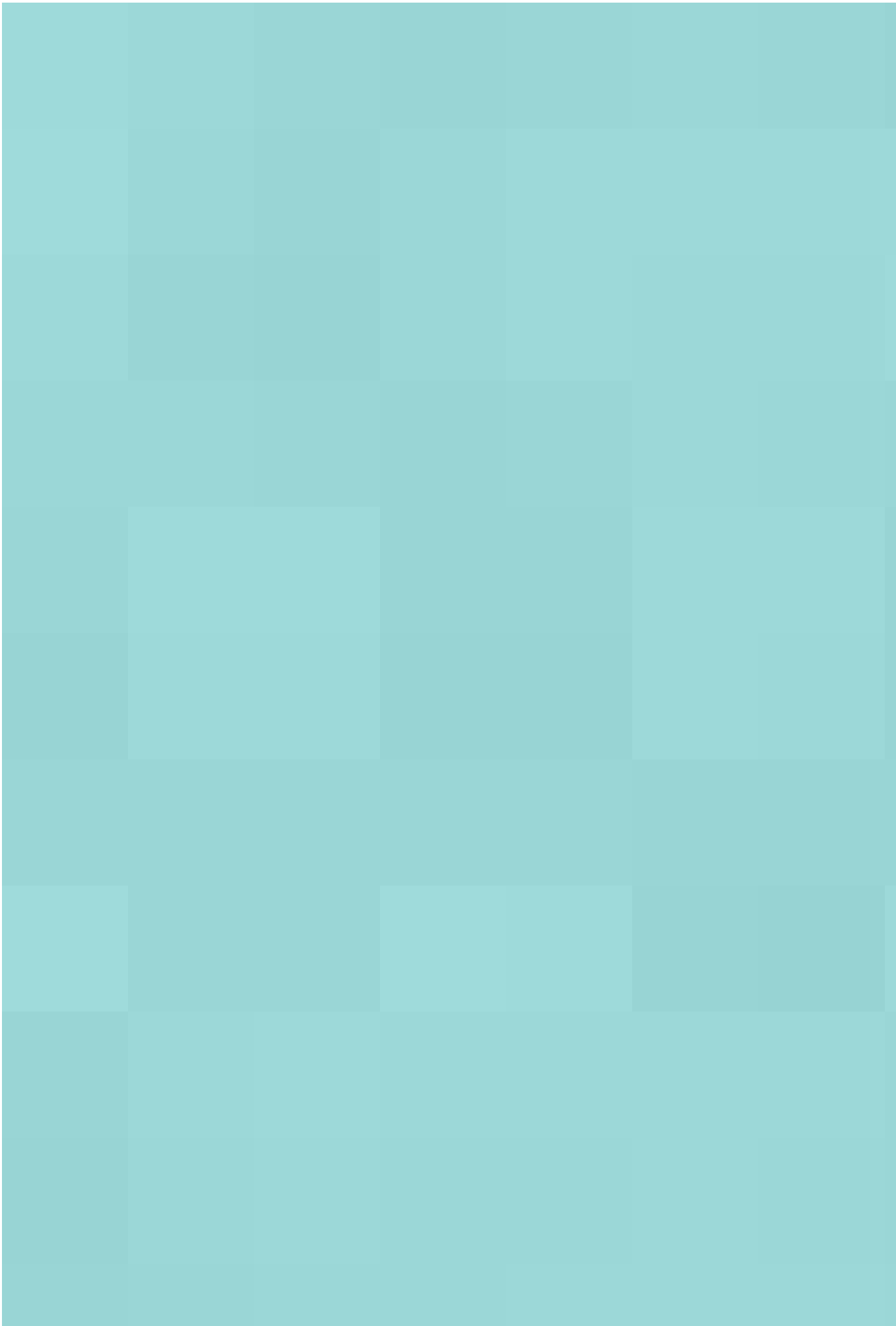




Денис Александрович Шевчук
Стратегический менеджмент: конспект лекций

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178234

Аннотация

Для студентов, аспирантов, соискателей и преподавателей. Конспект лекций может также использоваться в практической деятельности бизнесменов, лиц, ответственных за принятие комплексных решений в бизнесе, технике, научных исследованиях и других областях деятельности.

