

УДК 658

КАРТЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

© 2011 г. Е. В. Фокина

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

В статье подчеркивается особая актуальность вопросов стратегического управления для предприятий, занятых в сфере промышленного производства. Обобщение результатов анкетирования руководителей предприятий, представляющих промышленность строительных материалов, в частности производство металлопластиковых конструкций, привело к выводу о необходимости более активного внедрения в процесс стратегического управления предприятием инструментария менеджмента. В заключении, проиллюстрированы возможности карт позиционирования при решении вопросов стратегического анализа и позиционирования предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление; инструментарий менеджмента; стратегические группы; атрибутивные карты позиционирования; конкурентоспособность предприятия.

A special importance of strategic management problems for the industrial enterprises is shown in the article. A summarized result of the questioning between the managers of production enterprises (construction materials production, including metal-plastic constructions) is presented. These result shows, that it's important to use more management instruments in processes of strategic management. The possibilities, which cards of the positioning can give during settling the questions of strategic analysis and the enterprises' positioning are given as a conclusion.

Key words: strategic management; management tools; strategic groups; attributive cards of the positioning; competitiveness of the enterprise.

На Западе стратегическое планирование давно получило широкое распространение. Порядка 80% компаний в США и около половины — в Европе используют его в практике менеджмента. Регулярно проводимые исследования отечественных компаний также свидетельствуют о его растущей популярности в их управленческой практике. По различным оценкам более половины (порядка 60–70%) российских предприятий уже ввели у себя систему стратегического планирования или находятся на пути к ее внедрению. При этом многие из них не только уже достаточно четко представляют свою стратегию, но и последовательно выполняют мероприятия по ее реализации [6].

Для крупных предприятий отечественной промышленности, располагающих значи-

тельными активами, фондо- и ресурсоемким производством, имеющим большую территориальную протяженность производственной структуры, фактически формирующей рынок, наличие стратегии развития считается необходимым условием выживания.

Система управления предприятиями в России формировалась под воздействием командно-административной экономики. Как следствие, она ориентирована на поддержку вышестоящих организаций, предельно упрощенные формы подготовки и принятия управленческих решений, использование типовых подходов к построению систем управления. Профессиональная компетентность руководителей и специалистов в таких управленческих структурах не превышает 20–30% (а это, как показывает мировой опыт, в 93 случаях

из 100 является причиной банкротства компании). Все это определяет неспособность системы управления российских предприятий обеспечивать даже 10–15% потенциально возможной эффективности.

Широкое распространение в практике деятельности компаний получила точка зрения, что в условиях внутрисистемной нестабильности, высоких темпах инфляции и чувствительности по отношению к изменениям в мировой экономике (которые не позволяют с высокой степенью достоверности прогнозировать параметры внешней среды) стратегическое планирование не может иметь место.

На некоторых отечественных предприятиях процесс разработки стратегии носит формальный характер. В своей текущей деятельности большинство из них если и обращаются к стратегии (которая представляет собой набор перспективных мер, возможности реализации которых далеко не соответствуют реальным условиям развития как самой компании, так и среды, в которой она функционирует), то только при работе с инвестиционными партнерами или банками. Зачастую это происходит, лишь для того, чтобы продемонстрировать уровень управленческих технологий при подготовке контрактов, кредитных соглашений с целью повышения собственной коммерческой привлекательности.

Существует более опасная ситуация, которая, к сожалению, нередко встречается в компаниях отечественной промышленности, когда руководство либо не сталкивалось

с подобными вопросами, либо их намеренно избегает, считая разработку и внедрение стратегии нецелесообразным (рис. 1).

Подобное отношение обусловлено преимущественно отсутствием опыта эффективного стратегического управления на предприятиях.

Для выявления особенностей стратегического управления на предприятиях Ейского района Краснодарского края был проведен опрос руководителей среднего и высшего звена 26 предприятий, представляющих рынок металлопластиковых конструкций (МПК). Все предприятия являются представителями малого бизнеса, причем 45,5% предприятий сами занимаются и производством и монтажом МПК, а 54,5% являются компаниями-дилерами, которые принимают заказы клиентов, покупают МПК на заводе, специализирующемся на производстве, и устанавливают их. Численность на предприятиях первого типа колеблется от 10 до 17 человек, а на дилерских предприятиях — от 4 до 6.

