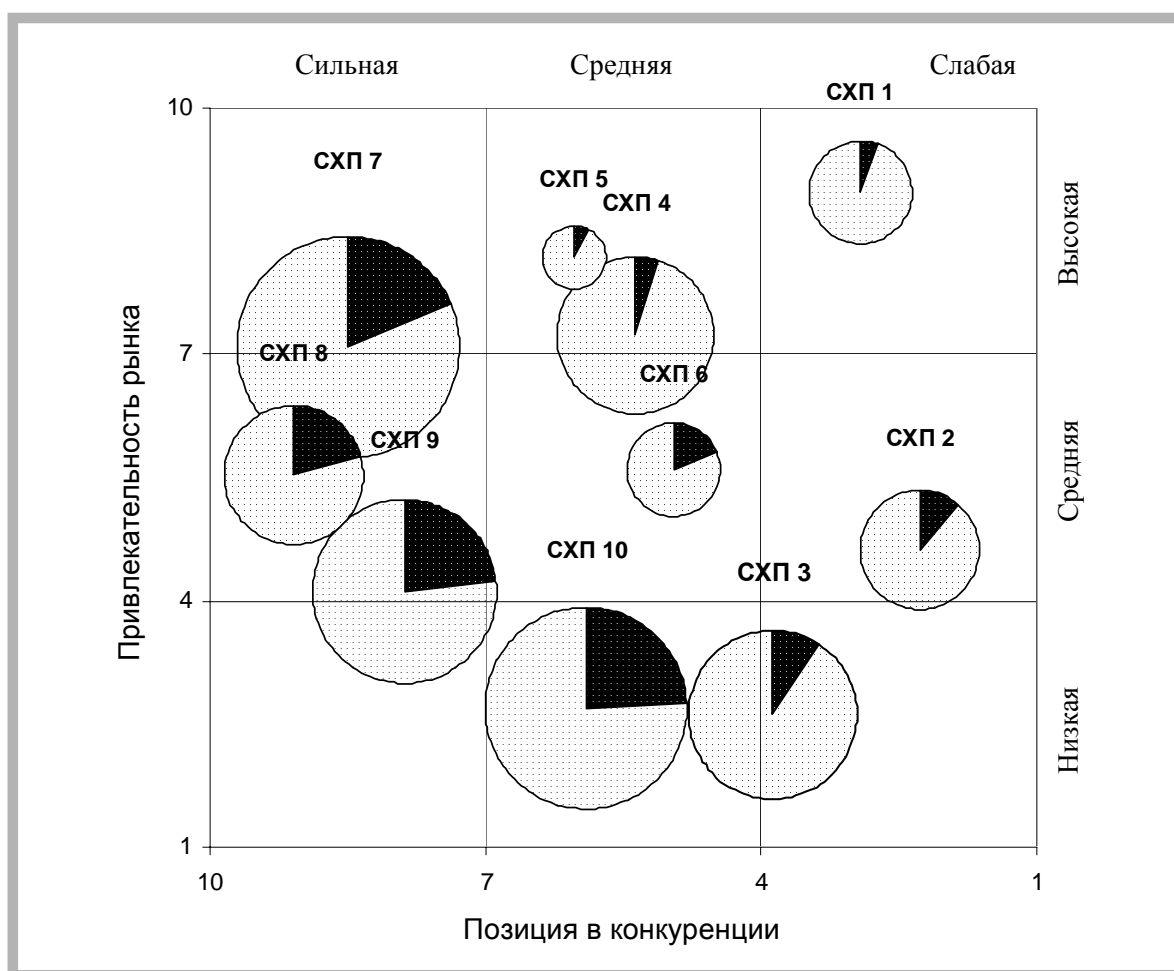
Характеристики	Вес	СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер и темп роста рынка	0,3	9	5	2	7	8	6	8	7	4	3
Качество рынка	0,2	9	3	3	9	8	4	7	6	3	2
Конкурентная ситуация	0,3	8	4	2	6	9	7	6	5	2	1
Влияние внешней среды	0,2	10	6	4	8	7	5	7	4	8	6
Итог		8,9	4,5	2,6	7,3	8,1	5,7	7	5,6	4	2,8

Конкурентные позиции

Относительная позиция на рынке	0,35	2	2	4	5	6	5	8	9	8	5
Относительный потенциал производства	0,3	2	2	3	5	4	6	8	10	9	6
Относительный потенциал НИОКР	0,2	3	1	2	4	6	2	9	8	6	6
Относительный потенциал персонала	0,15	6	5	8	9	10	7	10	9	8	8
Итог		2,8	2,25	3,9	5,4	6	5	8,5	9,1	7,9	5,95

Матрица Мак-Кинзи

Рисунок 3



Матрица Мак-Кинзи дополняет матрицу БКГ, позволяя оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагая возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций:

- ♦ СХП, имеющие высокий приоритет инвестиций;
- ♦ СХП, имеющие средний приоритет инвестиций;
- ♦ СХП, имеющие низкий приоритет инвестиций.

Полученные данные можно разделить на три группы:

СХП 4, 5, 7, 8, 9 – являются наиболее привлекательными для инвестиций, из которых наиболее ярко выделяется СХП 7. Для этой группы СХП лучшей будет стратегия роста и привлечения инвестиций.