Содержание

1. Предмет и задачи курса	4
1.1. Сущность стратегического менеджмента	4
1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру	6
2. Структура и уровни процесса стратегического управления	7
2.1. Основные этапы стратегического управления	7
2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии	8
2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1, 2	9
3. Назначение фирмы, ее цели и основные задачи	10
3.1. Определение бизнеса	10
3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей	12
3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании	13
3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3	14
4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	15
4.1. Общее содержание стратегии	15
4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	16
4.3. Стратегия в СЗХ	18
4.4. Функциональные и оперативная стратегии	19
4.5. Факторы, определяющие стратегию компании	20
4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4	21
5. Отраслевой и конкурентный анализ	22
5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа	22
5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик	24
5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли	26
5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму	27
5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний	31
5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха	33
5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа	35
6. Анализ ситуации компании	36
6.1. Цель анализа	36
6.2. Оценка применяемой стратегии	37
6.3. SWOT-анализ	38
6.4. Стратегический стоимостный анализ	40
6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы	43
6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы	45
6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6	46
7. Стратегия одиночного бизнеса	48
7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса	48
7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса	49
7.3. Выбор стратегии инвестиций	51
7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли	53
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Шевчук Денис Александрович

Стратегический менеджмент: конспект лекций

1. Предмет и задачи курса

1.1. Сущность стратегического менеджмента

Данная книга основана на современных принципах ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов. Рекомендую прочитать 2–3 раза и вы без труда освоите предмет.

Пособие содержит как теоретический материал, так и практические рекомендации.

С уважением,

Шевчук Денис

www.deniskredit.ru

Менеджмент заключается в определении:

- «где мы находимся?»),
- цели нашей деятельности («куда мы идем?»),
- возможных путей ее достижения («как идти?»),
- критериев выбора оптимального пути,
- конечного результата («куда пришли?»),
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом «стратегия – структура – контроль»,
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

Шевчук Денис

Все это отражено на рис. 1.



Рис. 1. Содержание стратегического менеджмента

1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Дениса Шевчука (www.deniskredit.ru), наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,
- уметь управлять своими временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- они не должны быть, как эксперты, «зациклены»,
- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

2. Структура и уровни процесса стратегического управления

2.1. Основные этапы стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис. 2.

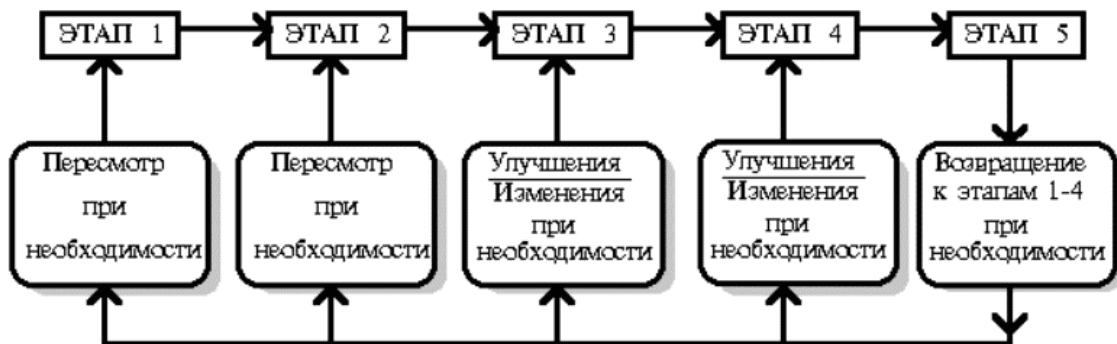


Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента

2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные уровни разработки стратегии фирмы

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ.
Стратегия СЗХ	Главный менеджер/шеф СЗХ (решения принимаются/ пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются /пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц/ менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1, 2

1. Процедуры стратегического менеджмента приложимы к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).

2. Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.

3. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

4. Стратегический менеджер – личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении «здоровья» всей организации при движении в определенном направлении.

5. Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован, искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.

6. Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.

7. Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.

8. Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

3. Назначение фирмы, ее цели и основные задачи

3.1. Определение бизнеса

Корпоративное целеполагание – первый ключевой индикатор того, как организация видит интересы своих акционеров. Целеполагание определяет бизнес фирмы, основные цели, характеристики и ведущую философию ее. Целеполагание устанавливает организационный контекст для будущих стратегических решений.

Корпоративное целеуказание содержит три главных компонента:

- определение бизнеса фирмы,
- установление ее главных целей,
- определение корпоративной философии.

На целеполагание и формулировку стратегии влияют разные внешние и внутренние группы (рис. 3).

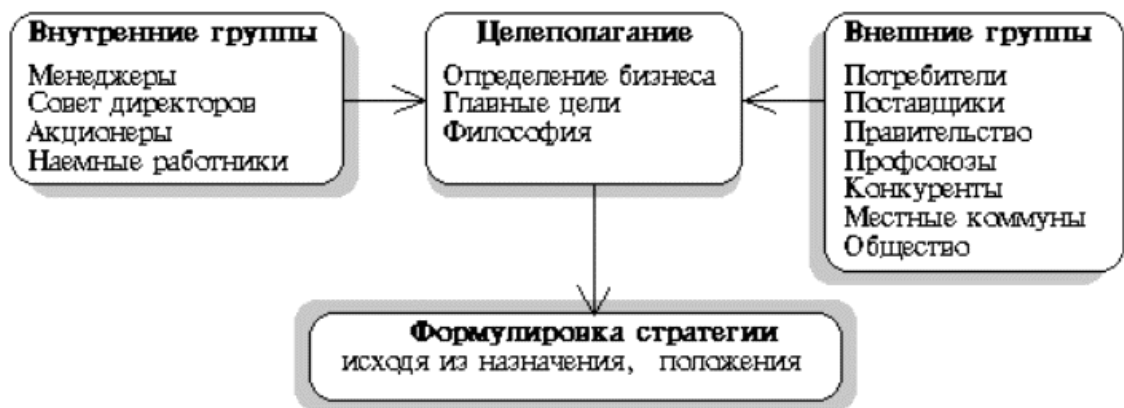


Рис. 3. Группы, действующие при целеполагании и формировании стратегии фирмы

При определении бизнеса следует ответить на вопросы:

