

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Назначение стратегического анализа

- *Основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии, т.е. поиск факторов стратегического успеха компании.*
- *Задачи:*
- *Понять связь между ролью стратегического лидера и окружающей средой*
- *Определить компоненты окружающей среды*
- *Оценить эффективность фирмы в управлении, мониторинге и отклике на окружающую среду*
- *Выявить факторы конкурентоспособности*

Стратегический анализ

- Анализ факторов макросреды
- Отраслевой конкурентный анализ
- Анализ конкурентоспособности фирмы
- Анализ конкурентоспособности продукции

Факторы, влияющие на формирование стратегии

Внешние факторы

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции

Возможности компании и угрозы

Стратегическое положение

Вывод о степени влияния внутренних и внешних факторов на стратегию

Выбор и оценка стратегических альтернатив

Выработка стратегии, полностью отвечающей реальному положению компании

Сила и слабость компании; конкурентные возможности

Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы руководителей

Общие ценности и корпоративная культура

Внутренние факторы

Анализ факторов макросреды

- СТЕР-анализ факторов макросреды фирмы
- «детерминанты» национального ромба
- Цепочка создания ценности

МЕГАТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ

- Глобальная информационная среда и новые виды коммуникаций, возникновению в обществе феноменов:
- ускорения социально-экономических процессов
- роста альтернатив
- появлению «Net-НОМО» (сетевого клиента) потребителя, с нечеткой системой ценностей, выбирающего товары и услуги на основе метапоисковых систем

- Глобальная среда конкуренции.
- Рынки практически без границ.
- Доминирование транснациональных глобальных супер корпораций.
- Развитие как глобализации и глокализации.

- Формирование сильных ответных реакций компаний.
- Разработка и внедрение новых средств и методов достижения конкурентоспособности и лидерства.
- Интенсивный поиск и развитие новых методов управления компаниями и ее человеческим капиталом.
- Переход к самообучающимся организациям.

Компании в среде конкуренции

Характеристика этапов стратегического анализа

Этапы	Выбор миссии и целей развития	Анализ внешней среды	Анализ внутренней среды	– Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и целей развития	Оценка стратегического климата, темпов, непредсказуемости и рисков изменений факторов внешней среды	Оценка соответствия внутренней среды характеру изменения внешней среды	Оценка оценка стратегического потенциала, стратегической позиции, конкурентоспособности
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> • Модель производственно-хозяйственной системы фирмы • "Дерево целей" 	<ul style="list-style-type: none"> • STEP-анализ, «детерминанты» национального ромба • Цепочка создания ценности • ЖЦОтр • Движущие силы • Ключевые факторы успеха (КФУ) • 5 конкурентных сил • Контактные аудитории • Анализ "поля сил" 	<ul style="list-style-type: none"> • ЖЦИзд • ЖЦТов • ЖЦТех • ЖЦОрг; • СХЦ (БЕ, СПЕ); • График Портера "рентабельность - доля рынка" • Кривая обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Матрица Ансоффа "продукт-рынок" • Матрица БКГ, GE • SWOT-анализ • Матрица "покупатель-продавец" • Матрица "ЖЦОтр-КП"
Решения	<p>Выбор миссии</p> <p>Выбор целей развития, установление количественных характеристик</p> <p>Построение "дерева целей"</p>	<p>Определение степени неопределенности, темпов и рисков изменения факторов внешней среды</p> <p>Выбор методов реагирования</p>	<p>Выбор варианта изменения структуры внутренней среды</p>	<p>Выбор варианта стратегического пространства</p> <p>Выбор методов перехода в желаемое состояние;</p> <p>Выбор методов стратегического контроля</p>

Условные обозначения

- ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр - схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли. БФР - Бизнес-процессы продуктов - Функции по стадиям жизненного цикла - Ресурсы для исполнения функций.
- СХЦ - выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц). График Портера "рентабельность - относительная доля рынка фирмы".
- БКГ - Бостонская Консалтинговая Группа.
- Матрица GE- матрица "Дженерал Электрик - МакКинси" ("конкурентный статус фирмы - привлекательность рынка").
- КП - конкурентные преимущества.

Влияние факторов макросреды на организации

№ п/п	Факторы	Характер влияния	Направление влияния	Сила влияния	Скорость изменения
1	2	3	4	5	6
I	Экономические	Формирование и распределение ресурсов			
1.	ВВП, ВНП, дефицит бюджета				
2.	Уровень платежеспособности				
3.	Эффективность производства				
4.	Уровень производительности труда				
5.	Уровень развития технологии				
6	Привлекательность национального рынка (открытость экономики)				
7.	Емкость внутреннего рынка				
8.	Состояние национальной валюты, обменные курсы				
9.	Инфляция				
10	Финансово-кредитная система;				
	-ставка рефинансирования				
	-рынок капитала				
	-рынок ценных бумаг				

Влияние факторов макросреды на организации

№ п / п	Факторы	Характер влияния	Направление влияния	Сила влияния	Скорость изменения	Риски
	II Политические	<i>Распределение власти. Доступ к деньгам. Отчуждение средств на государственные нужды</i>				
1	Соотношение сил различных партий, их программы					
2	Идеология					
3	Политическая стабильность					
4	Международная политика					
5	Уровень государственного регулирования экономики					
6	Государственные организации (институты)					
7	Отношения собственности					
8	Группы лоббирования Общественное мнение					

Влияние факторов макросреды на организации

№ п/п	Факторы	Характер влияния	Направление влияния	Сила влияния	Скорость изменения	Риски
III	Правовые	<i>Границы действий во взаимоотношениях</i>				
1	Уровень правового развития					
2	Правовая определенность					
3	Характер регулирования взаимоотношений					
4	Степень правовой защищенности					
5	Неотвратимость санкций					
6	Процессуальная сторона реализации законодательства					
7	Обязательность действия правовых норм					

Влияние факторов макросреды на организации

Ш	<i>Правовые</i>	<i>Границы действий во взаимоотношениях</i>				
1.	Уровень правового развития					
2.	Правовая определенность					
3.	Характер регулирования взаимоотношений					
4.	Степень правовой защищенности					
5.	Неотвратимость санкций					
6.	Процессуальная сторона реализации законодательства					
7.	Обязательность действия правовых норм					

Влияние факторов макросреды на организации

<i>Ly</i>	<i>Социально-демографические</i>	<i>Потребительские предпочтения. Характеристики рынка труда Половозрастной состав населения</i>				
1.	Демографические					
2.	Отношение людей к работе и качеству жизни					
3.	Отношение людей к себе и другим, к обществу, к природе					
4.	Обычаи и верования					
5.	Разделяемые ценности					
6.	Уровень образования					

Влияние факторов макросреды на организации

У •	Научно-технические	Новые возможности развития				
1.	Новые технологии, патенты					
2.	Новая техника					
3.	Новые материалы					
4.	Новые проекты					
5. 6.	Инновационная политика (НИИ, образование) Скорость технологического изменения					
У П •	Экологические					
1.	Природно-климатические					
2.	Экология производства					
3.	Экология материалов					
4.	Источники энергии					
5.	Экологическое регулирование					

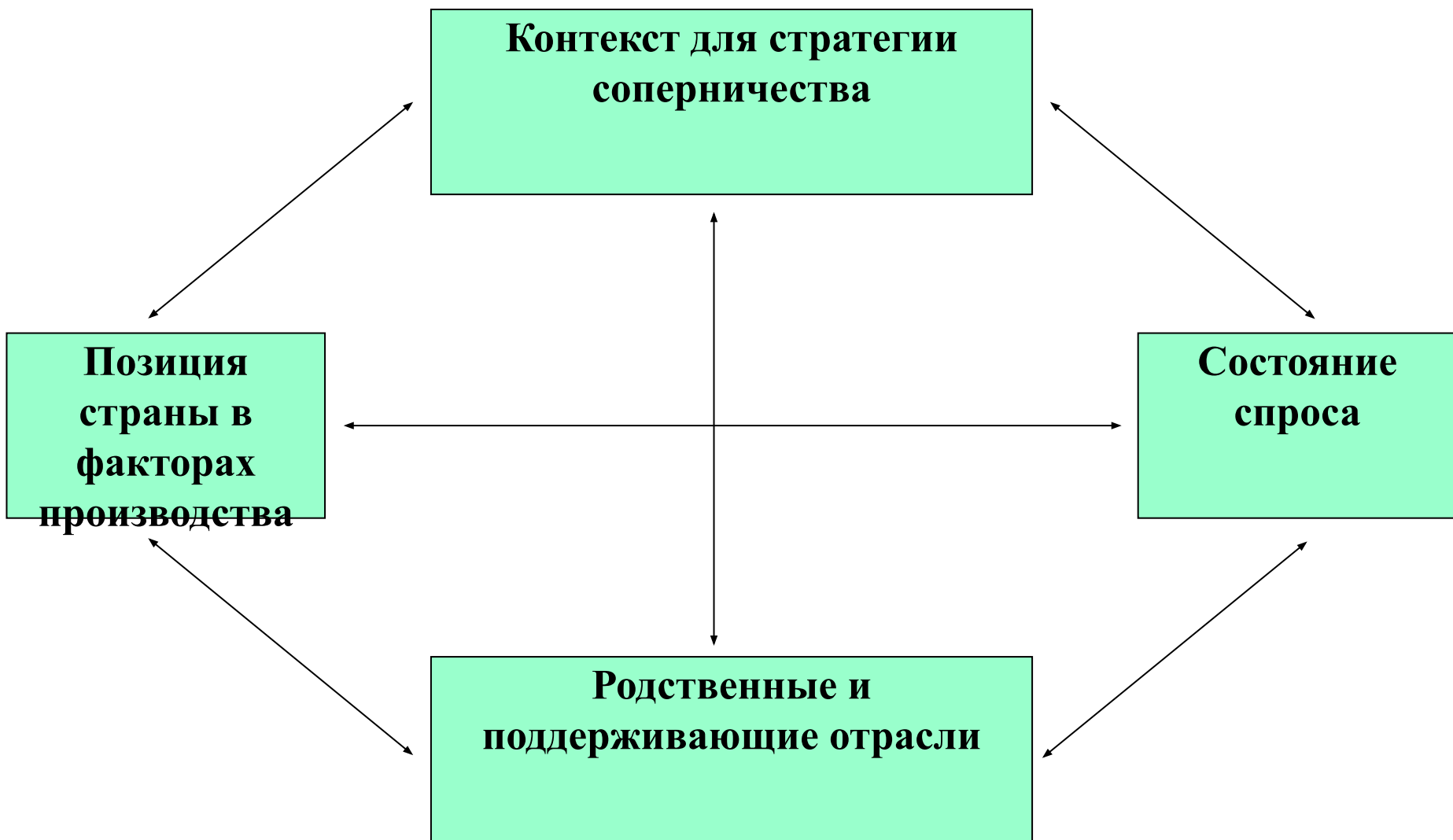
Пример влияния факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Политические	Экономические	Социальные	Технологические
	Политическая стабильность	Отраслевые издержки	Изменение потребностей и вкусов потребителей	Инфраструктура
	Власть, уровень коррупции	Темпы роста экономики/кризис	Демографическая ситуация	Новые технологии конкурентов
	Законодательство	Зависимость от крупных заказов потребителей		Продуктовые инновации конкурентов
		Неудовлетворенный спрос на региональных рынках		
		Усиление конкуренции		
		Налогообложение		
		Валютные курсы		
		Уровень инфляции		

