

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

На основе модели «пяти сил конкуренции» М. Портера предложена структура показателей анализа конкурентной среды рынка промышленных предприятий и определены методы их оценки. С использованием предложенных показателей проведен анализ конкурентной среды пяти основных сегментов рынка предприятий промышленного сектора Сибирского федерального округа, для которых построены профили влияния факторов конкурентной среды, что позволило выявить те из них, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность промышленных предприятий в каждом сегменте. Сформулированы результаты, полученные в ходе исследования.

Ключевые слова: инструменты, стратегическое планирование, промышленное предприятие.

Проведенный анализ рынка промышленных предприятий Сибирского федерального округа (СФО) показывает существенные различия между его отдельными сегментами, что приводит к необходимости проведения анализа конкуренции в каждом из них. Анализ факторов, влияющих на изменение конкурентоспособности промышленных предприятий в соответствующем сегменте, дает возможность сосредоточить усилия на получении и обеспечении конкурентного преимущества на каждом выбранном сегменте рынка. В связи со сложностью сегментации рынка продукции промышленных предприятий по потребительским критериям необходимо построение профиля конкурентной среды каждого сегмента. Построение указанного профиля подразумевает выявление определенных показателей, характеризующих воздействующие факторы внешней среды, в качестве которых приняты факторы пяти сил конкуренции. Особенность использования модели «пяти сил конкуренции» заключается в том, что в качестве объекта анализа принята не отрасль, а отдельные сегменты, поскольку каждый сегмент рынка промышленных предприятий имеет уникальную структуру, т. е. набор экономических и технологических характеристик, которые обеспечивают рост конкурентной силы и характеризуют норму возврата инвестиций.

Для выявления наиболее значимых показателей давления конкурентных сил была создана группа экспертов. В состав экспертной группы вошли руководители десяти ведущих промышленных предприятий СФО, региональные представители трех поставщиков материалов, представители регионального филиала поставщиков оборудования Красноярска и Томска. Расчет количества экспертов был определен по формуле:

$$N_{\text{э. мин}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{j} + 5 \right),$$

где N – минимальное возможное количество экспертов; j – возможная ошибка экспертизы ($0 < j < 1$).

Оценка влияния каждого фактора производилась с использованием методов ранжирования по шкале Лайкерта и последующей обработкой по шкале Харингтона методами дисперсионного анализа. Расчет меры согласованности экспертных данных проводился с использованием коэффициентов конкордации по формуле

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - k \left(\frac{H+1}{2} \right) \right]^2}{K^2 (H^3 - H)},$$

где A – оценка в баллах, данная i -му объекту j -м экспертом; H – количество исследуемых объектов экспертизы; K – количество экспертов.

При этом согласованность считается достаточной при $W > 0,5$.

Рассчитанную величину конкордации затем взвешивали по критерию Пирсона с уровнем значимости не более 0,05.

Расчетную величину определяли по формуле

$$X^2_{\text{расч}} = WK(H - 1).$$

При этом X расчетная должна быть больше чем X табличная.

Задача сформированной группы экспертов состояла в определении показателей факторов пяти конкурентных сил, оказывающих значимое воздействие на сегменты регионального рынка промышленных предприятий. Таким образом, для каждого фактора, формирующего конкурентный профиль среды, были выявлены показатели, по которым необходимо в дальнейшем производить сравнительную оценку влияния этого показателя на конкурентный профиль в конкретном сегменте рынка. Факторы конкурентной среды и выявленные в результате исследования показатели, определяющие действие каждого фактора, представлены на рисунке.

На основании проведенного анализа сформированы направления деятельности, обеспечивающие доступ к любому сегменту рынка промышленных предприятий, которые могут служить важнейшими в случае их ценности для потребителей и уникальности, обеспечивая формирование конкурентного преимущества в каждом сегменте (см. таблицу).

Важнейшим показателем конкурентоспособности промышленного предприятия зарубежные и отечественные специалисты считают ценность его продукции для потребителя. Ценность создается четырьмя различными способами, применяемыми совместно или по отдельности: улучшением качества, сопутствующими услугами, сокращением стоимости товара для потребителя или сокращением продолжительности цикла.

Соответственно, с точки зрения потребителя ценность означает возможность приобретения товара, обладающего наиболее важными характеристиками, т. е. произведенного в точном соответствии с техническими условиями, в установленный срок с оптимальной надежностью и по самой низкой возможной цене. Таким образом, для

повышения ценности своей продукции предприятию необходимо либо улучшить наиболее весомые для потребителя характеристики, либо снизить цену, либо сделать то и другое одновременно.