- Что есть наш бизнес?
- Чем он будет?
- Чем он должен быть?

Для компании одиночного бизнеса ответ на вопрос «что есть наш бизнес» предполагает ответы на частные вопросы:

- кто будет удовлетворен (какие группы потребителей)?
- что будет удовлетворено (какие нужды потребителей)?
- как будут удовлетворены нужды потребителей (искусство или отличительные преимущества)?

Для диверсифицированной компании вопрос «что есть наш бизнес?» должен рассматриваться на двух уровнях:

- ориентированный на потребителя для СЗХ (как и для компании одиночного бизнеса),
- ориентированный на портфель СЗХ на уровне корпорации.

Последний должен включать:

- цели портфеля СЗХ компании,
- необходимую диверсификацию (диапазон) портфеля СЗХ,

– требуемый баланс между СЗХ в портфеле.

3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей

Установление целей – процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Примеры целей известных компаний:

Federal Express: Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире.

Alcan Aluminum: Быть производителем алюминия по наинизшей цене.

General Electric: Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или 2 по доле рынка в каждой сфере бизнеса компании.

Atlas Corp: Стать низкостоймостным средним производителем золота, произведя его в пределах 125000 унций в год, и иметь золотой резерв в 1500000 унций.

Black and Decker: Продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса.

Требуется и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий («как много и когда» должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим «кандидатам» в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: «максимизировать прибыль», «снизить затраты», «сделать более эффективными», «увеличить продажи».

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу (Денис Шевчук). Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании

Вкладчики обеспечивают компанию капиталом и вправе ожидать соответствующей отдачи от инвестиций. Акционеры компании являются ее законными собственниками. Следовательно, предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах:

- от выплаты дивидендов,
- от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций).

Лучшим путем для компании максимизировать доходы акционеров является использование стратегии, максимизирующей собственную скорость возврата инвестиций, что является хорошим индикатором эффективности компании, т. е. чем больше эффективность компании, тем лучше перспективы для акционеров и больше ее способность платить дивиденды. Более того, высокая скорость возврата ведет к увеличению спроса на акции компании.

3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3

1. Определение назначения компании является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируется стратегия.
2. Определение назначения содержит три элемента: определение бизнеса компании, целеполагание корпорации и определение корпоративной философии.
3. Для компаний одиночного бизнеса определение бизнеса фокусируется на обслуживаемых группах потребителей, нуждах потребителей, которые должны удовлетворяться, и технологиях, которые нужны для удовлетворения этих нужд. В сумме это ориентированное на потребителя определение бизнеса.
4. Для диверсифицированной компании определение бизнеса включает цели формирования портфеля, размер портфеля и необходимый баланс между сферами бизнеса в портфеле.
5. Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании – ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров.
6. Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долговременные условия.
7. Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности компании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию

4.1. Общее содержание стратегии

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис. 4.

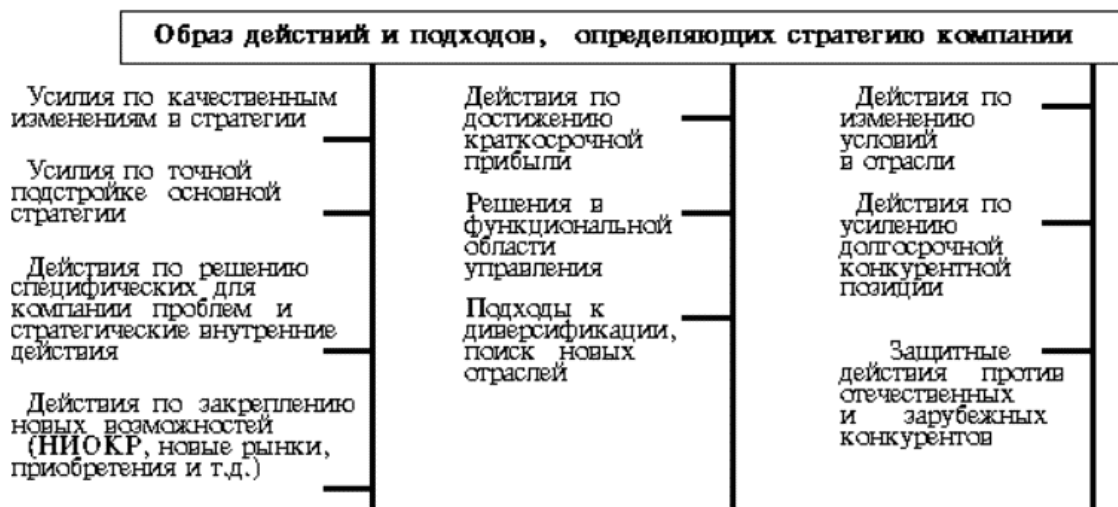


Рис. 4. Основные компоненты стратегии компании

4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис. 5).

