

УДК 334.735:338.26

К ОЦЕНКЕ ОСНОВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Е.А. МАРКОВЕЦ

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», г. Гомель

В настоящее время основной стратегией большинства предприятий является диверсификация, т. е. расширение и ассортимента, и доли рынка деятельности. Большинство работ отечественных авторов посвящено именно этой теме. Кроме того, проведенное нами анкетирование среди руководящих работников заготовительной отрасли потребительской кооперации показало, что около половины опрошенных считают на текущий момент главным для их организации развитие и рынков, и товаров. Потребительская кооперация Республики Беларусь является многоотраслевой системой, и диверсификация присуща ей как никакой другой организации.

Сегодня бытует мнение: чем разнообразнее бизнес-портфель предприятия, тем оно конкурентоспособнее. Деятельность большинства крупных компаний осуществляется в рамках нескольких отраслей. В принципе, каждая стратегическая бизнес-область (СБО) требует разработки своей стратегии и выделения соответствующего финансирования.

Главным критерием при распределении ресурсов организации по отраслям ее деятельности является рыночная привлекательность данного вида деятельности. Решение о расширении бизнеса, его поддержании или ликвидации принимается на основе анализа различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности. В мировой практике для оценки бизнес-портфеля предприятия разработаны различные методы: Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ), Модель Hofer/Schendel, Модель McKensey и т. п.

Однако следует помнить, что ни одна из моделей не уделяет достаточного внимания способам реализации стратегий. Роль портфельных моделей не следует ни преувеличивать, ни преуменьшать. Их нельзя рассматривать в качестве решения практических задач. Построение портфельных моделей является аналитическим методом и позволяет осознать сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности.

Наиболее распространенной является модель БКГ. Популярность матрицы связана, прежде всего, с ее наглядностью и простотой использования. Сущность модели заключается в сравнении темпов роста рынка и доли рынка. Она отображает положение конкретного вида деятельности в стратегическом пространстве, образованном двумя осями координат. Ось *OX* отображает долю данной организации в общем объеме данной сферы деятельности. Ось *OY* отражает темп роста соответствующего рынка. В модели БКГ основными целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом возможность достижения этих целей ограничена четырьмя стратегическими решениями:

- Увеличением доли бизнеса организации на рынке.

- Борьбой за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
- Максимальным использованием положения бизнеса организации на рынке.
- Освобождением от данного вида бизнеса.

Выбор зависит от расположения каждого вида бизнеса в конкретном сегменте стратегического пространства.

Использование показателя «темпа роста» обусловлено следующими причинами:

1. Если темпы роста данного рынка выше, чем у других рынков, то организация может рассчитывать на увеличение своей относительной доли рынка. Это может быть достигнуто путем ускорения темпов наращивания своего бизнеса. В данном случае не требуется специальных усилий для того, чтобы заставить конкурентов сокращать свой аналогичный бизнес.
2. Растущий рынок дает быструю отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.
3. Повышенные темпы роста рынка отрицательно воздействуют на объем денежной наличности, даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как стимулируют повышенные инвестиции в развитие бизнеса.

В модели, предложенной БКГ, средняя точка между высокой и низкой скоростью роста устанавливается произвольно. Наиболее распространенным считается темп роста 10 % в год. Относительная доля рынка рассчитывается как отношение доли рынка СБО к доле компании лидера, которая используется в качестве показателя относительной конкурентоспособности. Если же организация сама является лидером в данной отрасли, то рассматривается соотношение с ближайшим конкурентом.

Градации на шкале *ОХ* наносятся в относительном масштабе. Срединная точка «1» соответствует доле основного конкурента. Если точка лежит правее «1», это означает, что предприятие является лидером на данном рынке. В обратном случае можно сделать вывод, что другие компании в этой бизнес-области имеют большие конкурентные преимущества.

Матрица состоит из четырех квадрантов, каждый из которых предполагает ведение определенной политики и наличие особых денежных потоков.

В правом нижнем углу располагаются СБО, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Так называемые «дойные коровы», обладая высокой долей рынка, являются довольно прибыльными. В этих отраслях потребность в финансовых ресурсах невелика. «Дойные коровы» дают средства для инвестирования в другие СБО на быстро растущих рынках.

В квадранте «собаки» находятся бизнес-области, имеющие незначительную долю на медленно растущем рынке. Чаще всего они убыточны и для удержания позиций нуждаются в дополнительных инвестициях. Как правило, от «собак» стараются избавиться.

«Звезды» являются лидерами на быстро растущих рынках (темпы прироста более 10 % в год). Прибыльность таких СБО, как правило, высокая, но в то же время они нуждаются в значительных инвестициях для поддержания лидирующей позиции. Организация должна рассматривать «звезду» в качестве приоритетного направления для инвестиций. В будущем, когда рынок стабилизируется, «звезды» могут превратиться в «дойных коров».