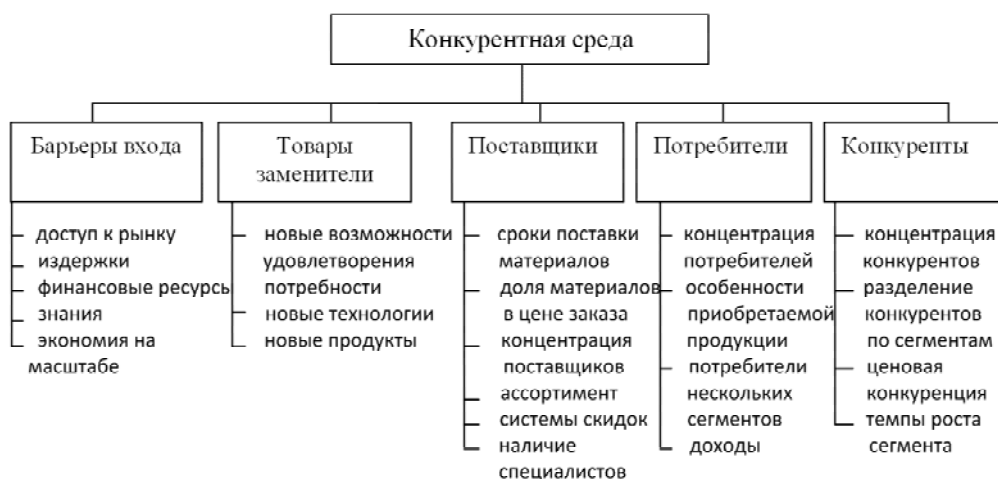
Для достижения конкурентоспособности предприятию необходимо, чтобы важнейшие меры деятельности обеспечивали потребителю формирование максимальной потребительской ценности. На изменение и формирование потребительской ценности влияет появление новых технологий удовлетворения потребностей, новые продукты, новые потребности. Предлагается анализ предпочтений потребителей проводить в два этапа:

- на первом этапе определить критерии «победители заказа» и «квалификаторы заказа» в каждой группе;
- на втором этапе проанализировать критерии с формулировкой конкретных требований к заказу.

Термины «победители заказа» и «квалификаторы заказа» введены для описания конкурентных приоритетов.

Победитель заказа – это критерий, выделяющий продукцию или услуги одной фирмы среди продукции или услуг других компаний. Квалификатор заказа – критерий, с помощью которого определяется значимость каждого вида продукции промышленного предприятия как возможного кандидата для продаж.

По результатам исследования ученых для большинства крупных промышленных предприятий квалификаторами заказа являются такие критерии, как соответствие качества продукции техническим требованиям, своевременное выполнение заказа и надежность продукции. Низкая цена продукции определяет победителя заказа. Изучение значимости факторов, которым необходимо соответствовать для поддержания уровня конкурентоспособности, привело к формированию трех основных конкурентных приоритетов: качества, надежности продукции, сроков выполнения заказов. Следовательно, если предприятие не в состоянии их выполнять, оно не может оставаться в бизнесе.



Показатели конкурентной среды рынка промышленных предприятий

Мероприятия деятельности, обеспечивающие защиту от действия конкурентных сил

Фактор внешней среды	Мероприятия деятельности
Барьеры входа	Возможность обеспечить финансирование в требуемом для работы в сегменте объеме в минимальные сроки и по приемлемой цене. Способности к организации и управлению промышленными предприятиями – знания технологий, необходимых для работы в сегменте, опыт организации производственных процессов. Возможности, связанные с накоплением и формированием знаний и ноу-хау, а также распространение эффекта кривой опыта внутри промышленного предприятия. Возможности, связанные с использованием эффекта масштаба производства, что обеспечивается организацией производственных процессов и сегментом рынка. Возможности, связанные с формированием устойчивых отношений с потребителями определенного сегмента промышленной продукции
Товары-заменители	Способности к планированию и прогнозированию. Возможности доступа к информации о технических и технологических изменениях рынка
Поставщики	Возможности снижения доли затрат материалов в промышленной продукции. Возможность формирования устойчивых связей с поставщиками. Возможности приобретения расходных материалов без посредников. Способности добиваться выгодных условий поставки материалов
Потребители	Возможности, связанные с максимальным удовлетворением потребителей. Возможность работы в нескольких сегментах рынка. Возможность выбора наиболее доходных групп потребителей. Способности обеспечивать высокий уровень качества и эксклюзивности продукции
Конкуренты	Возможности, связанные с наличием эксклюзивных технологий, ноу-хау. Способности удерживать постоянные издержки на низком уровне. Способности, связанные с гибкостью и оптимизацией производственных процессов, снижающие давление отсутствия загрузки при постоянном штате сотрудников. Технологические способности обеспечивать продукцией разные сегменты рынка