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании		
Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)	Действия по "разделению" слабых и непривлекательных СЗХ	Воздействие диверсификации на строгость стратегии компании
Широта диверсификации (количество отраслей)	Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ	Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем относительной диверсификации
Подход к распределению инвестиций между СЗХ	Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ	

Рис. 5. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т. д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и «разделение» СЗХ, которые неперспективны в долгосрочном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные воз-

возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект $2+2=5$).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

4.3. Стратегия в СЗХ

Такая стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементы такой стратегии отражены на рис. 6.

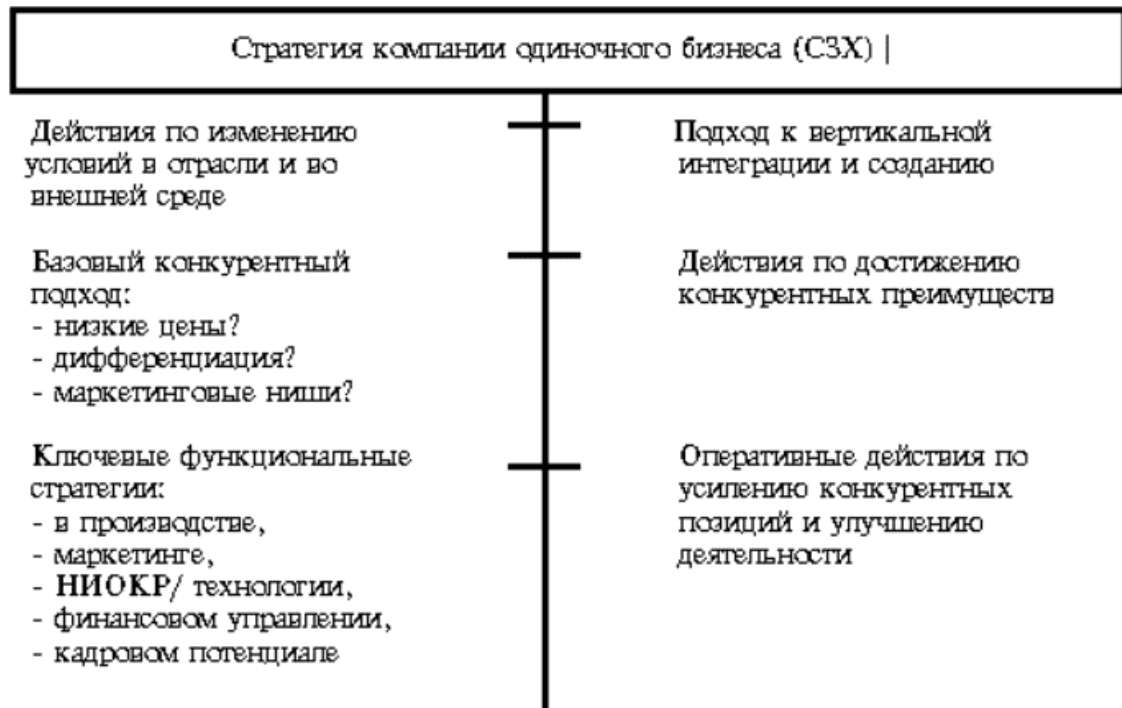


Рис. 6. Компоненты стратегии одиночного бизнеса

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

4.4. Функциональные и оперативная стратегии

Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, информационные системы и т. д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии – поддержка общей стратегии бизнеса. Другая роль – достижение функциональных целей.

Оперативная стратегия относится к более узким и детальным подходам. Она важна с точки зрения стратегической законченности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, и ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

4.5. Факторы, определяющие стратегию компании

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис. 7. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.



Рис. 7. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

1. Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.
2. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании.
3. Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.
4. Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.
5. Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

5. Отраслевой и конкурентный анализ

5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис. 8 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ – отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис. 8. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать (подробнее в книге Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006). Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.5.1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 5.1

**Стратегическая важность ключевых
экономических характеристик отрасли**

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсеку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наиминимизированной цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

Обычно к их числу относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм – например создания служб сервиса и т. д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рис. 9). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т. д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,
- условия спроса,
- высоту барьеров выхода в отрасли.