На всех предприятиях существует разработанная стратегия в форме устного соглашения между руководителями и подчиненными по поводу того, в каком направлении развиваться, что для этого и каким образом необходимо делать. Что касается разработки стратегии, то на большинстве предприятий (63,6%) руководитель является главным «архитектором» и активно участвует в ее формировании (рис. 2).

Это объясняется тем, что в большинстве случаев руководитель является собственни-

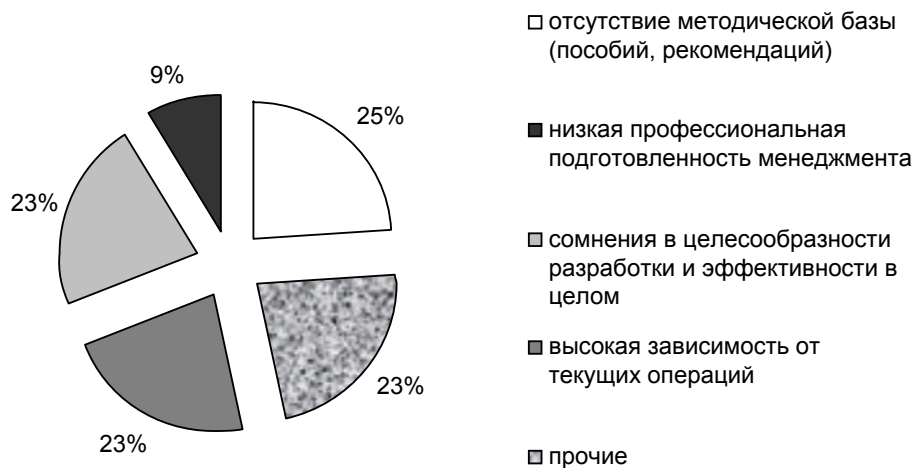


Рис. 1. Проблемы разработки стратегии развития на предприятиях России (по [6])



Рис. 2. Разработчики стратегий

ком бизнеса, и более всех заинтересован в повышении прибыльности фирмы. На предприятиях-производителях встречается делегирование полномочий в формировании стратегии менеджерам высшего звена, а на предприятиях-дилерах преобладает форма сотрудничества, когда руководитель привлекает своих подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками.

Относительно срока, на который разрабатывается стратегия, выяснилось следующее: 91% предприятий разрабатывают стратегию на срок 1–2 года, 9% — на срок до 5 лет. Следовательно, на большинстве предприятий сохраняется общая, характерная для отечественных компаний, тенденция, когда менеджмент концентрирует свои усилия преимущественно на решении текущих задач, оперативном управлении и краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко остаются без внимания. Пересматривается сформированная стратегия нечасто, и только 27,3% компаний имеют возможность провести крупные стратегические изменения. Остальные ограничиваются совершенствованием стратегии.

Опрос показал, что работа по стратегическому планированию в 100% случаев позволяет улучшить работу компании, в 91% случаев данная работа способствует внешнему и внутреннему развитию предприятия, а в 81,8% — позволяет получить конкурентные преимущества.

Выбор стратегии развития предприятия зависит от долгосрочных стратегических це-

лей. Доминирующее значение для предприятий имеет повышение качества продукции и оказываемых работ и услуг — 75% компаний. 50% предприятий нацелены на увеличение клиентской базы, расширение и укрепление позиций на существующих рынках. Снизить себестоимость продукции стремятся 25% фирм.

Одно из основных условий для эффективной работы по стратегическому планированию — анализ внешней среды. Исследование показало в целом благоприятную картину: анализ отрасли проводится на 57,5% из опрошенных предприятий, анализ конкуренции — на 72,7%.

Но при этом инструментарий стратегического менеджмента практически предприятиями не используется: только 36,4% предприятий используют SWOT-анализ, и 9% — матрицу БКГ.

Основные стратегии, применяемые в практике обследованных предприятий, показаны на рис. 3.

Наиболее популярными среди предприятий являются стратегии усиления позиций для уже освоенного продукта (услуги) на уже освоенном рынке и поиск новых рынков для уже производимого продукта (услуги).