Как мы уже отмечали, разнообразная промышленная продукция изготавливается непосредственно под заказ конкретного заказчика и обладает в силу этого индивидуальными особенностями. Тем не менее, структура ценности у потребителей промышленной продукции, принадлежащих к одному сегменту рынка, является идентифицируемой и стабильной.

Очевидно, что основная ценность того или иного вида промышленной продукции выражается исходной потребностью заказчика в самой продукции, а также в ряде вторичных качеств или полезностей, которые могут быть необходимы или добавленными. Указанные дополнительные качества или полезности, по нашему мнению, способствуют дифференциации марок и могут оказывать определяющее влияние на предпочтения покупателей.

Для выявления показателей, характеризующих промышленные предпочтения потребителей, был проведен опрос потребителей промышленной продукции в каждом сегменте рынка промышленного производства. Определение показателей проводилось на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступали основные потребители промышленной продукции из каждого сегмента рынка (не менее трех представителей из каждого сегмента) и представители лидирующих промышленных предприятий в каждом сегменте рынка. В результате исследования были получены показатели, сгруппированные в следующие группы: технические; финансовые; показатели, связанные с продвижением продукции на рынке; показатели, влияющие на способность формирования устойчивых отношений.

Первая группа включает *технические показатели* промышленной продукции, обусловленные используемым типом оборудования и технологией:

- качество промышленной продукции;
- обработка произведенных заказов;
- стабильность качества при повторяемом производстве;
- скорость изготовления заказа;
- точность сроков выполнения заказа;
- доставка готовой продукции.

Финансовые показатели промышленной продукции включают в себя:

- стоимость продукции;
- условия оплаты заказов;
- размер скидок;

- возможность кредитных схем.

Показатели, связанные с формированием отношений, включают:

- компетентность менеджеров на приеме заказов;
- приоритетный доступ к новым и уникальным технологиям изготовления промышленной продукции;
- скорость ответа на запрос заказчика;
- техническую и информационную поддержку;
- совместные проекты.

К показателям, связанным с продвижением предприятия на рынке, относятся:

- репутация промышленного предприятия на рынке;
- наличие сети представительств промышленного предприятия;
- доступность офисов продаж.

В результате опроса потребителей каждого сегмента были выявлены основные характеристики, влияющие на принятие заказчиком решения о выборе промышленного предприятия и позволяющие построить профиль требований потребителей на каждом из сегментов рынка.

Достоверность полученных данных оценивалась с помощью методов дисперсионного анализа интервальной шкалы, *t*-распределение при уровне значимости 0,05, $n = 20$, составляет 1,64 при табличном значении 1,729.

В результате установлено, что низкая цена является победителем заказа для всех сегментов, однако квалификаторы заказа в каждом из них выявлены разные. Так, для сегмента станочной продукции квалификаторами являются сроки выполнения заказа, соответствие качества требованиям заказчика и профессионализм менеджеров, принимающих заказ. Следовательно, промышленному предприятию необходимо, с одной стороны, совершенствовать деятельность в области снижения издержек за счет, например, совершенствования техпроцесса изготовления промышленной продукции, а с другой стороны, определять меры деятельности, соответствующие потребительским предпочтениям в каждом конкретном сегменте рынка промышленных товаров.

Проведенный анализ потребителей выявил важнейшие показатели ценности промышленной продукции в каждом сегменте. На основании сегментации получены данные о наиболее значимых сегментах рынка промышленного производства и определены требования к производству промышленной продукции.

I. I. Zharkov

TOOLS FOR ESTIMATION OF STRATEGIC PLANNING SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

In article on the basis of five forces of a competition model of M. Porter the author defines structure of indicators of analysis of competitive environment of market of industrial enterprises and methods of their estimation.

With the use of the offered indicators the author analyses competitive environment of five basic segments of market of enterprises of industrial sector of the Siberian Federal district for which profiles of influence of factors of competitive environment are constructed, which makes possible to reveal those of them which make the greatest impact on actions of activity of the industrial enterprises in each segment. The results received during research are formulated.

Keywords: tools, strategic planning, industrial enterprise.

© Жарков И. И., 2011