Основные направления СТЕP- анализа

Факторы	Индикаторы, отображающие действие фактора	Тенденции	Влияние на фирму
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> • уровень социально-экономического развития общества, инфраструктуры (кредитно-финансовая система, торговля, транспорт, и др.), структурные преобразования в экономике, • ВВП, ВНП • уровень жизни населения (реальная заработная плата, уровень сбережений, стоимость потребительской корзины, уровень обеспеченности основными благами, структура расходов, др.), • курс национальной валюты, уровень инфляции, • бюджетная политика государства, • налоговая политика государства, • производительность труда в различных сферах народного хозяйства, • внешнеторговый баланс, и др. 		
Политические	<ul style="list-style-type: none"> • действующие политические движения, партии, расстановка сил • наиболее влиятельные политические движения, • преобладающие в обществе политические взгляды, • уровень политической стабильности, 		
Правовой	<ul style="list-style-type: none"> • законодательная база, ее качество, согласованность, • уровень правовой грамотности населения, • уровень законопослушности населения, • уровень правовой защищенности потребителя, • уровень правовой защищенности рыночных субъектов (обеспечение прав собственности и степень и характер влияния общественных организаций на законотворчество, • уровень коррумпированности власти, • действующие движения за права потребителей, 		
Научно-технический	<ul style="list-style-type: none"> • уровень развития цивилизации и НТП, • технические и технологические изменения, • степень внедрения инноваций в экономику, • показатели безопасности новых технологий для человека и окружающей среды, • уровень и характер восприятия обществом НТП, • уровень государственной поддержки науки, 		
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> • численность населения, 		

«Детерминанты» национального ромба



Позиция страны в факторах производства

- *рабочая сила* (достаточность, квалификация, стоимость)
- *физические ресурсы* (ископаемые, земля, вода, источники энергии, климатические условия, географическое положение страны) – количество, качество, доступность, стоимость
- *технические условия*, ресурс знаний (сумма научной, технической, рыночной информации в данной стране)
- *капитал - денежные ресурсы* - это количество и стоимость капитала, который может быть пущен на финансирование отрасли.
- *Инфраструктура* (тип, качество инфраструктуры и плата за ее использование – транспорт, склады, система связи, почтовые услуги, перевод платежей в пределах страны и за ее пределами; жилой фонд, учреждения культуры и др.

Состояние спроса

- соотношение спроса-предложения
- объем и характер внутреннего спроса
- требовательность к характеристикам продукции
- взаимодействие с потребителями

Родственные и поддерживающие отрасли (кластеры)

- наличие всех или большинства звеньев цепочки создания ценности
- эффективность взаимодействия

Контекст для стратегии соперничества

- (меры государственного регулирования, предпринимаемые для благоприятного функционирования предприятий отрасли)
- - инвестиционная политика
- - кредитная политика
- - налоги
- - тарифно-таможенное регулирование
- - поддержка малого и среднего предпринимательства
- - среднеотраслевая норма прибыли
- - неплатежи, инфляция, экономическая нестабильность
- - лицензирование, квотирование
- - порядок регистрации предприятий
- - порядок землеотвода, предоставления производственных помещений

Основные направления анализа микросреды

Элементы микросреды	Основные направления анализа
Потребительская среда	<ul style="list-style-type: none">• Абсолютный потенциал рынка (сколько потребителей имеют данную потребность или могут иметь).• Уровень осознанности потребности среди потенциальных потребителей (влияет на уровень охвата).• Уровень активности потребности среди потенциальных потребителей (влияет на уровень охвата).• Уровень охвата (количество потребителей, приобретающих товар).• Уровень проникновения (нормы потребления данного товара).• Реальная емкость рынка – уровень реального совокупного спроса.• Динамика изменения емкости рынка (потенциальной и реальной).• Доходность рынка: реальная (сколько денег тратят потребители), потенциальная (сколько денег могут потратить).• Уровень реального спроса на товар фирмы (в сравнении с общим – рыночная доля фирмы).• Динамика изменения спроса на товар фирмы.• Уровень сегментированности рынка:<ul style="list-style-type: none">• количество сегментов,• уровень различий между сегментами,• степень однородности потребителей в сегментах.• Доступность сегментов:<ul style="list-style-type: none">• Географическое положение сегмента,• Острота конкуренции в сегменте.• Уровень насыщенности рынка (уровень удовлетворения потребности в сегментах – в количественном и качественном отношениях, наличие рыночных окон).• Уровень удовлетворенности потребителей товарами фирмы.• Уровень приверженности к марке фирмы, уровень привлечения, уровень отказов, уровень переключений (и факторы, определяющие опасность переключений).• Прочее.

Основные направления анализа микросреды

<p>•Конкурентная среда</p>	<ul style="list-style-type: none">•Количество прямых конкурентов (марочных и товарно-видовых).•Количество косвенных конкурентов (товарно-родовых и конкурентов на уровне желаний).•Интенсивность конкуренции на рынке.•Степень дифференциации товаров на рынке.•Характер конкуренции (монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, чистая конкуренция).•Рыночная сила конкурентов.•Запас прочности конкурентов.•Рыночные доли конкурентов, динамика рыночных долей.•Уровень давления конкурентов (уровень конкурентной опасности) – по Портеру.•Характеристики корпоративного профиля наиболее значимых конкурентов, их конкурентные слабости и преимущества.•Уровень конкурентоспособности основных конкурентов.•Опасность горизонтальной интеграции конкурентов.•Наличие потенциальных конкурентов и уровень опасности их вторжения на рынок.•Барьеры входа на рынок.•Прочее.
----------------------------	--

Основные направления анализа микросреды

Партнеры по бизнесу	<ul style="list-style-type: none">•Уровень развития инфраструктуры рынка (транспортной, торговой, банковской, маркетинговой и прочей).•Уровень обеспеченности рынка ресурсами, товарами и деловыми услугами.•Уровень качества поставляемых товаров и услуг•Цены и условия платежа.•Условия партнерства (взаимовыгодность).•Долгосрочность отношений с партнерами, надежность партнеров.•В чью пользу баланс сил.• Рыночное давление со стороны партнеров (опасность прямой или обратной интеграции).•Издержки переключения на другого партнера.•Прочее.
Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none">•Уровень организованности контактных аудиторий.•Наличие претензий контактных аудиторий к фирме.•Характер взаимоотношений фирмы с контактными аудиториями.•Другое.