Оценка конкурентных позиций своего предприятия по пятибалльной шкале показала следующее: на «4» оценили себя 50% предприятий, на «3» — 40% предприятий, на «2» — 10 %. Все опрошенные предприятия производят оценку конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг, а 90% — оценку конкурентоспособнос-

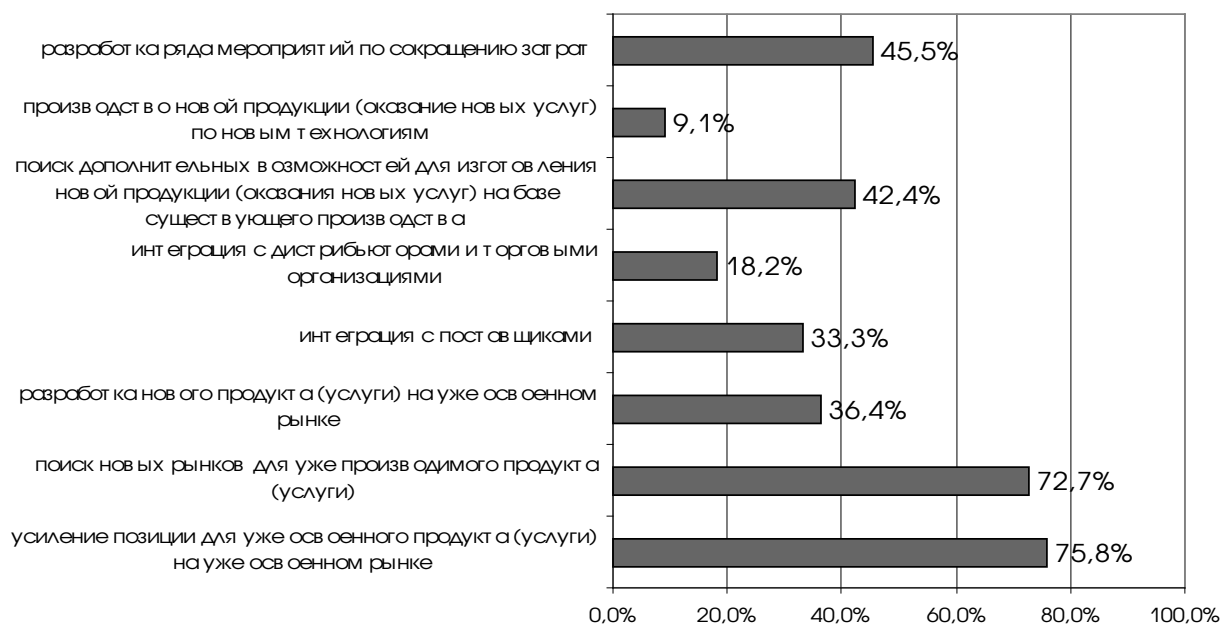


Рис. 3. Стратегии предприятий на рынке МПК

ти фирмы в целом. Основным источником информации для оценки является опрос потребителей, а основным методом получения оценки — составление рейтингов.

Большинство предприятий оценивают работу по стратегическому планированию как среднюю — 88,9%, а 11,1% предприятий — как слабую.

В таблице 1 представлены препятствия для эффективного стратегического управления, определенные опрошенными предприятиями.

Таким образом, результаты опроса позволяют сделать следующие выводы: работа по стратегическому планированию, анализу и позиционированию на предприятиях рынка МПК ведется довольно активно, однако отмечено низкое профессиональное владение инструментарием менеджмента в управлении. Следовательно, в системе вузовского и послевузовского образования необходимо обратить особое внимание на выработку практических навыков использования популярных инструментов менеджмента, которые представлены, например, в [2], и умений их адаптации к предприятиям конкретной отрасли, а также стимулировать появление новых методических подходов к решению задач стратегического управления.

Одной из задач такого рода является вы-

деление, по терминологии М. Портера, стратегических групп (фирм, близких по своим конкурентным позициям), внутри которых происходит основная конкурентная борьба.

Анализ ряда публикаций [1; 3–5] выявил возможности применения для этих целей атрибутивных карт позиционирования.

Чтобы завоевать доверие покупателей, необходимо понимать, каковы атрибуты (критерии) их выбора при покупке, а также насколько полно предприятие способно удовлетворять запросы своих потребителей. Обычно потребности покупателей подразделяют на четыре области:

1. Продукт (услуга). Потребительский выбор может определяться в зависимости от вида продукции (услуги) такими критериями, как качество, удобство использования, вес, размер, а также некоторыми отличительными особенностями продукта (услуги).

2. Процесс. В систему критериев могут включаться такие, как удобство системы размещения заказа, надежность и удобство доставки, система и форма оплаты.