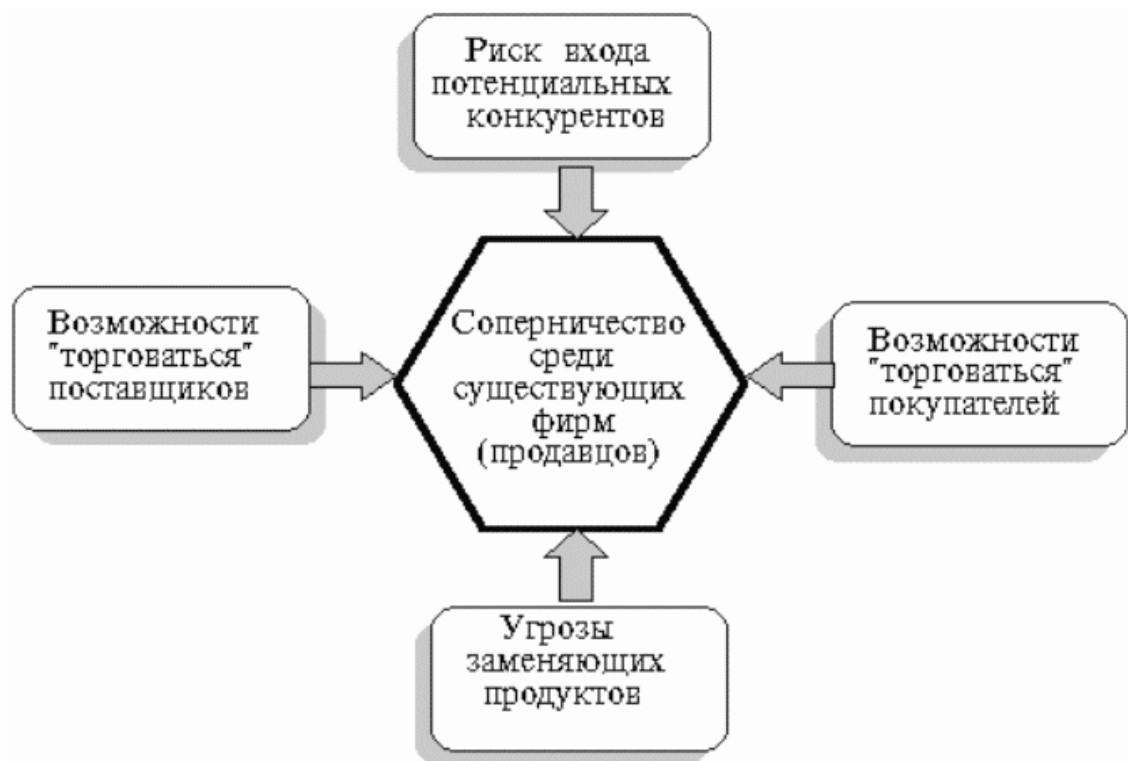


Рис. 9. Модель «пяти сил» Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т. к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т. е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса – главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: – инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо

списывать; – высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; – эмоциональные тяготения к отрасли; – стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; – экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.5.2).

Таблица 5.2

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

		УСЛОВИЯ СПРОСА	
		Спад спроса	Рост спроса
БАРЬЕРЫ ВХОДА	Высокие	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	Низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей «торговаться». Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: – когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, – когда покупатели делают закупки в больших количествах, – когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, – когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, – когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, – когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставля-

емой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно – слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

5.5. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.).
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рис. 10).



Рис. 10. Карта стратегических групп в пивоваренной промышленности США

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой,
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,

- эти переменные должны носить дискретный характер,
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах – ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники – в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл.5.3. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 5.3

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная	Быть господствующим лидером Превзойти существующего лидера отрасли Войти в лидирующую пятерку Войти в первую десятку Подняться на одну или две ступени в рейтинге Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) Сохранить позицию Только выживание	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста Экспансия путем внутреннего роста Экспансия путем приобретений Сохранение существующей доли Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Хватающий здоровяк, находящийся в движении Хорошо защищающийся, способный удержать существующее Держится в середине своры Пытающийся усилить позицию Отбивающийся, теряющий почву Отступающий на защитную позицию	В основном нападение В основном защита Комбинации защиты и нападения Агрессивное, рисковое Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству Фокусирование на рыночных нишах Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

5.6. Определение ключевых факторов конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

– эффективность низкочувствительного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

– выдающиеся таланты;

– «ноу-хау» в контроле качества;

– эксперты в области проектирования;

– эксперты в области технологии;

– способность к точной ясной рекламе;

– способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;

- компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Кроме того, следует сделать общую оценку привлекательности отрасли.

5.7. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

Такое обобщение делается с помощью формы табл.5.4.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

Таблица 5.4

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).
2. Движущие силы.
3. Конкурентный анализ.
3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).
3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа).
3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему?).
3.4. Способность «торговаться» поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).
3.5. Способность «торговаться» потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).
4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.
4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).
4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).
5. Конкурентный анализ.
5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.
5.2. Кого наблюдать и почему.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.
7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.
7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.
7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.
7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные).