Теория Цепочки добавленной стоимости по Майклу Портеру



График: Цепь добавочной стоимости Porter

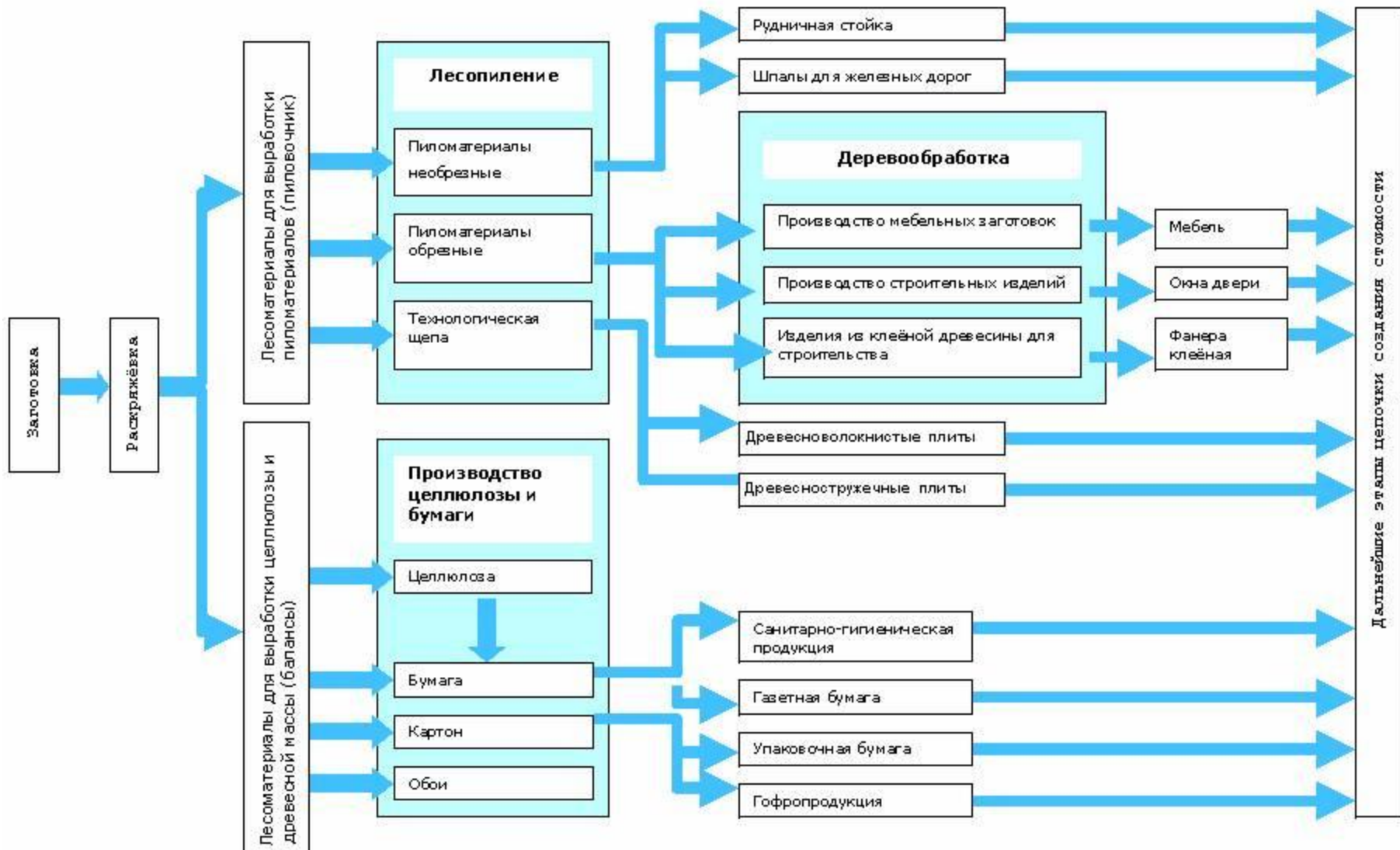
Теория Цепочки добавленной стоимости

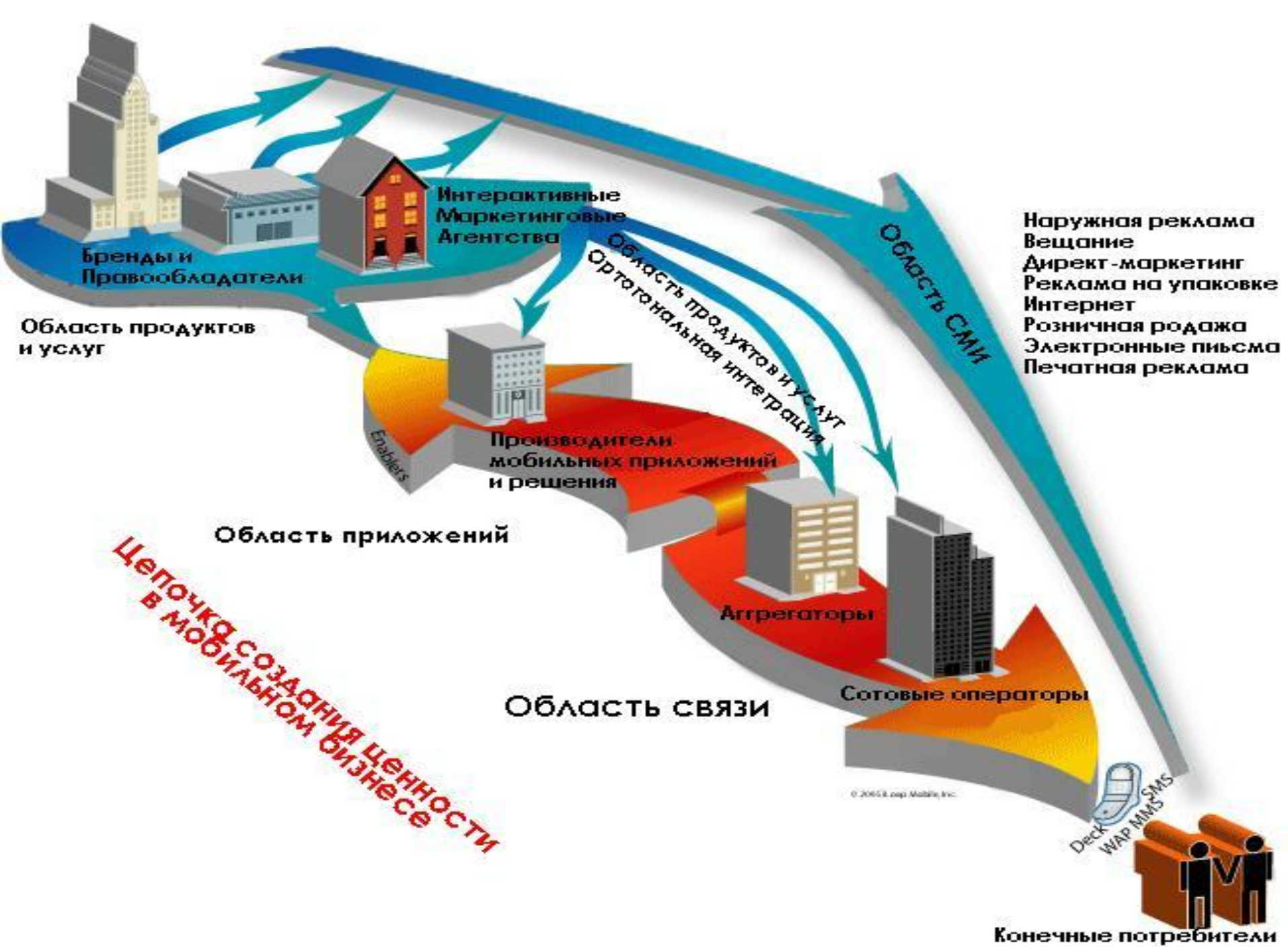
- Деятельность каждого предприятия или структурного подразделения – это **часть общей цепочки** видов экономической деятельности, создающей ценность.
- В цепочке раскрываются функции участников во взаимоотношениях с внешней средой – преобразование потока входящих ресурсов в ценность для потребителя.
- Общая цепочка ценностей для любого предприятия – *уникальна*.
- Со стратегической точки зрения концепция цепочки ценностей, предполагает, по крайней мере, четыре направления увеличения прибыли:
 - связь с поставщиками,
 - связь с потребителями,
 - технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия,
 - связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Цепочка ценностей в бумажной промышленности



Цепочка создания стоимости в процессе переработки древесины





Возрастание ценности бизнеса

Влияние цепочки ценности



Цепочка создания ценности(стоимости)

- Анализ цепочек создания стоимости является важным методом для оценки конкурентоспособности компании (отрасли).
- Ключевое воздействие на конкурентоспособность оказывают, с одной стороны, особенности конкретной цепочки, с другой стороны – положение рассматриваемой компании в цепочке.
- Анализ цепочки создания стоимости позволяет получить информацию о том, где в цепочке может быть увеличена ценность для потребителя и где может быть уменьшена себестоимость.

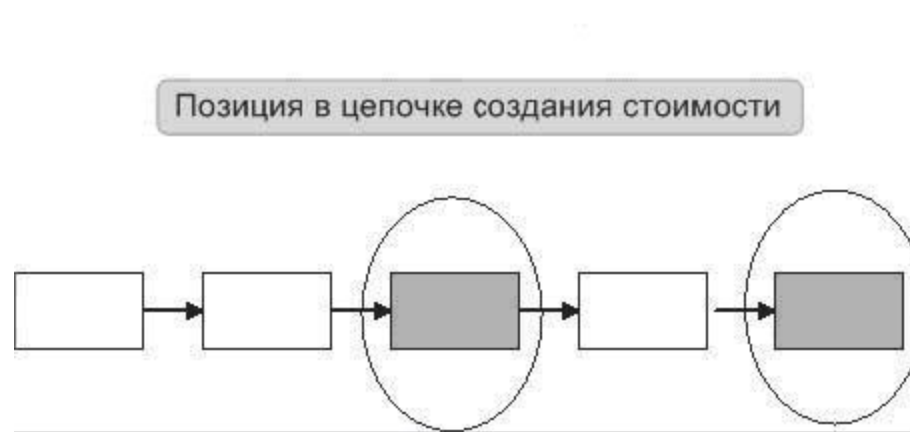
Методология использования цепочки ценностей

- Построение цепочки ценностей данной отрасли и установление затрат, доходов и активов для всех видов экономической деятельности, которые являются звеньями цепочки.
- Установление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
- Создание устойчивого конкурентного преимущества либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Теория Цепочки добавленной стоимости

- Использование современных информационных технологий позволяет компании одновременно с повышением уровня обслуживания сокращать необходимые при этом затраты. В то же время, как традиционный подход построен на том, что более высокие уровни обслуживания потребителей стоят дороже.
- Для получения высоких показателей деятельности на уровне компаний мирового класса и одновременно максимальной ценности для акционеров, компаниям необходимо внедрять у себя информационную систему управления цепочками создания ценности, с помощью которой эффективно использовать затраты, доходы и капитал.

Позиция компании в цепочке создания стоимости



- В разных отраслях производства прибыль концентрируется в отдельных частях цепочки создания стоимости и совершенно отсутствует в других.
- Так, например, при производстве персональных компьютеров прибыль сконцентрирована в микропроцессорах и программном обеспечении.
- В химической промышленности она сконцентрирована в производстве, а не в дистрибуции.
- В потребительских товарах, наоборот – в дистрибуции, а не в производстве.
- В автомобильной промышленности прибыльность выше в финансовом и сервисном обслуживании, чем в сборке или дистрибуции.

Цепочка увеличения ценности для индустрии развлечений

	Первый этап	Второй этап	Третий этап	Четвертый этап	Пятый этап
	<i>Поиск сырья</i>	<i>Производство компонентов</i>	<i>Сборка готового продукта</i>	<i>Сбыт розничному торговцу</i>	<i>Розничная продажа конечному потребителю</i>
	Пленка	Внестудийная съемка	Обработка пленки	Физическое распределение на местах	Многочисленные кинотеатры
	Свет	Студии	Монтаж	Упаковка для фильмовых каналов	Отдельные кинотеатры
	Камеры	Производство кинофильмов	Копирование фильмов	Продажа отдельным точкам сбыта(группам кинотеатров, отдельным кинотеатрам и т.д.)	Кабельное ТВ
	Ролики		Дублирование	Упаковка для эфирного ТВ	Спутниковое ТВ
	Обучение техперсонала		Снабжение субтитрами		Эфирное ТВ
Типичный уровень прибыли	10%	До 1000%	7-10%	10-12%	12-20%
Типичный риск	Низкий	Высокий	От низкого до среднего	Средний	Средний
Ключевые факторы	Эффективность возлагани	Цикличность, зависимость от	Технические соединения	Контакты, доля на рынке	Мода, проникновение на рынок

Упрощенная цепочка увеличения ценности для отрасли физического распространения товара

	Первый этап	Второй этап	Третий этап	Четвертый этап	Пятый этап
	<i>Поиск сырья</i>	<i>Производство компонентов</i>	<i>Сборка готового продукта</i>	<i>Сбыт розничному торговцу</i>	<i>Розничная продажа конечному потребителю</i>
	Поставщики продовольственных продуктов	Административные здания	Управление действующими складами	Компании, полностью специализирующиеся на складских услугах и сбыте	Офисы
	Поставщики непродовольственных продуктов	Склады, оснащенные информационными системами	Управление транспортной логистикой	Узкоспециализированные операторы	Сбыт по сети Интернет
	Грузовые автомобили	Программное обеспечение для сбыта и распределения	Перевозка	Разнородные группы	Предприятия, выполняющие заказы по почте
	Трейлеры	Системы управления перевозками	Международная логистика	Специалисты по морским перевозкам	Промышленные дистрибьюторы
	Морские суда	Поддоны		Специалисты по ж\д перевозкам	Розничные магазины
	Самолеты	Квалифицированный персонал		Специалисты по авиаперевозкам	
	Тракторные блоки				
	Железные дороги				
	Складские здания				
Типичн. уровне	12%	15%	5-7%	5%	15-50%