3. Персонал. Потребители могут полагать, что персонал компании должен быть хорошо обученным, способным разрешать проблемы, с которыми они обращаются в фирму.

4. Цена. Ценовые критерии выбора бу-

Таблица 1

**Основные препятствия для эффективного стратегического
управления предприятием**

недостаточные инновации	54,5%
отсутствие методической базы (пособий, рекомендаций)	45,5%
недостаток средств	45,5%
трудности прогнозирования внешней среды в периоды неустойчивости и инфляции	45,5%
недостаток информации	18,2%
недостаток знаний и умений	9,1%
нехватка времени	9,1%
стадия развития предприятия	9,1%
недальновидная система оплаты труда	9,1%
культура, подавляющая появление новых идей	9,1%

дуг, вероятно, включать стоимость самого продукта (услуги), стоимость доставки и установки, эксплуатационные расходы. Не стоит забывать о скидках, которые будут вознаграждаться по покупательской лояльностью.

Выбор пакета атрибутов, определение степени важности каждого из них, а также балльная оценка уровня (качества) атрибутов всех анализируемых фирм зависит от особенностей исследуемого рынка, и осуществляет-

ся с помощью исследования мнений потребителей.

Менеджерам и маркетологам предприятия необходимо продумать возможные критерии покупательского выбора и выделить хотя бы по одному в каждой из четырех вышеописанных областей. Основываясь на списке, следует опросить клиентов или потребителей фирмы, прося их выставить соответствующий балл по каждой позиции (по

Таблица 2

Оценка потребительских предпочтений (составлено по [4])

	Атрибуты	«Идеал» покупателя	Важность для покупателя	Покупатель- ский рейтинг фирмы
Продукт (услуга)	1. Качество готового изделия 2. Широта ассортимента 3. ...			
Процесс	Система и формы оплаты ...			
Персонал	1. Профессиональная компетен- тность менеджера 2. ...			
Цена	1. Разумная цена 2. Возможность скидок			
Другое				

пятибалльной системе). Важно также узнать, каковы максимальные потребительские запросы по каждому атрибуту — важность для потребителя (табл. 2).

Идентифицировать различные пакеты выгод или ценностей, и описать воспринимаемые потребителями рыночные позиции основных брендов или игроков, позволяют карты позиционирования. По сути, такие карты — это некая картина рынка, на которой в двумерной системе координат изображены конкурирующие марки или фирмы. В качестве одной из координат используется количественный показатель — индекс цен, а в качестве второй — комплексный показатель качества продукта или качества обслуживания.

Количественный фактор — индекс, отражающий уровень цен на продукт (услугу) конкретной фирмы по отношению к средним ценам, сложившимся на исследуемом сегменте рынка, для расчета которого предлагается следующая формула:

$$I_{\text{цен } j} = \frac{C_j}{C_{\text{сп}}} \quad (1)$$

где: $I_{\text{цен } j}$ — индекс цен в j -ой фирме; C_j — цена основного (или стандартизированного) продукта в j -ой фирме; $C_{\text{сп}}$ — средняя цена продукта среди исследованных фирм; j — порядковый номер фирмы.

В результате расчета индекса цен по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

В отличие от количественного, качественный фактор является комплексным. Поэтому при его формировании, прежде всего, необходимо определить, какие именно выгоды или атрибуты исследуемых фирм необходимо учесть, для чего и составляется таблица 2. Использование балльной оценки обусловлено тем фактом, что в качественный фактор, как правило, входят атрибуты, имеющие различные единицы измерения.

Тогда формулу для расчета индекса каждого атрибута будет выглядеть следующим образом:

$$I_{kij} = \frac{B_{ij}}{B_i} \quad (2)$$

где I_{kij} — индекс i -ого атрибута комплексной оценки качества продукта или качества об-

служивания клиентов для j -ой фирмы; B_{ij} — количество баллов, полученное j -ой фирмой по i -ому атрибуту; B_i — важность для потребителей i -ого атрибута в баллах; j — порядковый номер фирмы; i — порядковый номер атрибута, по которому рассчитывается индекс.

Если на рынке какого-либо товара или услуги конкурируют множество фирм, и определение потребительского рейтинга фирм затруднительно, можно для каждого атрибута разработать свою балльную шкалу.