«Дикие кошки» – этот квадрант называют также «вопросительные знаки» или «проблемные дети». Они имеют низкую долю на быстро растущем рынке. Данные отрасли имеют слабую позицию на рынке и остро нуждаются в финансовых ресурсах.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения БКГ является получение значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости. Для этого «звездные» СБО должны сохранить или увеличить свою долю на рынке; «дикие кошки»

должны либо увеличивать свою долю на рынке и превращаться в «звезд», либо – ликвидироваться. Иначе они превращаются в «собак». «Дойные коровы» должны пытаться сохранить свою долю рынка. Если в бизнес-портфеле есть «собаки», то их деятельность необходимо свернуть, а финансовые средства направить в другие отрасли.

На рисунке 1 представлены рыночные позиции различных отраслей деятельности, входящих в состав потребительской кооперации Гомельской области. Диаметр кругов отражает их относительную долю в объеме деятельности потребкооперации.

Темп прироста
рынка, %



Рис. 1. Матрица БКГ

В таблице 1 приведены данные, необходимые для построения матрицы. Доля рынка потребительской кооперации и позиции лидера (основного конкурента) рассчитаны на основании данных Гомельского областного управления статистики.

Таблица 1

Параметры для построения матрицы БКГ по системе потребительской кооперации Гомельской области за 2000 год

№	Отрасли потребительской кооперации	Темп роста рынка	Доля в рынке области	Лидер отрасли (ближайший конкурент)	Доля в рынке области	Относ. доля рынка
1	Розничная торговля	101,4	21	ОАО «Зубр»	3,3	6,4
2	Общественное питание	109,6	30,2	Комбинаты школьного питания	18	1,7
3	Заготовки	113	6	Минсельхозпрод	65	0,1
4	Промышленность	111	1,5	Минсельхозпрод	6,8	0,2

Результат, полученный на рисунке 1, не совсем соответствует действительности. Розничная торговля является убыточной, в то время как, согласно расчетам, средст-

ва, полученные от деятельности «дойных коров», должны инвестироваться в другие отрасли.

Недостаток модели БКГ заключается в том, что темпы роста рынка не отражают истинных перспектив того или иного бизнеса. Предположение, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли, не всегда оправданно. Для выявления зависимости между объемами деятельности и суммой прибыли нами был проведен корреляционный анализ. В таблицу были включены 26 показателей за 11 лет (1990 – 2000 гг.) по Гомельскому облпотребсоюзу. В результате анализа были получены следующие данные. Коэффициент корреляции в общественном питании между объемом оборота и суммой прибыли составил 0,772, то есть на 60 % (коэффициент регрессии равен 0,596) изменение прибыли в общественном питании связано с изменением объема товарооборота. В заготовках коэффициент корреляции составил 0,999, то есть прибыль в заготовках на 99,8 % зависит от объемов заготовительного оборота.

Что касается других отраслей потребительской кооперации, то по результатам анализа значение коэффициента корреляции ниже уровня значимости (при исследуемой нами численности выборки коэффициент корреляции должен находиться в пределах от -1 до -0,632 и от 0,632 до 1): фактически в промышленности он составил 0,258, в строительстве – 0,147, в розничной торговле – -0,299. То есть прибыль этих отраслей не зависит от объемов их деятельности.

Главные допущения использованной модели следующие:

- Чем выше темп роста, тем больше возможности развития.
- Чем больше доля рынка, тем сильнее предприятие.

Однако, проведенный нами анализ показал, что вывод о том, что объем деятельности отражает конкурентоспособность фирмы, не всегда оправдан, а тем более в условиях глубокого кризиса, в котором находится потребительская кооперация и экономика Республики Беларусь вообще.

Кроме того, в модели учитывается только два признака, влияние же других факторов на прибыльность хозяйственной деятельности организации игнорируется. Высокие темпы роста – это не главный признак привлекательности отрасли. В матрице не учитывается перспектива развития, ситуация отражается на текущий момент и в ближайшее время может измениться. Помимо всего прочего, потребительская кооперация, как организация с социальной ориентацией, не может отказаться от какого-либо вида деятельности только по причине ее неперспективности. Для выполнения своей миссии она должна инвестировать средства и в неприбыльные отрасли, однако для каждой из них необходимо разработать свою стратегию, направленную либо на выживание, либо на развитие деятельности.

С целью преодоления ограничений Бостонской матрицы были разработаны многочисленные альтернативные модели. Например, модель McKinsey использует матрицу 3 x 3, так называемый «деловой экран». Из множества показателей, характеризующих привлекательность рынка, проводящий анализ менеджер должен выбрать наиболее подходящие и вывести суммарную качественную оценку по трехбалльной шкале. Аналогично поступают с показателями конкурентоспособности.

Для анализа бизнес-портфеля потребительской кооперации целесообразно использовать данную модель с некоторыми изменениями. В основу качественных оценок можно было бы положить широкомасштабный количественный анализ рынка, отрасли и экономических показателей самого предприятия. Но на уровне выбора стратегии все численные показатели объединены в качественные оценки. Преимущество таких оценок состоит в том, что они допускают включение в перечень оцениваемых факторов и таких атрибутивных признаков, как изменчивость среды, тех-

нический уровень, лояльность покупателей, патенты, уровень квалификации персонала и т. п.