■ Цепочка увеличения ценности в отрасли производства напольных покрытий в Великобритании

	Первый этап	Второй этап	Третий этап	Четвертый этап	Пятый этап
	<i>Поиск сырья</i>	<i>Производство компонентов</i>	<i>Сборка готового продукта</i>	<i>Сбыт розничному торговцу</i>	<i>Розничная продажа конечному потребителю</i>
	Производство шерсти	Материалы на катушках	Шерстяные ковры	Распространение на склады в масштабах страны	Крупные сети розничных предприятий
	Производство прочих натуральных волокон	Материалы на катушках	прочих натуральных волокон	Распространение на склады в масштабах региона	Отдельные розничные предприятия
	Производство волокон на химической основе	Материалы на катушках	Ковры из химических волокон	Мелкие оптовые предприятия	Сбыт по сети интернет
	Дерево	Доски	Деревянные полы	Отдельные централизованные дистрибьюторы в масштабах страны	Подрядчики
	Пластиковые материалы	Материалы на поддонах	Линолиум	Многочисленные дистрибьюторы в масштабах страны	
<i>Типичный уровень прибыли</i>	10%	20%	20-25%	7-10%	15-30%
<i>Типичный риск</i>	Средний	От среднего до высокого	Средний	Средний	Средний
<i>Ключевые факторы</i>	Обычно крупного масштаба	Контролируемый первым из появившихся участников	Чувствительность к моде, тенденция к напрасному расходованию	Низкие барьеры на пути к проникновению	Не ориентирован на рынок

Цепочка увеличения ценности в отрасли туризма

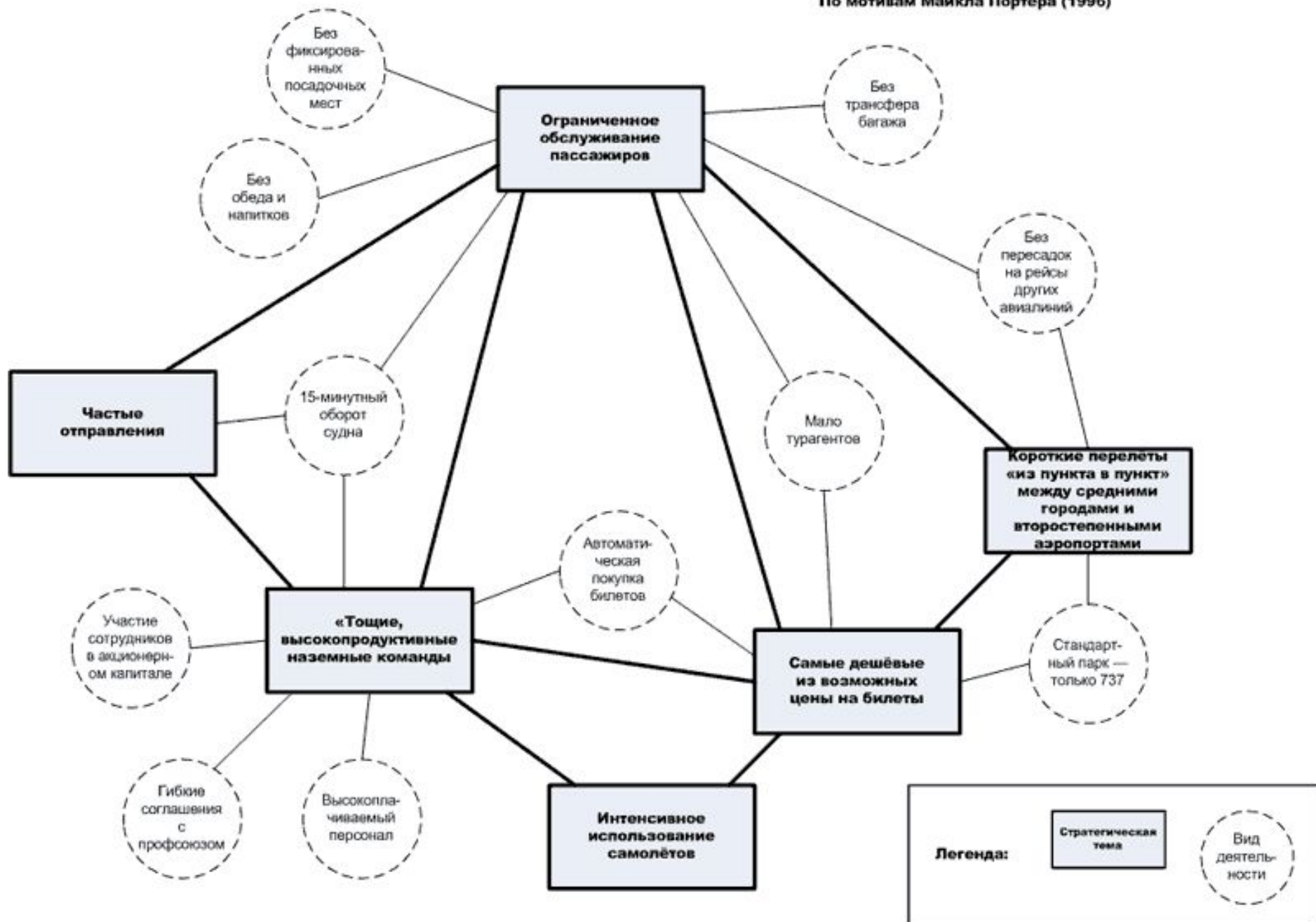
	Первый этап	Второй этап	Третий этап	Четвертый этап	Пятый этап
	<i>Поиск сырья</i>	<i>Производство компонентов</i>	<i>Сборка готового продукта</i>	<i>Сбыт розничному торговцу</i>	<i>Розничная продажа конечному потребителю</i>
	Самолеты, корабли, поезда, автомобили, велосипеды и т.д.	Расписание самолетов		Интернет	Организаторы отдыха
	Гостиницы	Турбюро		Розничные магазины	Компании, организаторы коллективного отдыха
	Взлетные точки в аэропортах	Наличие в сети Интернет		Брошюры	Отдельные специалисты по организации отдыха
	Курорты	Сделки с гостиницами и авиакомпаниями		Реклама в газетах	Специалисты по клиентским сегментам
	Культурная инфраструктура	Составление отпускных пакетов		Реклама на щитах	Специализированные фирмы по организации курортного отдыха
	Население ориентированное на обслуживание	Сегментирование клиентуры		Продажа по базам данных	Управление отдыхом
	Добровольные клиенты	Брошюры		Продажи по телефону	Продажи по сети Интернет
	Страхование	Страхование отпусков		Продажи в местах отдыха	Продажа отпускных страховок
Типичный уровень прибыли	15%	8%	Нет	7%	12%
Типичный риск	Средний	От среднего до высокого	Нет	Высокий	Высокий
Ключевые факторы	Капиталоемкий этап с высоким уровнем списания	Нововведения служат ключом к	Нет	Недисциплинированная олигополия, в которой игроку,	Регулярные банкротства способствуют временному уменьшению

Позиция компании в цепочке создания стоимости

- Любая компания стремится занять место в тех звеньях цепочки создания стоимости, где прибыльность выше, или найти варианты для компенсации потери прибыли в цепочках создания стоимости за счет приобретения дополнительных ключевых компетенций.
- Для этого компаниям необходимо выявить **ключевые факторы успеха**, которые определяют успех в данной отрасли или на данном рынке.
- Анализ ресурсов и компетенций компании позволяет определить состав **ключевых компетенций компании**, т.е. то, что она делает лучше всего и лучше своих конкурентов.
- Совпадение ключевых факторов успеха выбранной отрасли и ключевых компетенций компании приводит к возникновению **конкурентного преимущества**.
- В этом случае роль и место компании в цепочке создания стоимости становится **ключевой** (определяющей ценность продукта для конечного покупателя).
- Если компания не располагает необходимыми компетенциями, критичными для выбранной отрасли или рынка (либо эти компетенции не достаточно развиты), то компании необходимо приобрести отсутствующие или развить несовершенные компетенции на данный момент времени.

Система видов деятельности авиалинии — лидера по издержкам

По мотивам Майкла Портера (1996)



Оценка ключевых факторов успеха ЛПК

Основа бизнеса

Лесозаготовка => Целлюлоза => Бумага СГН

Лицо(образ) бизнеса

Бумажные изделия: салфетки, туалетная бумага и пр.

"Тяжелые активы"

Ключевые факторы успеха

Доступ к дешевым сырьевым ресурсам
Оборудование
Технологии
Операционная эффективность
Политический ресурс

Потребительские товары

Бренд
Бренд
Бренд

Стратегия

Сырьевая стратегия
Производственная стратегия
Стратегия взаимоотношений с властью

Маркетинговая стратегия (ценообразование, сегментация, стратегия продвижения)
Стратегия продаж

Направление бизнеса	Оценка состояния	Стратегические решения
Целлюлоза	Конкуренция высокая, реалистичных перспектив развития с приемлемой доходностью на вложенные средства у ЛПК на этом рынке нет	Не развивать
Картон и гофробумага	Рынок перспективен, ЛПК может улучшить свои позиции, если решит вопрос производственных мощностей: реновация существующих и (или) создание новых	Расширение требует детальных исследований
Гофропродукция	Изношенные производственные мощности, проблемы с сырьем, существующая маркетинговая политика ЛПК по формированию конкурентной позиции на рынке гофропродукции делает позицию ЛПК неустойчивой. При принятии решения о развитии данного направления в ЛПК необходимо разработать продуманную сбалансированную стратегию	Привлекательно
Лесозаготовка и деревообработка	Отдельные сегменты деревообработки с использованием современных технологий представляются интересными, однако повышенный интерес российских и западных инвесторов к подотрасли при не очень динамичном рынке может создать избыток производственных мощностей	Привлекательно. Требует детального анализа каждого отдельного проекта
Газетная бумага	Бизнес рискованный из-за существующего переизбытка мощностей в РФ. Позиции ЛПК в данном сегменте слабые (мощности Предприятия 2 устарели и изношены). Рынок растет не очень быстро, прибыльность сегмента невысокая	Не развивать
Санитарно-гигиеническая продукция	Сегмент интересный, но позиции ЛПК в нем слабые. В случае принятия ЛПК решения о серьезном развитии данного направления имеет смысл приобрести дополнительные мощности с целью консолидации отрасли, разработать бренд и стратегию его развития	Развивать
Пергамент и влагопрочные бумаги	Предприятие 9 работает на не самых перспективных с точки зрения роста рынках, но позиции Предприятия 9 на них прочные. Даже в условиях незначительного роста этих рынков ЛПК может укрепить свои позиции на них за счет конкурентов благодаря растущей конкурентоспособности продукции	Развивать

Возможны три вида оценки потенциала увеличения стоимости бизнеса:

- лучшей для участников цепочки создания стоимости является ситуация, при которой внешние возможности бизнеса подкреплены сильными сторонами компаний-участниц. В этом случае цепочка концентрирует потенциал увеличения стоимости бизнеса;
- противоположна ситуация, при которой имеются угрозы бизнеса, которым не соответствуют сильные стороны компаний — участниц цепочки создания стоимости. Возможна утрата стоимости;
- промежуточное положение зависит от того, насколько сильные стороны компаний — участниц цепочки создания стоимости способны противостоять угрозам утраты стоимости бизнеса;
- обратная ситуация — насколько могут увеличивать стоимость бизнеса имеющиеся внешние возможности бизнеса без подкрепления сильными сторонами компаний — участниц цепочки создания стоимости.