В целом качественный фактор определяется по следующей формуле:

$$I_{kj} = \sum I_{kij} \times W_i \quad (3)$$

где I_{kj} — индекс качества продукта или качества обслуживания клиентов j -ой фирмой; W_i — коэффициент значимости i -го индекса.

В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования. В конечном счете, на карту наносятся позиции исследуемых фирм.

На основании полученных значений координат карты можно рассчитывать коэффициент стратегических позиций фирм конкурентов, который характеризует конкурентоспособность фирмы:

$$K_{\text{ксп } j} = \frac{I_{kj}}{I_{\text{цен } j}} \quad (4)$$

где $K_{\text{ксп } j}$ — коэффициент конкурентоспособности для j -ой фирмы; $I_{\text{цен } j}$ — индекс цен j -ой фирмы; I_{kj} — индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -ой фирмой.

Конкурентоспособность фирмы тем выше, чем выше показатель ее конкурентоспособности, что достигается в случае, когда качественные показатели растут более быстрыми темпами, чем ценовые. Но сравнение коэффициентов конкурентоспособности целесообразно проводить внутри каждой стратегической группы.

Далее иллюстрируется применение методики построения карт позиционирования к фирмам рынка МПК г. Ейска с учетом особенностей данного рынка.

Определение количественного фактора — индекса цен.

Для получения сопоставимых данных был проведен опрос фирм от лица потенциальных клиентов. Фирмам было предложено

произвести расчет стоимости производства и установки окна эконом-класса, размером 1400×1300, подоконник 200 мм, отлив 150 мм, москитная сетка с доставкой и монтажом. Индекс цен рассчитывался как отношение цены фирмы к среднему уровню цены типового окна. Результаты расчета индекса цен приведены в таблице 3.

Определение качественного фактора — индекса комплексной оценки уровня (качества) обслуживания клиентов.

При проведении комплексной оценки уровня обслуживания клиентов использовалась система из пяти показателей:

1. Срок выполнения заказа.
2. Способ оплаты.
3. Опыт работы фирмы на рынке МПК.
4. Широта ассортимента предлагаемых товаров и оказываемых услуг.
5. Профессиональная компетенция менеджера.

Выбор этих показателей в качестве характеристик уровня обслуживания клиентов, а также оценка их относительной важности получены в результате опроса потребителей на рынке МПК. Именно эти оценки использовались при расчете «идеальных» для потребителя значений показателя. Так как качество продукта, т. е. предлагаемых окон эконом-класса, практически одинаково, данный показатель не оценивался.

Для получения индекса комплексной оценки уровня обслуживания клиентов, необходимо рассчитать значения частных индексов по каждому из пяти показателей. Частные индексы рассчитывались как отношение оценки показателя, полученной фирмой в результате опроса, к «идеальному» значению показателя, с точки зрения потребителя. Для оценки фирм по каждому показателю была разработана своя балльная шкала (рис. 4).

Результаты расчета частных индексов и обобщенного индекса комплексной оценки уровня обслуживания клиентов приведены в таблице 3. Обобщенный индекс рассчитывался как многомерная средняя величина, при этом значения коэффициентов значимости каждого показателя определялись по оценкам важности этого показателя для потребителя, т. е. экспертным путем.

На основе полученных индексов $I_{цен}$ и $I_{кач}$ по каждому из представителей исследуемой выборки построена карта рыночного позиционирования фирм, действующих на исследуемом рынке МПК (рис. 5).

Ее анализ позволяет сделать следующие выводы.

Большинство фирм образуют две основные стратегические группы. Первая группа характеризуется уровнем цен выше среднего, и уровнем качества близкого к пожеланиям потребителей.

Во второй группе представлены фирмы с невысоким уровнем цены, но и уровнем качества, не в полной мере соответствующим требованиям потребителей.

Третью группу образуют фирмы с ценами, ниже средних, но уровнем качества, вполне удовлетворяющим потребителя.

Фирмы четвертой группы характеризуются невысоким уровнем качества, но и относительно низкими ценами.

Пятую группу представляют фирмы с ценами значительно выше средних по рынку, но при этом характеризуются, по оценкам потребителей, низким качеством обслуживания клиентов.

Таким образом, построение карт позиционирования предложенным способом предоставляет достаточно широкие возможности для стратегического анализа и позиционирования предприятий: определение рыночных позиций основных игроков рынка, выделение стратегических групп, расчет коэффициентов конкурентоспособности игроков и на этой основе выбор стратегического направления развития того или иного предприятия.