Применение такой матрицы дает возможность организации реализовать свои возможности в текущей рыночной ситуации. В данном случае предполагается, что должны осуществляться инвестиции в те сферы бизнеса, где организация имеет сильные конкурентные позиции и рынок для нее наиболее привлекателен.

На рисунке 2 приведен деловой экран бизнес-портфеля потребительской кооперации Гомельской области. В качестве оценочных параметров использованы показатели, приведенные в таблице 2. Отнесение отрасли к тому или иному квадранту осуществлялось на основании среднего балла.

Таблица 2

**Оценочные параметры конкурентных позиций бизнеса
и привлекательности отраслей организации**

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция бизнеса
1. Уровень развития отрасли в районе деятельности кооперативной организации с учетом конкурентов	1. Доля рынка
2. Темпы изменения деятельности в отрасли	2. Темпы изменения деятельности
3. Интенсивность конкуренции	3. Лояльность бизнес-партнеров (поставщиков, сдачиков и т. п.)
4. Входные барьеры на рынок	4. Лояльность потребителей
5. Прибыльность отрасли	5. Наличие каналов распределения
6. Уровень цен	6. Уровень квалификации кадров
7. Степень государственного регулирования	7. Маржа прибыли (уровень рентабельности)
8. Сложность технологий	8. Наличие финансовых ресурсов
9. По желанию респондента	9. Наличие и степень сложности получения лицензии на осуществление деятельности, а также уровень требований по стандартизации, сертификации и др.

Средний балл рассчитывается по формуле средней арифметической простой: сумма всех полученных значений деленная на их количество.

Основой для составления делового экрана отраслей деятельности потребительской кооперации стали результаты анкетирования работников планово-экономических отделов районных потребительских обществ.

Оценка осуществляется по четырехбалльной шкале (1, 2, 3, 4).

Квадрант «1» – «Лидер» – наилучшая позиция. СБО имеет сильные позиции на высоко привлекательном рынке.

«2» – «Растущий лидер» – требует дополнительных инвестиций, позволяющих увеличить собственную долю на растущем рынке. Обычно продукция данной отрасли является прибыльной, а рост доли рынка происходит независимо от действий организации.

«3» – данная позиция требует дополнительных инвестиций для повышения конкурентоспособности на привлекательном рынке.

«4» – позиция, позволяющая получать доходы при незначительных инвестициях.

- «5» – при дополнительных инвестициях СБО может занять выгодные позиции.
- «6» – СБО попавшие в этот квадрант должны иметь приоритет в получении инвестиций.
- «7» – позиция, позволяющая получать доходы без дополнительных инвестиций.
- «8», «9» – организация не имеет прочных позиций на не слишком привлекательном рынке.
- «10» – данная позиция лишает СБО каких-либо инвестиций.
- «11», «12», «13» – возможность получения прибыли на данных позициях является незначительной, поэтому стратегия состоит в постепенном переключении ресурсов в другие отрасли.
- «14», «15», «16» – поддержание этих видов деятельности является бесперспективным, поэтому следует как можно скорее избавиться от них.

		Привлекательность отрасли			
		Высокая	Средняя	Удовлетворительная	Слабая
Конкурентная позиция	Сильная	1	2	4	7
	Твердая	3 ①	5 ③ ④	8	11
	Средняя	6	9 ② ⑥	12 ⑤	14
	Слабая	10	13	15 ⑦	16

Рис. 2. Комбинированная портфельная модель (деловой экран)

На деловом экране отраслям присвоены следующие обозначения:

1 – розничная торговля; 2 – общественное питание; 3 – заготовки; 4 – промышленность; 5 – строительство; 6 – автотранспорт; 7 – сельское хозяйство.

На основании полученных результатов можно сделать вывод о том, что в самом выгодном положении находится розничная торговля. Квадрант № 3, в котором она находится, означает, что при дополнительных инвестициях конкурентоспособность данной отрасли возрастет.

Заготовки и промышленность, расположенные в квадранте № 5, могут занять более выгодные позиции при дополнительных инвестициях.

Общественное питание и автотранспорт не имеют выгодных позиций на не слишком привлекательных рынках.

Строительство находится в двенадцатом квадранте. Возможность получения прибыли на данной позиции является незначительной, поэтому стратегия состоит в постепенном переключении ресурсов в другие отрасли.

В наихудшем положении, согласно мнению экспертов, находится сельское хозяйство. Квадранту № 15, в котором оно находится, соответствуют следующие рекомендации: «Поддержание этого вида деятельности является бесперспективным, поэтому следует как можно скорее избавиться от него».

Учитывая социальную направленность потребительской кооперации, мы не предлагаем избавляться от какого-либо вида деятельности. Однако, сложившаяся ситуация требует более внимательного отношения к направлению инвестиционных потоков. Дополнительные вложения в сельскохозяйственные предприятия не только не помогут их развитию, но и отвлекут финансовые средства (и без того ограниченные) от перспективных отраслей потребкооперации. В результате кризис, в котором находится потребительская кооперация Республики Беларусь, еще более углубится.

Получено 04.09.2002 г.