6. Анализ ситуации компании

6.1. Цель анализа

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа – оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:

- как хорошо работает используемая ныне стратегия?
- что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?
- может ли компания конкурировать по стоимости?
- насколько сильны конкурентные позиции компании?
- какие стратегические действия создают лицо компании?

6.2. Оценка применяемой стратегии

Содержание стратегии компании одиночного бизнеса отражено на рис. 4. Прежде всего следует понять, какой же стратегии придерживается компания:

- низкоценового лидерства,
- отличий от соперников,
- фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

Следующей характеристикой конкурентной обстановки в отрасли является степень вертикальной интеграции и географический масштаб рынка. Следует исследовать вспомогательные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, применении рабочей силы.

Дополнительно следует проанализировать последние действия компании, которые интегрируются в стратегию фирмы и могут обеспечить частные конкурентные преимущества и/или улучшить конкурентную позицию.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой,
- растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с соперниками,
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций,
- какой рост объема продаж фирмы, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

6.3. SWOT-анализ

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T. В табл. 6.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица 6.1

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения

<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

- создают конкурентные преимущества на рынке,

- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

6.4. Стратегический стоимостный анализ

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании – ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию. Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т. д.
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т. д.
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,
- разницей в транспортных расходах,
- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей (табл.6.2). Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Таблица 6.2

Стоимостная цепь в отраслевом разрезе действий

Полная отраслевая цепь действия / издержки								
Издержки, связанные со снабжением	Издержки в действиях, связанных с производством						Издержки в предоплатных частях каналов распределения	
Покупные материалы, комплектующие, входная логистика	Действия в процессе производства	Действия при маркетинге и продажах	Обслуживание потребителей и выходная логистика	Внутренние вспомогательные или штабные действия	Общие и административные действия	Чистая прибыль	Оптовая торговля и сеть дилеров	Розничная торговля
Сырье и полуфабрикаты со стороны Энергия Транспортные расходы Затраты на покупку материалов Складирование	Оборудование и оснастка Производство Оборка и упаковка Труд и материалы Ремонт и эксплуатация ОКР и испытания Качество и его контроль Действия по инвентаризации	Действия при продаже Реклама и продвижение Исследования рынка Техническая литература Координация и приемы Отношения с дилерами и дистрибьюторами	Сервис, ремонт и другие процедуры Затраты Другие издержки по выходной логистике	Зарплата Набор и испытание Внутренняя связь Компьютерное обслуживание Обеспечение функционирования ИИСКР Безопасность и секретность Отношения с профессионалами	Службы финансов и учета Юридические службы Пабблик-релейшенз Планы исполнения Обслуживание кредита Отношения по налогам		Включают все действия, связанные с затратами по дистрибьюторам, оптовой и розничной торговле и другим в каналах доведения продукции до конечных потребителей	

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, фирма может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков,
- работать с поставщиками с целью снижения их издержек,
- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами,
- попытаться использовать более дешевые заменители,
- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами,
- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае, если это характерно для передней части цепи, возможны три корректирующие воздействия:

- использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения,
- изменить экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции,
- попытаться скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;
- попытка поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования;
- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;
- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;
- рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;
- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;

– балансировка больших внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

6.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?
- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл.6.3. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников (табл. 6.4).

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет важные конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Таблица 6.3

Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы

Признаки силы	Признаки слабости
Важные отличительные преимущества	Отсутствие реальных отличительных преимуществ
Большая доля рынка (или лидер на рынке)	Потери на рынке относительно главных соперников
Последовательная или отличительная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Рост базы потребителей и их лояльности	Падающая репутация у потребителей
Нахождение в фаворитной стратегической группе	Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции
Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах	Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом
Ценовое преимущество	Производитель товаров с высокой себестоимостью
Прибыль выше средней	Рост доходов ниже среднего
Маркетинговое искусство выше среднего	Мало главных факторов рыночного успеха
Технологические и инновационные способности выше среднего	Последователь в разработке продуктов, их слабое качество
Инициативный, предпринимательский подход к опасностям	Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам
Позиция накопления благоприятных возможностей	Потери относительно главных соперников

Таблица 6.4

Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно соперников (шкала рейтинга: *слабейший – 1, сильнейший – 10, в скобках – произведение веса на рейтинговую оценку*)

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество/исполнение продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60

6.6. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:

- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

6.7. Обобщающие выводы по теме главы 6

Ситуационный анализ включает пять ступеней.

1. *Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия.*

Она включает обзор прошлой стратегической деятельности компании и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. *Проведение SWOT-анализа.*

Оценка основных блоков стратегии – сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. *Оценка стоимостной позиции компании относительно конкурентов (с использованием цепи действия/стоимость).*

Стратегия должна поддерживать стоимостной фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. *Оценка конкурентной позиции компании и ее конкурентной силы.*

Этот этап показывает, как расположена компания относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где компания сильна, а где слаба.