Литература

1. Вайсман Е., Соловьева И. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы. // Маркетинг. — 2010. — №1 (110). — С. 39–47.
2. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. Учебное пособие. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 192 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. / Пер. с фр. — СПб.: Питер, 2004.

Таблица 3

Индексы цен и уровня обслуживания

№	Название фирмы	I _{цен}	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I _{кач}
1.	ТриК	0,705	0,698	0,714	0,682	0,857	1,042	0,801
2.	Золотая корона	0,832	0,698	1,190	0,682	1,143	1,042	0,943
3.	КМС	0,903	0,930	1,190	1,136	1,143	0,833	1,039
4.	Титан	0,889	0,698	1,190	0,909	1,143	0,833	0,944
5.	Окошкино	0,901	0,465	0,952	0,909	1,143	1,042	0,895
6.	Основа	0,903	0,930	0,714	0,909	0,857	0,833	0,849
7.	Стройматериалы	0,903	0,930	0,714	0,909	0,857	0,833	0,849
8.	МонтажМастер	0,945	0,698	0,714	0,909	1,429	1,042	0,943
9.	Бил	0,945	0,698	0,714	0,682	1,143	1,042	0,848
10.	Доминанта	0,953	0,698	0,714	0,909	1,143	1,042	0,895
11.	Замки, двери	0,959	0,698	0,952	0,909	0,857	0,833	0,849
12.	Техносервис	0,982	0,930	1,190	0,909	1,429	1,042	1,085
13.	Евро-окна	1,001	0,698	0,952	1,136	1,143	0,625	0,898
14.	Ритм	1,001	0,930	0,714	0,682	1,143	0,833	0,849
15.	ЗОК	1,015	0,930	0,952	1,136	1,143	1,042	1,038
16.	Первый оконный завод	1,015	0,465	1,190	0,909	1,143	1,042	0,943
17.	Оконный мир	1,015	0,930	1,190	1,136	1,429	1,042	1,133
18.	Сенатор	1,024	0,930	0,952	0,909	1,429	0,833	0,991
19.	Восток	1,030	0,930	0,714	1,136	1,429	1,042	1,038
20.	Жалюзи, салон-магазин	1,083	1,163	0,952	1,136	1,143	1,042	1,085
21.	Горизонт	1,084	0,698	0,952	1,136	1,143	1,042	0,990
22.	Двери, окна	1,086	0,930	0,952	1,136	1,143	1,042	1,038
23.	Мастер Пласт	1,086	1,163	0,714	1,136	1,143	1,042	1,038
24.	Светлый дом	1,100	1,163	1,190	0,682	1,143	0,833	0,991
25.	ТИГРАЛ ЭКО-строй	1,142	0,698	0,952	0,682	1,143	0,417	0,757
26.	Дирекция-МСК	1,202	1,163	0,952	1,136	0,857	0,625	0,945
	Значимость показателя	-	0,204	0,199	0,209	0,166	0,222	-

Показатель 1. «Срок выполнения заказа»

Срок выполнения заказа	Балльная оценка
Важность для потребителя (идеальное значение)	4,3 балла
До 5 дней	5 баллов
5-10 дней	4 балла
Свыше 10 дней	3 балла

Показатель 2. «Способ оплаты»

Способ оплаты	Балльная оценка
Важность для потребителя (идеальное значение)	4,2 балла
Рассрочка, кредит	5 баллов
Кредит	4 балла
Только предоплата	3 балла

Показатель 3. «Опыт работы фирмы на рынке МПК»

Опыт работы фирмы	Балльная оценка
Важность для потребителя (идеальное значение)	4,4 балла
5- 10 лет	5 баллов
3-5 лет	4 балла
1-2 года	3 балла

Показатель 4. «Широта ассортимента предлагаемых товаров и оказываемых услуг»

Широта ассортимента	Балльная оценка
Важность для потребителя (идеальное значение)	3,5 балла
Производство и продажа окон, МП дверей различных форм и цветов, пластиковые откосы, жалюзи, рольставни, натяжные потолки и т.д.	5 баллов
Продажа окон и дверей различных форм и цветов, монтаж, жалюзи, рольставни и т.д.	4 балла
Производство окон различных форм и цветов	3 балла

Показатель 5. Профессиональная компетентность менеджера
(оценка выставлялась интервьюером после телефонного звонка)