НВ!
1/3 основного оборота холдинга осуществляется за счёт целлюлозы, производимой на Предприятии 3

#	Предприятие	Продукция (продажи, 2003, млн долл. США)								Итого
		Целлюлоза (товарная)	Картон и гофробумага	Гофропродукция	Лесопиление и деревообработка	Газетная бумага	Санитарно-гигиеническая продукция	Пергамент и упаковочные виды бумаги	Прочие виды продукции	
1	Предприятие 1		\$17.2			\$11.9				\$29.1
2	Предприятие 2		\$15.7	\$9.6					\$4.9	\$30.2
3	Предприятие 3	\$61.5	\$1.6		\$0.2				\$0.5	\$63.8
4	Предприятие 4			\$5.5						\$5.5
5	Предприятие 5				\$13.3					\$13.3
6	Предприятие 6				\$4.3					\$4.3
7	Предприятие 7				\$19.7					\$19.7
8	Предприятие 8			\$2.6			\$5.0		\$0.2	\$7.8
9	Предприятие 9							\$20		\$20.0
10	Предприятие 10			\$0.7						\$0.7
	ИТОГО	\$62	\$35	\$18	\$38	\$12	\$5	\$20	\$6	\$194

	РФ	РФ	РФ	РФ	РФ	Центральный регион	РФ/Мировой
Доля ЛПК на рынке	7%	6%	6%	1%	2%	2%	70%/18%
Предполагаемые темпы роста рынка	2-3%	8%	10-15%	1-2%	1-2%	8-10%	3-7%
	EBITDA	Операционная прибыль	EBITDA	EBITDA	Операционная прибыль	EBITDA	EBITDA
Маржа ЛПК	15%	-7%	-2.6%	15.0%	14%	-23%	12%
	ср. маржа	ср. маржа	ср. маржа	ср. маржа	ср. маржа	ср. маржа	ср. маржа
Средняя маржа по отрасли	25%	23%	14%	20%	15%	15%	12%

НВ!
Представляется интересным

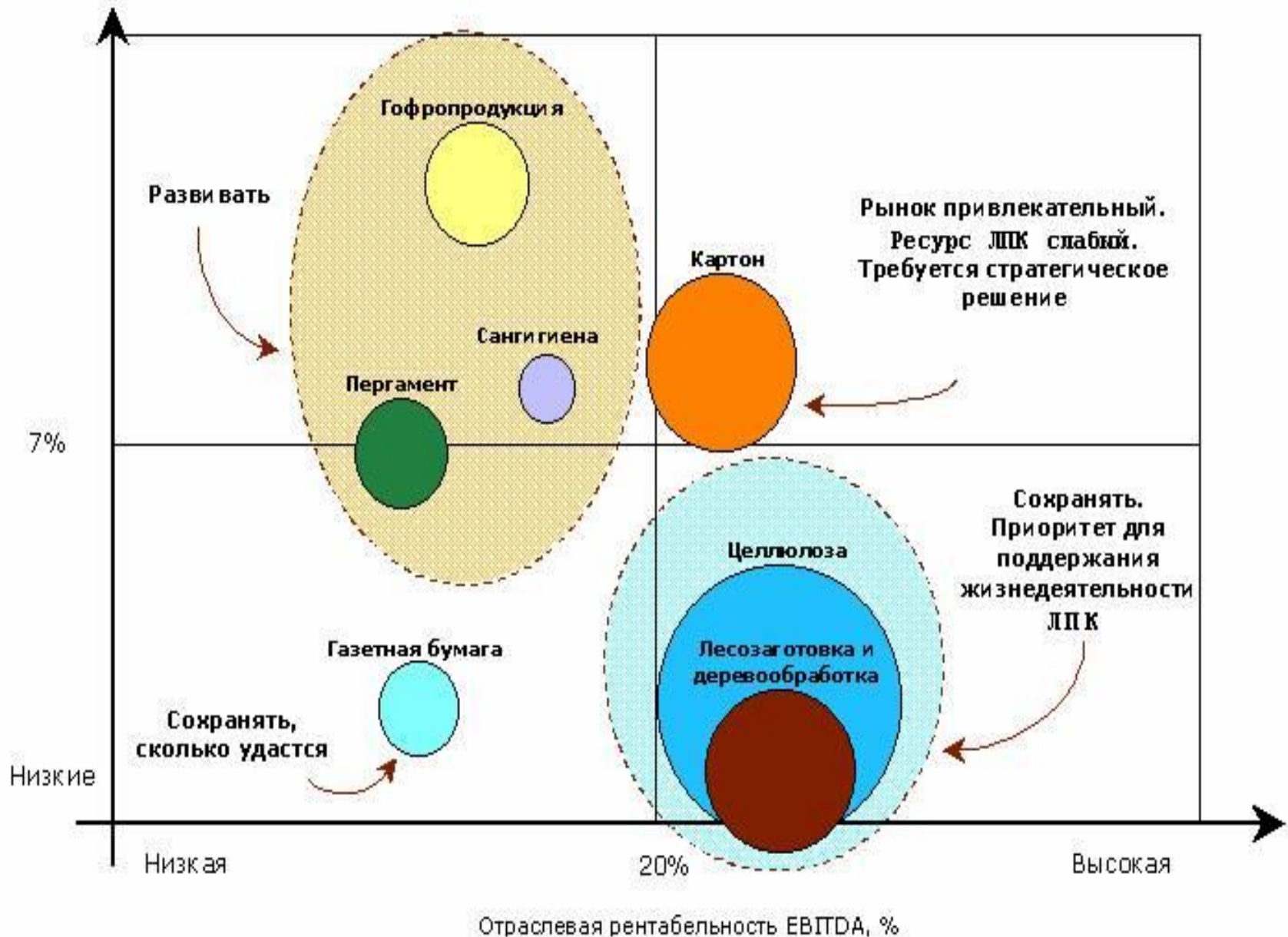
НВ!
Представляется интересным

НВ!
Представляется интересным, однако позиции ЛПК в этом сегменте слабые

НВ! По большинству видов продукции маржа ЛПК значительно отстаёт от средней по отрасли, что объясняется изношенностью производственных фондов, отсутствием скоординированной системы маркетинга и продаж, перебоями с поставками сырья и несовершенством системы управления

НВ! Представляется интересным с учетом экспорта

Направления бизнеса ЛПК — стратегическое позиционирование



- Стратегиями, которые обсуждаются топ-менеджерами и владельцами бизнеса, могут быть следующие:
- -если бизнес приближается к границе убыточной зоны, необходимо уходить из него, так как он неконкурентоспособен,
- -договариваться с участниками цепочки создания стоимости о снижении величины постоянных расходов,
- -внедрять ресурсосберегающие технологии, инвестируя средства.
- Этот анализ позволяет выявить пороги выживаемости бизнеса, установить количественные значения, определяющие последствия, например, увеличения расходов на закупки первичного сырья на 10%. Таким образом можно дать ответ на вопрос, за счет каких факторов и насколько можно увеличить доходность в ЦЦС

Варианты приобретения компетенций



- – Наработка (создание) компетенций внутри самой компании (например, путем найма нужных специалистов, обучения персонала, покупки необходимого оборудования и т.д.).
- Приобретение компетенций за счет **поглощения** другой компанией, владеющей необходимыми компетенциями.
- Приобретение компетенций за счет создания **альянсов** с другими компаниями, владеющими необходимыми компетенциями.
- **Аутсорсинг** – заключение соглашения со сторонней компанией на предоставление ею услуг (необходимых компетенций) за плату.

Конкурентное преимущество

- По Майклу Портеру устойчивое конкурентное преимущество у компании возникает в случае, когда ее **ключевые компетенции** совпадают с **ключевыми факторами успеха** тех рынков, на которых эта компания конкурирует.
- Совпадение ключевых компетенций компании ключевым факторам успеха показывает изучение отрасли и рынка, на которых компания конкурирует, используя метод «сегментации» (группирование отрасли и рынка на меньшие подгруппы):
 - –вертикальная сегментация, т.е. группировка участников в зависимости от их положения в цепочке создания стоимости (распределение фондов прибыли) в отрасли.
 - – горизонтальная сегментация (рыночная сегментация), т. е. группировка участников в зависимости от характеристик покупателей и продуктов в данной отрасли

Вертикальная сегментация:
Фонды прибыли

Операционная Маржа



Доля Индустриальной Выручки

АВТОИНДУСТРИЯ

Вертикальная
Сегментация:
Фонды Прибыли

Горизонтальная сегментация:
Рыночная сегментация

Возможности для
дифференцирования

Характеристики
Покупателей

Индустриальный
Покупатель

- > Размер
- > Технические знания/искусственность
- > OEM/замена

Домашнее
Хозяйство

- > Демография
- > Стиль жизни
- > Обстоятельство покупки

Каналы
Распространения

- > Размер
- > Дистрибьютор/брокер
- > Эксклюзивный/неэксклюзивный
- > Универсальный/
специализированный

Географическое
Расположение

Характеристики
Продуктов

- > Физический размер
- > Уровень цен
- > Характеристики продукта
- > Технологический дизайн
- > Используемое сырье и материалы
- > Производительность
- > До и После-продажный сервис

Рыночная
Сегментация

Анализ цепочки создания ценности

- Целью анализа ценностной цепочки является поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними, для чего ее сравнивают с ценностной цепочкой конкурентов
- В результате определяют преимущества и недостатки альтернативных вариантов наличия и размещения видов деятельности.
- По результатам анализа вертикальной и горизонтальной сегментации отрасли и рынков компании принимают решения о вариантах приобретения необходимых ключевых компетенций.
- Так, например, одним из вариантов приобретения компетенций может быть:
 - – создание альянсов на горизонтальном уровне с целью оценки конкурентов и расширения спектра услуг для потребителей продукции (альянсы с логистическими и транспортными компаниями, информационными и т.д.);
 - – создание альянсов на вертикальном уровне с целью повышения ценности продукта для конечного покупателя (приближение к звеньям в цепочке создания стоимости, где прибыльность выше).