5. *Определение стратегических подходов и проблем компании.*

Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации компании.

В табл. 6.5 приведена форма представления результатов ситуационного анализа.

Таблица 6.5

Форма представления результатов ситуационного анализа

1. Индикаторы стратегической деятельности

Индикаторы деятельности	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г	19.. г
Размер рынка					
Рост объема продаж					
Чистая прибыль					
Возврат инвестиций					
Другие?					

2. Внутренние сильные стороны

Внутренние слабости

Внешние благоприятные возможности

Внешние угрозы

3. Анализ конкурентной силы

КФУ/конкурентные факторы	Вес	Фирма А	Фирма Б	Фирма В	Фирма Г	Фирма Д
Качество/производственная деятельность						
Репутация/имидж						
Доступность сырья/цены						
Технологическое искусство						
Маркетинг/распределение						
Финансовая сила						
Относительная стоимостная позиция						
Другие?						
Общий рейтинг силы						

4. Заключение относительно конкурентной позиции (улучшающая/слабеющая? конкурентные преимущества/недостатки?)

5. Главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть.

7. Стратегия одиночного бизнеса

7.1. Основания стратегии одиночного бизнеса

Как указано в гл.3 определение бизнеса включает решение следующих вопросов:

- какие нужды потребителей будут удовлетворяться деятельностью фирмы?
- какие группы потребителей это затронет?
- как эти нужды будут удовлетворяться (отличительные компетентности фирмы)?

Нужды потребителей связаны с дифференциацией продукции, которая представляет процесс использования отличительных преимуществ при проектировании продуктов с целью удовлетворения конкретных нужд потребителей. Маркетинговая сегментация – путь деления рынка на группы потребителей, основанный на существующих различиях их нужд. Компания может сконцентрироваться на одном, или нескольких сегментах.

В общем четкость выбора продукт/рынок/отличительная компетентность обеспечивает основания стратегии на уровне одиночного бизнеса (СЗХ).

7.2. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса

Таких типов стратегии три:

- ценовое лидерство,
- дифференциация,
- фокусирование.

Эти стратегии называются базовыми, так как все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, производят ли они, обслуживают или являются неприбыльными предприятиями. Характерные черты базовых стратегий отражены в табл. 7.1.

Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность для лидера предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Таблица 7.1

Основные характеристики базовых стратегий

	<i>Ценовое лидерство</i>	<i>Дифференциация</i>	<i>Фокусирование</i>
<i>Продуктовая дифференциация</i>	Низкая (в основном по цене)	Высокая (в основном по свойствам)	От низкой до высокой (цены или свойства)
<i>Сегментация рынка</i>	Низкая (массовый рынок)	Высокая (много рыночных сегментов)	Низкая (один или немного сегментов)
<i>Отличительная компетентность</i>	Производство и управление материалами	НИОКР, сбыт и маркетинг	Все виды отличительной компетентности

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в «торговле» с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Преимуществом ценового лидера является наличие барьеров входу, так как другие компании неспособны войти в отрасль, используя цены лидера. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождение конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут использовать повышенную (премиальную) цену. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции. Это обеспечивает ей конкурентные преимущества. Например, мощные поставщики редко представляют для такой компании проблему, так как она более настроена на цену, чем на себестоимость. Компания, естественно, не имеет проблем и с сильными покупателями. Дифференциация

и широкая лояльность покупателей создают барьеры входу других компаний, которым для этого необходимо выполнять конкурентоспособные разработки. Наконец, заменяющие продукты могут создать угрозу только при способности конкурентов производить продукты, удовлетворяющие в такой же степени потребителей и способные сломать устойчивую лояльность к дифференцированной компании.

Основной проблемой такой компании остается поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации и копирования. Угроза может также возникнуть из-за изменения запросов и вкусов потребителей.

Изменения в технологии производства (например, появление ГПС) делает разницу между стратегиями ценового лидерства и дифференцирования менее заметной. Фирмы могут осуществлять политику дифференциации при низких издержках. Другими путями снижения издержек при дифференциации является широкое применение стандартных узлов и деталей, ограничение числа моделей, применение системы поставок «точно вовремя». Учитывая это, некоторые фирмы пытаются соединить преимущества ценового лидерства и дифференциации. Они могут назначить премиальную цену за их продукцию по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора, что может обеспечить им большую прибыль, чем у компаний, использующих чистые базовые стратегии.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимуществ. Если компания использует дифференциацию, то она выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе своей компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества. Это дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, так как они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем положении, так как она закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существен. Потенциальным новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность более полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой цене. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании – дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

7.3. Выбор стратегии инвестиций

Инвестиционная стратегия относится к сумме ресурсов, человеческих и финансовых, которые должны дать конкурентные преимущества. Базовые стратегии обеспечивают конкурентные преимущества, однако их надо развивать и поддерживать. Дифференциация с этой точки зрения наиболее сложна, так как компания вкладывает ресурсы во многие функции (НИОКР, маркетинг) для развития отличительных преимуществ. Принимая решения по стратегии инвестиций, компании должны учитывать их отдачу при данной конкурентной стратегии. Два фактора являются критичными в выборе стратегии инвестиций:

- конкурентная позиция компании в отрасли,
- стадия жизненного цикла отрасли.