Важность для потребителя (идеальное значение)	4,8 балла
---	-----------

Рис. 4. Балльные шкалы для оценки фирм по отдельным показателям

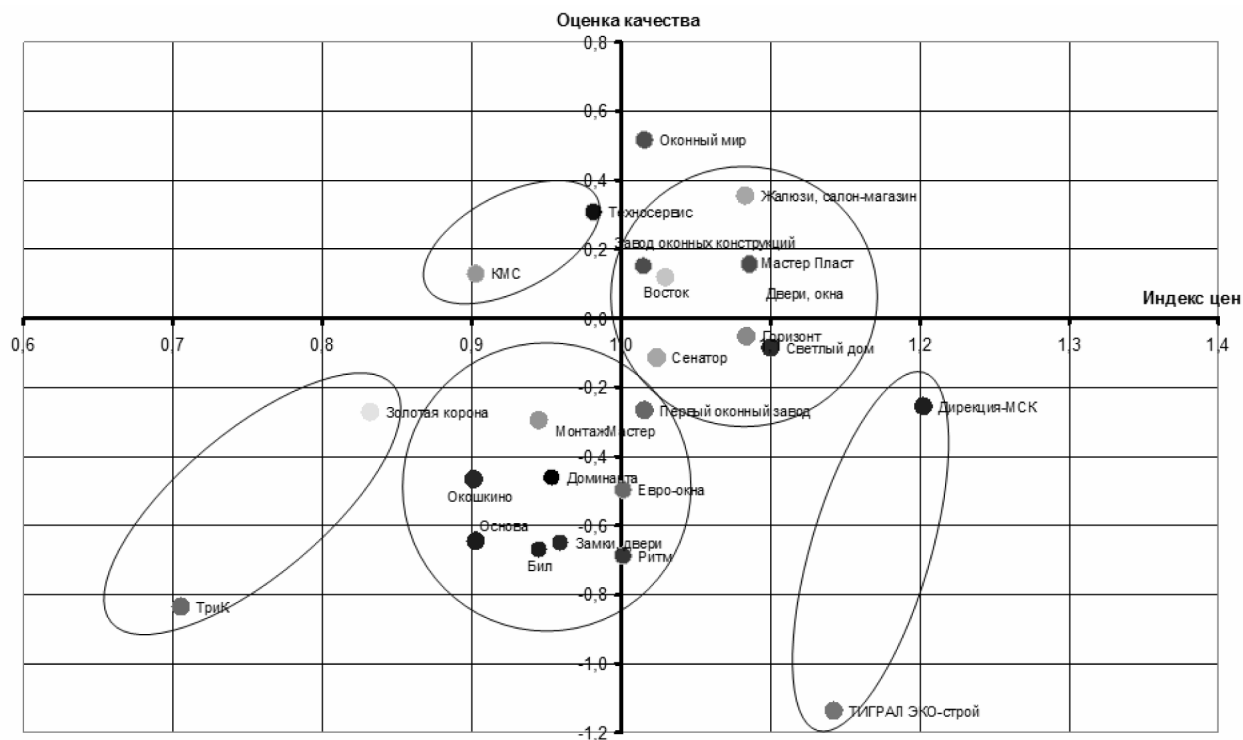


Рис. 5. Карта позиционирования фирм на рынке МПК

4. Мак-Кин Д. Стратегии. / Пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2010. — 247 с.

5. Портер М. Конкурентная стратегия. / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

6. Сафиуллин А. Стратегия маркетинга: сравнительный анализ основных подходов. // Маркетинг. — 2009. — №4 (107). — С. 60–71.

Поступила в редакцию

18 мая 2011 г.



Елена Владимировна Фокина — ассистент кафедры общеобразовательных и естественно-научных дисциплин филиала РГЭУ (РИНХ) в г. Ейске, аспирант кафедры «Экономика и предпринимательство» РГЭУ (РИНХ).

Elena Vladimirovna Fokina — assistant lecturer of RSEA (RINA) Eysk branch General Education and Natural Sciences department. Postgraduate student of RSEA (RINA) «Economy and Business Undertaking» department.

353679, Краснодарский кр., Ейский р-н, п. Садовый, ул. Мира, д. 24
24 Mira st., 353679, Sadoviy, Eyskiy dst., Krasnodarskiy kr., Russia
Тел.: +7 (86132) 2-10-03, +7 (905) 403-95-86; e-mail: fokina_ev@list.ru, lih@list.ru