Сравнение звеньев в «цепочке ценностей» (пример)

Вид деятельности	Данная компания	Конкурент
Сырье и материалы	10	11
Производство	25	20
Доставка товаров	5	6
Маркетинг и реклама	3	4
НИОКР	1	4
Персонал	2	1
Общее руководство	3	2

Можно предложить *две стратегии достижения конкурентных преимуществ:*

снижение издержек по всей «цепочке ценностей»;
максимальная дифференциация и увеличение затрат на отдельные элементы цепочки.

- ***Основными вопросами при анализе издержек в различных звеньях «цепочки создания ценности» являются:***
- как затраты на один вид деятельности влияют на другие виды?
- можно ли изменить последовательность видов деятельности в цепочке, чтобы снизить издержки?

Возможные действия по результатам анализа цепочки создания ценности (Пример)

Анализ цепочки создания ценности выявил, что в компании:

А. Сравнительно высокая стоимость сырья.

Возможные действия:

- Обсудить с поставщиками выгодные для нашей компании цены;
- Помочь поставщикам снизить издержки, например, за счет установки нового оборудования, предоставления целевых кредитов или внедрения новых технологий управления;
- Организовать более тесную связь между цепочкой поставщиков и нашей цепочкой за счет подключения их к нашей внутренней информационной системе, чтобы поставщик мог заранее планировать свои поставки и тем самым сократить свои затраты и, как следствие, цены;
- Попробовать использовать более дешевые товары-заменители;
- Организовать интеграцию «назад», создав подразделение внутри компании, которое бы поставляло тот же продукт/услугу.

Б. Сравнительно высокая стоимость сбыта.

Возможные действия:

- Заставить дистрибьюторов продукции данной фирмы снизить свою маржу и тем самым поднять ее часть прибыли;
- Организовать более тесную связь между стоимостной цепочкой фирмы и цепочкой продавцов, например, с помощью организации заказов через Интернет.
- Провести интеграцию «вперед», приобретя или организовав свою собственную сбытовую сеть.
- Выбрать более дешевые альтернативные каналы сбыта.

В. Избыточно высокие затраты на стадии производства.

– Возможные действия:

- Сократить бюджет, рационализировать производственные операции, оптимизировав внутренние бизнес-процессы;
- Улучшить методы работы и технологический процесс, установив новое оборудование и внедряя новые технологии;
- Убрать этапы с высокими издержками, упростить дизайн товара (операции, совершаемые на этих этапах могут не быть важными для потребителя. ;
- Переместить производство в другие регионы с более низкими налогами, заработной платой и другими

Управление цепочкой

- Как правило, эту функцию выполняет ключевая компания, которая задает пропорции распределения созданной добавленной стоимости между участниками цепочки.
- Чем более жесткие инструменты управления используются в цепочке, тем выше масштабы перераспределения добавленной стоимости.
- Так, например, российская трубная промышленность представляет пример цепочки, управляемой производителем, и более конкретно — поставщиками сырья и материалов. Основная доля добавленной стоимости перераспределяется в его пользу.
- В свою очередь, характер управления зависит от уровня барьеров входа на различных этапах цепочки. В этом контексте существенно меняется понимание конкурентоспособности: оно включает не только конкурентоспособность продукта, но «конкурентоспособность» места в цепочке. При модернизации участников цепочки, например при использовании электронной коммерции, повышается конкурентоспособность данной компании в рамках данного места в цепочке, изменяется место компании в цепочке и изменяется сама цепочка.

Управление цепочкой (пример)

- При вертикальной сегментации автомобильной индустрии наиболее прибыльным звеном в цепочке создания ценности являются автокредитование, лизинг, страхование.
- Потом – автосервис и продажа запчастей.
- Производство и дистрибуция в цепочке создания ценности занимают по прибыльности самое низкое место.
- Именно поэтому дилеры автомобилей, как правило, вместе с продажами автомобилей предоставляют сервис по гарантийному и техническому обслуживанию автомобилей.
- Кроме того, дилеры в своих автосервисах продают запчасти.
- Таким образом, только производители автомобилей оказываются в зоне цепочки создания ценности с низким уровнем прибыльности.
- Поэтому многие зарубежные автомобильные концерны стали активно создавать собственные дилеровские сети по продаже автомобилей и оказанию автосервисных услуг, включая продажу запчастей, или выкупать уже созданные.
- Так, например, поступили автомобильные концерны [Hyundai](#) и [Mitsubishi](#). Причем многие дилеровские сети создаются в форме различных альянсов. Более того, такие концерны, как [Toyota](#), [BMW](#), [Renault](#), [GM](#), [DaimlerChrysler](#), объявили о создании собственных финансовых структур в России для осуществления автокредитования и лизинга.

Управление цепочкой (пример)

- **Coca-Cola** – одной из самых успешных компаний в мире.
- Коэффициент P/E (Коэффициент цена/прибыль – отношение текущей цены акции к прибыли на акцию за год – показывает, за сколько лет окупится покупка акции по текущей цене) намного превышает уровни всех других игроков в этом секторе, а компания считается одним из самых дорогих предприятий любого вида и любой отрасли. Хотя доходы непосредственно самой компании составляют всего \$20 млрд в год, а продажи напитков Coca-Cola превышают \$200 млрд в год.
- Корпорация Coca-Cola руководит огромной и сложной сетью связанных между собой предприятий, которые работают ради достижения высокой доходности и глобального оборота в \$200 млрд. Все процессы производства, розлива, продажи и доставки Coca-Cola поручает третьим сторонам, контроль над которыми осуществляется с помощью хитроумной системы перекрестного владения созданных корпорацией альянсов.
- Степень вовлеченности корпорации Coca-Cola в альянсы с партнерами соответствует самому прибыльному месту в цепочке создания стоимости. Более того, корпорация надолго заняла место ключевой компании, определяющей ценность продукта для конечного покупателя.

Управление цепочкой (пример)

- Nike ухитряется доминировать на рынке спортивной обуви, хотя непосредственно сама компания только разрабатывает дизайн и осуществляет сбыт, т. е. занимается не капиталоемкими видами деятельности, в то же время контролируя заграничную сеть дешевых поставщиков, которой не владеет.
- Dell Computer доминирует на рынке персональных компьютеров, поставляемых юридическим лицам; непосредственно компания Dell занимается розничной торговлей, но также является "дирижером" фрагментированной цепочки поставки компьютеров, производимых на заказ.

Управление цепочкой (пример)

- Классическим примером доминирования на ключевом уровне бизнеса является Microsoft в области операционных систем для персональных компьютеров. В 1980 г.
- IBM предоставила Microsoft эксклюзивное право писать компьютерные программы для персональных компьютеров фирмы. Когда DOS (операционная система Microsoft) и IBM установили очевидное лидерство, им суждено было дальше работать вместе из-за издержек, связанных с переходом с одной системы на другую (эффект сети). Но "открытая архитектура", принятая для увеличения размера сети, означала, что Microsoft выигрывала гораздо больше, чем IBM - при продаже аналогов IBM не получает никакой выгоды, а Microsoft получает. Microsoft "снимает сливки" с огромной по размерам стоимости во всей цепочке, несмотря на то, что ее затраты связаны только с одной частью этой цепочки.
- Существование единых стандартов в программном обеспечении создает большой рынок, стимулирует большой объем инвестиций со стороны компаний, разрабатывающих приложения компьютерных программ, и производителей чипов, которые входят в персональные компьютеры. В результате, "Windows" косвенным образом, но очень существенно снизила цену самих персональных компьютеров. Практически монопольное положение Microsoft в структуре затрат на персональные компьютеры, в которой на долю "Windows" приходится только около 2%, делает производство персональных компьютеров - составляющее примерно 75% себестоимости - областью с жесткой конкуренцией. Результатом является то, что рынок еще больше расширяется. Это прекрасно для потребителя, прекрасно для Microsoft, и не столь прекрасно для IBM и ее конкурентов. Microsoft, не без помощи IBM, стала "тепленьким местечком" в цепочке создания стоимости.

Изменения в сущности конкурентного преимущества

- Наибольшую значимость представляют:
- определение "теплых местечек" в цепочки создания стоимости;
- состязание за доминирование в "тепленьком местечке";
- установление стандартов доминирования;
- развитие навыков "дирижирования";
- борьба с конкурирующими "дирижерами";
- борьба с "оркестрантами";
- возросшая опасность того, что конкурентное преимущество является временным;
- необходимость найти новую границу создания ценности для покупателя;
- появление нового типа игроков: "навигаторов".

Определение "теплых местечек" в цепочке создания стоимости

-
- "Теплым местечкам" присущи следующие характеристики:
- они обладают наибольшей ценностью для покупателей, и, особенно, это касается ходовых товаров для конечных потребителей;
- они получают выгоду от эффектов сети в большей степени, чем другие участники цепочки создания стоимости;
- конкуренты на этом уровне цепочки должны быть немногочисленными и/или у них должно отсутствовать некое конкурентное преимущество, или же их можно отнести к конкурентам более низкого уровня - их брэнды, технология, репутация, сервис, финансовая сила или другие ключевые факторы успеха должны быть более низкими;
- они представляют собой хорошие позиции для того, чтобы "дирижировать" другими: на других уровнях цепочки создания стоимости действует множество конкурирующих игроков, обладающих сравнительно незначительной рыночной силой.

Показатели эффективности французской компании DALKIA.