Конкурентное положение компании в отрасли определяется прежде всего долей рынка, контролируемой фирмой, и наличием у нее отличительных преимуществ (подробнее см. в 6).

Каждая стадия жизненного цикла отрасли предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 7.2 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывает средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании – фокусирование).

Таблица 7.2

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

Стадии жизненного цикла		<i>Сильная конкурентная позиция</i>	<i>Слабая конкурентная позиция</i>
	<i>Зарождение</i>	Создание рынка	Создание рынка
	<i>Рост</i>	Рост	Концентрация рынка
	<i>Замедление роста</i>	Рост рынка	Концентрация рынка или «сбор урожая»/ликвидация
	<i>Зрелость</i>	Поддержка или сбор прибыли	«Сбор урожая» или ликвидация / разделение
	<i>Спад</i>	Концентрация рынка, «сбор урожая», понижение активности	Полный поворот, ликвидация, разделение

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой

войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают вернуть свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

7.4. Практика конкурентной борьбы в отрасли

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Чтобы отстоять свои преимущества фирма может применить один из шести основных способов наступления:

- атака сильных сторон конкурента,
- атака его слабых сторон,
- общее наступление,
- наступление в одном направлении,
- партизанские действия,
- упреждающие удары.

Имеется две основные причины сходить «врукопашную» с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества, цены, модели, тактики продвижения. Первая – попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнения затрат на атаку с полученными выгодами.

Обычным путем агрессора является выброс на рынок продукта того же качества по пониженной цене. Однако насколько такая стратегия увеличивает прибыль, зависит от выигрыша в объеме продаж.

Другим типом тактики являются достижение низкоценового лидерства и затем атака конкурентов при сниженной цене. Без ценовых преимуществ атака может получиться, если нападающий имеет больше финансовых ресурсов и может втянуть соперников в ценовую войну.

При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника.

Ими могут быть:

- географические регионы, где соперник контролирует малую часть рынка;
- сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает и/или которые меньше обслуживаются;
- ситуации, когда соперник отстает в качестве и использовании продукта и имеется потенциал переключения наиболее чувствительных потребителей к товарам лучшего качества;
- ситуации, когда соперники не могут обеспечить адекватного обслуживания и относительно легко обеспечить более высокий уровень сервиса потребителей;
- места, где понижен уровень продвижения и неоднозначно четко обозначено рыночное присутствие конкурентов;
- провалы в продуктовых линиях рыночных лидеров, что дает возможность развить их в новые большие сегменты рынка;
- ситуации, где рыночные лидеры упускают некоторые нужды покупателей.

В общем случае атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций.

При общем наступлении агрессоры стремятся разбалансировать деятельность конкурента во многих направлениях. Такое наступление имеет наилучшие шансы на успех, когда

фирма располагает выдающимися ресурсами для достижения позиции рыночного лидера и конкурентными преимуществами.

Наступление в конкретном генеральном направлении включает такие действия, как захват географически новых рынков, создание новых сегментов при введении дифференциации продуктов и лучшем удовлетворении нужд потребителей, внедрение новых технологий. Общая идея состоит в получении существенного пионерского преимущества в новой области.

Партизанские действия характерны для малых предпринимателей с небольшими ресурсами. Они используют принцип «бей-беги», атакуя в тех местах и в такое время, когда создаются лучшие возможности, чем у конкурентов большого масштаба. Это могут быть:

- фокусировка атаки на узком, четко определенном сегменте, слабо защищенном конкурентом;
- атака фронта, где противник распылил свои ресурсы;
- малые рассеянные наскоки на лидера с использованием отдельных дисбалансов цен, недостаточной активности продвижения конкурентов, антitrustовского законодательства, патентных упущений и т. д.

Упреждающие удары включают превентивную атаку для сохранения позиций преимущества, которую противник не сможет продублировать.

Ими могут быть:

- расширение продуктовых возможностей на рынке с целью предотвратить такую же попытку конкурента,
- использование лучшего сырья и/или более надежных поставщиков вместо долгосрочных контрактов или задней интеграции,
- защита лучших географических позиций,
- обслуживание престижных потребителей,
- завоевание психологического имиджа и позиции у потребителей,
- обеспечение наилучших каналов распространения в этой области.

На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе от новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции). Целью защитной стратегии является уменьшение такого риска. Имеется несколько путей такой деятельности:

- попытки блокировать действия атакующих (заполнение брешей в продуктовых линиях, улучшение моделей продуктов, поддержание низких цен, хорошие отношения с торговлей и т. д.);

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.