СХП 1 и 6 – имеют средний приоритет инвестиций. При относительно невысокой емкости рынка для них предпочтительна стратегия продолжения деятельности на прежнем уровне. Однако необходимо следить за ситуацией в СХП 1, т. к. в нем присутствует такой ограничительный фактор, как низкая доля рынка. При снижении опорных параметров, СХП 1 придется ликвидировать.

В целом для каждого элемента этой группы, стратегическое решение принимается в зависимости от характера ситуации. Выбор может осуществляться из достаточно широкого спектра стратегий. Такими могут являться: стратегия роста и инвестирования; сохранение доли рынка (защита достигнутых позиций); сокращение и ликвидация; дезинвестирование – перемещение получаемых средств на другое направление.

СХП 2, 3, 10 – обладают низким приоритетом инвестиций. Для данной группы оптимальным будет стратегия сокращения. Однако ситуация с СХП 10 не однозначна. Данное СХП занимают лидирующее положение на зрелом и насыщенном крупном рынке, имеют хорошую финансовую устойчивость, поэтому дополнительные финансовые вложения не требуются, однако сам рынок, по оценкам экспертов является непривлекательным для инвестиций. Поэтому СХП 10 можно воспользоваться стратегией разворота с целью диверсификации производства и выхода на новые сегменты рынка.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо объединить и проанализировать все полученные данные:

На очень привлекательных рынках работают СХП 1, СХП 4, СХП 5, СХП 7;

Слабую конкурентную позицию занимают СХП 3, СХП 2, СХП 1.

В стадии зарождения и роста находятся СХП 6, СХП 4, СХП 1, СХП 5, СХП 7 в стадии зрелости и спада находятся СХП 8, СХП 9, СХП 10, СХП 3, СХП 2.

Генераторами основных средств являются СХП 8, СХП 9, СХП 10, однако к ним можно отнести СХП 7 и СХП 3. Основными потребителями средств являются СХП 1, СХП 4, СХП 6, а также СХП 2 и СХП 5.

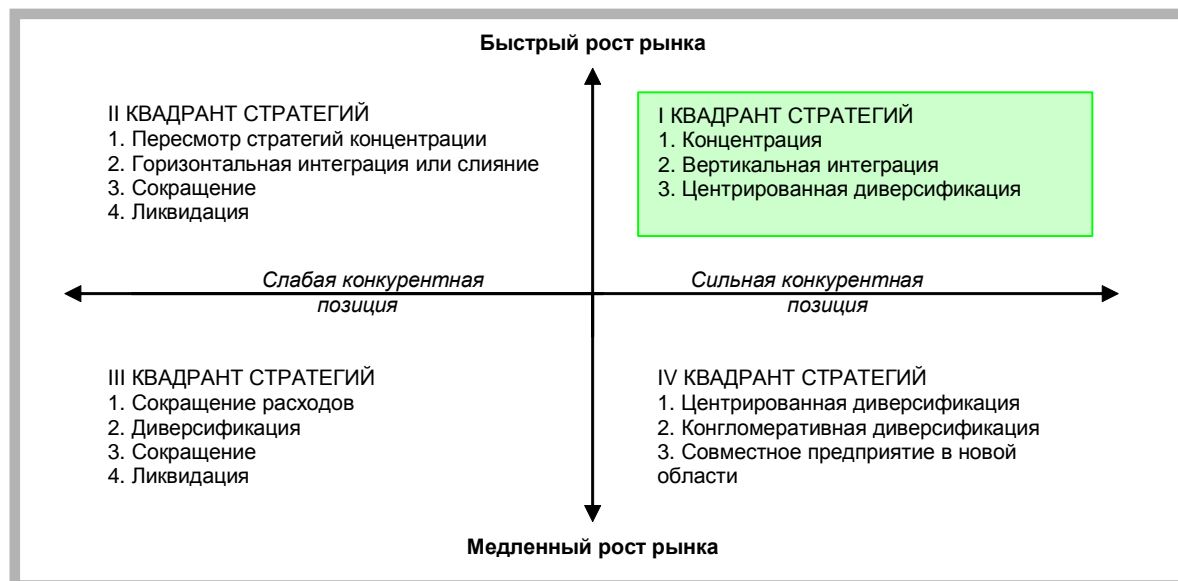
ЗАО «АЛСИ Фарма» имеет в своем портфеле большее число СХП на стадии роста и развития, чем на стадии спада, поэтому необходимо соблюдать равенство доходов финансовых средств и расходов на инвестиции.

По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод, что по всем основным характеристикам суммарный стратегический портфель является достаточно сбалансированным и его можно считать привлекательным для инвестиций, однако для увеличения доходности он требует некоторой диверсификации, концентрации и вертикальной интеграции. То есть если анализировать по известной матрице Томпсона и Стрикленда (рис. 4), то следует выбирать стратегию, указанную в I квадранте¹².

¹² Там же. С. 301.

Матрица Томпсона и Стрикленда

Рисунок 4



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье была предпринята попытка применения системного подхода в оценке конкурентоспособности ЗАО «АЛСИ Фарма» – предприятия по производству готовых лекарственных средств – с целью повышения эффективности управления предприятием в современ-

ных условиях жесткой конкуренции. Проведенный анализ помог выявить слабые и сильные стороны ЗАО «АЛСИ Фарма», эффективно управлять стратегическими подразделениями, а также человеческими ресурсами предприятия.

Автор

Константинов Александр Васильевич,
менеджер отдела новых препаратов ЗАО «АЛСИ Фарма».