Показатели эффективности для процессов энергетической ЦСЦ:

Процесс 3. 1) Затраты топлива и энергоресурсов на 1

Гкал тепловой энергии (ТЭ); 2) Выбросы ТЭ

Процесс 4. 1) Потери ТЭ при транспортировке

потребителю
Процесс 5. 1) Потери ТЭ при транспортировке внутри

Интегрированное
управление
энергетической цепочкой
создания ценности

Основные виды
топлива и
энергетических
ресурсов

Производство
энергии

Использование

Распределение

Поставки

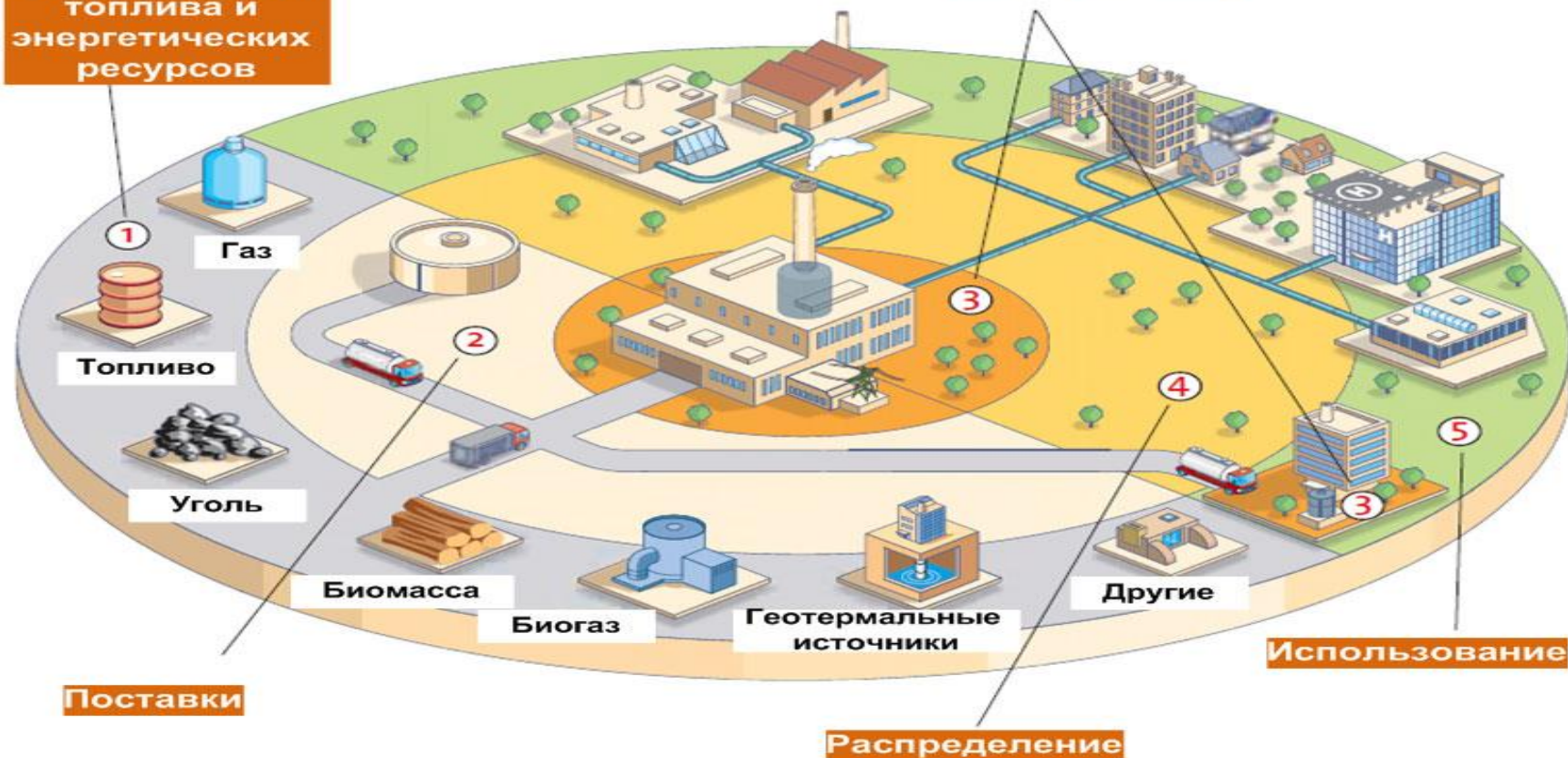
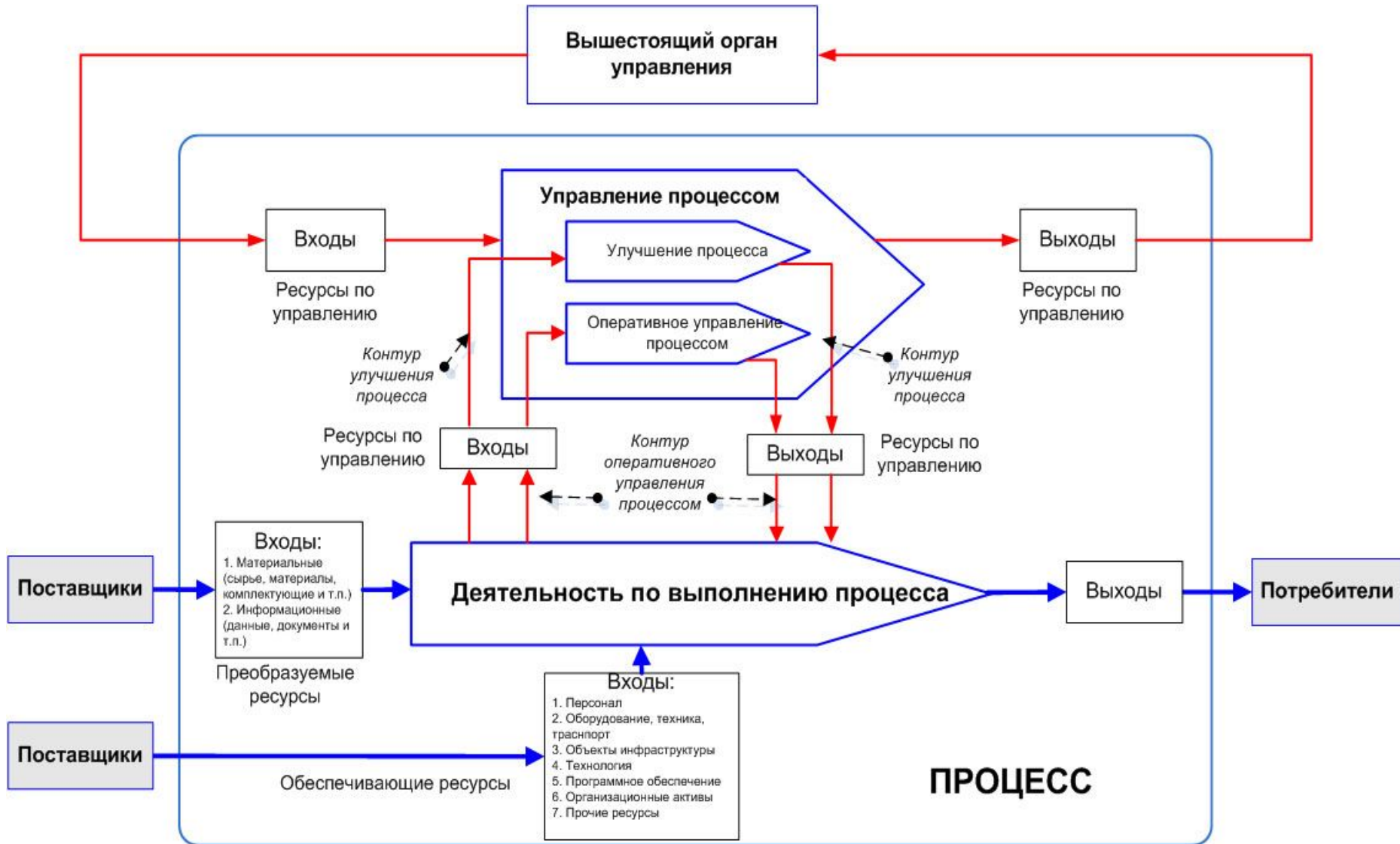


Схема бизнес-процесса.



Теория «Цепочки добавленной стоимости» по Майклу Портеру

- Кластерный подход в развитии отдельных отраслей экономики был разработан и внедрен профессором Гарвардского университета Майклом Портером.

Ему принадлежит теория конкурентных преимуществ, суть которой состоит в том, что любая страна располагает только ей присущим набором преимуществ, например, как:

- *уровень производительности труда*
- *качество трудовых ресурсов*
- *качество производимых товаров и услуг*
- *искусство управления*

*Основные направления развития
кластерных инициатив с
использованием теории Майкла
Портера*

1. Понятие «кластера»
2. Теория «Цепи Добавочной стоимости» по Майклу Портеру
3. Мировые примеры кластерного развития

Понятие «кластер»

- **Кластер** – это термин, описывающий группы компаний, университетов, и других институтов в определенной отрасли промышленности, которые сконцентрированы в одном географическом регионе.
- Располагаясь недалеко друг от друга данные компании выигрывают от сопутствующего экономического эффекта, который позволяет им создавать более высокую стоимость для своих конечных потребителей, нежели компании изолированные друг от друга.

Понятие кластера

- *Cluster* (англ) буквально — «расти вместе».
- *Кластер* - скопление, концентрация
- *Кластер* представляет собой группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенных сферах, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга, объединяет в себе всех участников цепочки добавленных стоимостей - от сырья до конечной продукции, родственные и поддерживающие отрасли, и другие институты, связанные с этой отраслью.
- *Кластер* – это устойчивое территориально - отраслевое партнерство, объединенное инновационной программой внедрения передовых производственных, инжиниринговых и управленческих технологий с целью повышения конкурентоспособности участников кластера.

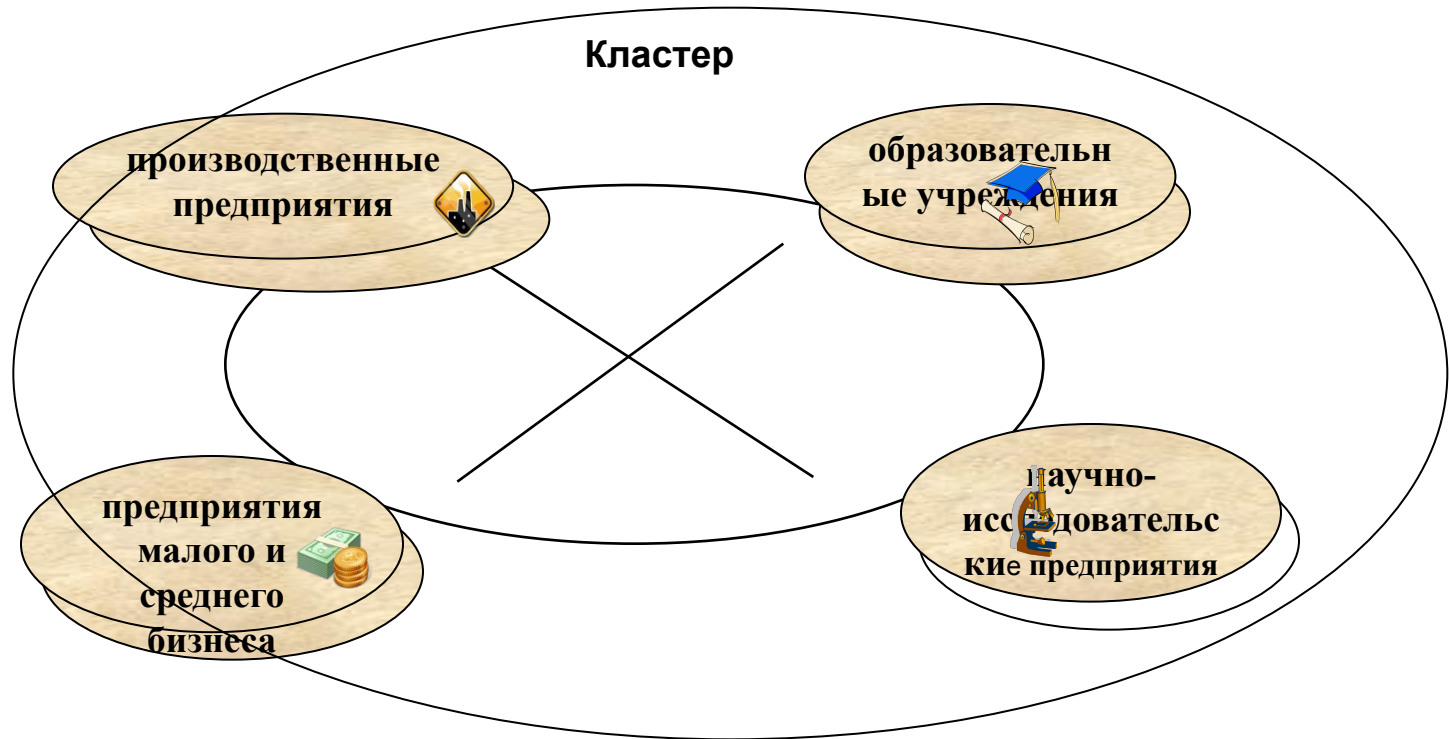
Понятие «кластер»

Группа географически близких компаний и/или институтов, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга (*М.Портер*)

Индустриальный комплекс на базе территориальной концентрации сети специализированных предприятий в рамках единой технологической цепочки

Сообщество взаимосвязанных фирм, способствующих росту конкурентоспособности друг друга. Связующим элементом кластера являются связи «покупатель-продавец», общие технологии, общие покупатели или общие источники трудовых ресурсов

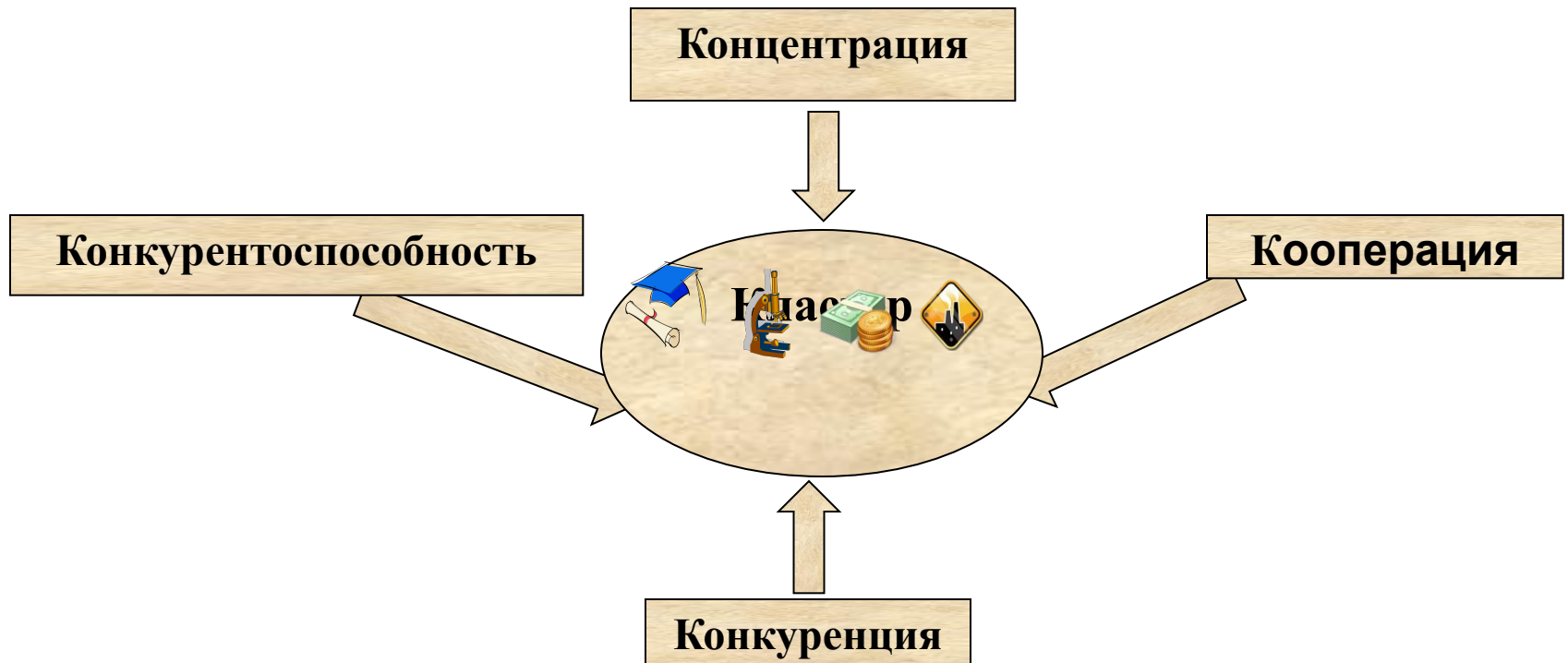
Кластер



географическая близость предприятий;
наличие конкурентных и партнерских связей между
предприятиями
предприятия взаимодополняют друг друга

М. Портер: кластеры — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенных сферах и взаимодополняющих друг друга.

Трактовка кластера как совокупности «4К»



Концентрация – в пределах локальной территории

Конкуренция – внутри кластера в борьбе за потребителя

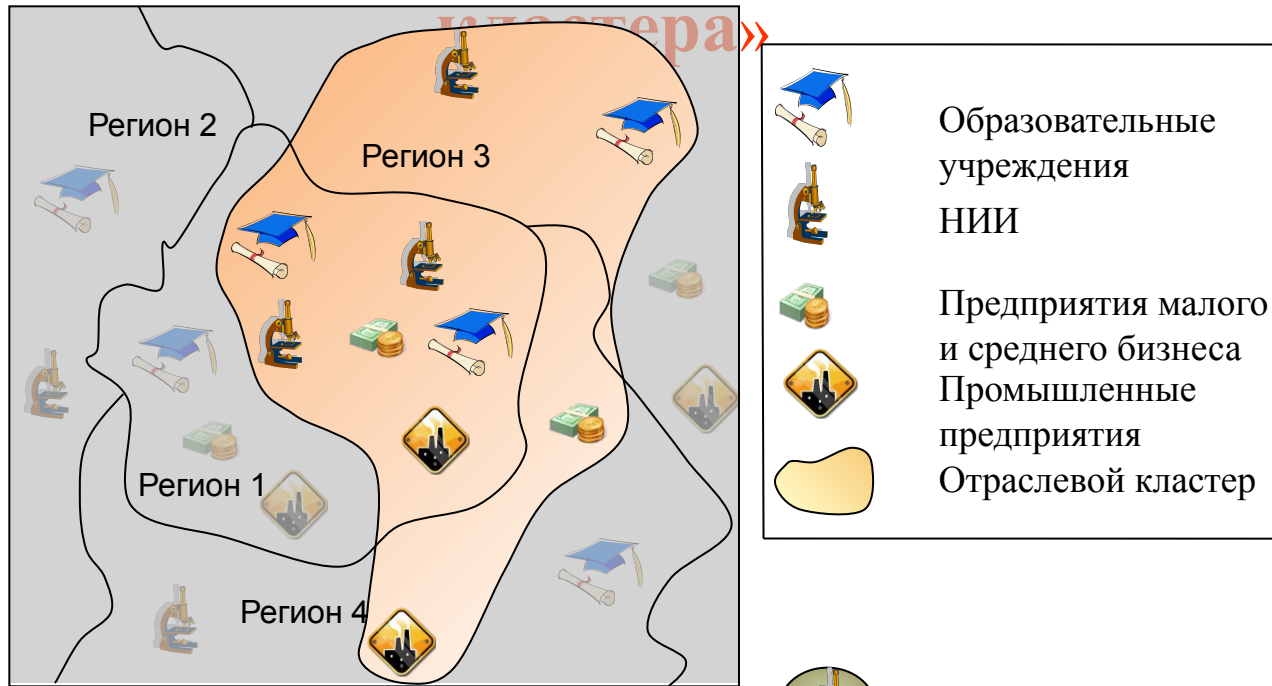
Кооперация – в вовлечении родственных отраслей и местных институтов и поддержании конкурентоспособности своей продукции на внешнем рынке

Конкурентоспособность – на рынке за счет высокой производительности, основанной на специализации и взаимодополнении участников.

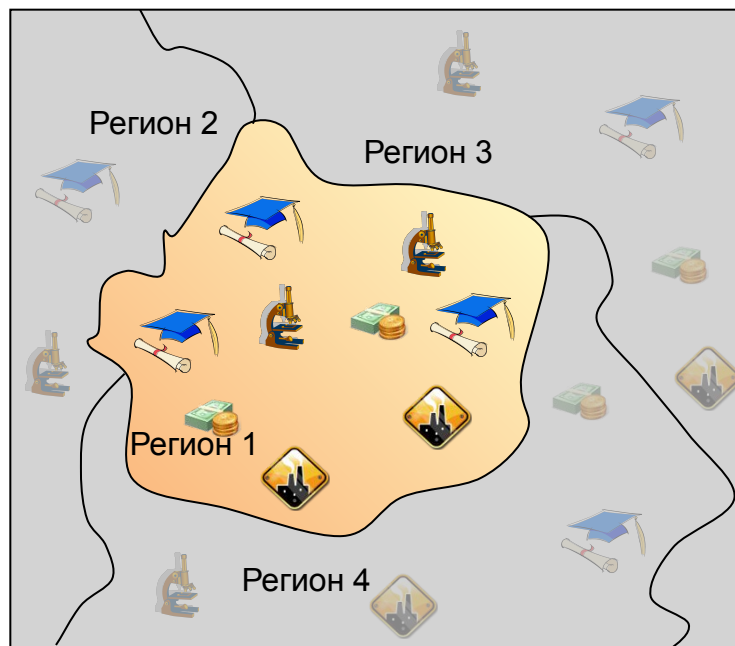
Классификация кластеров



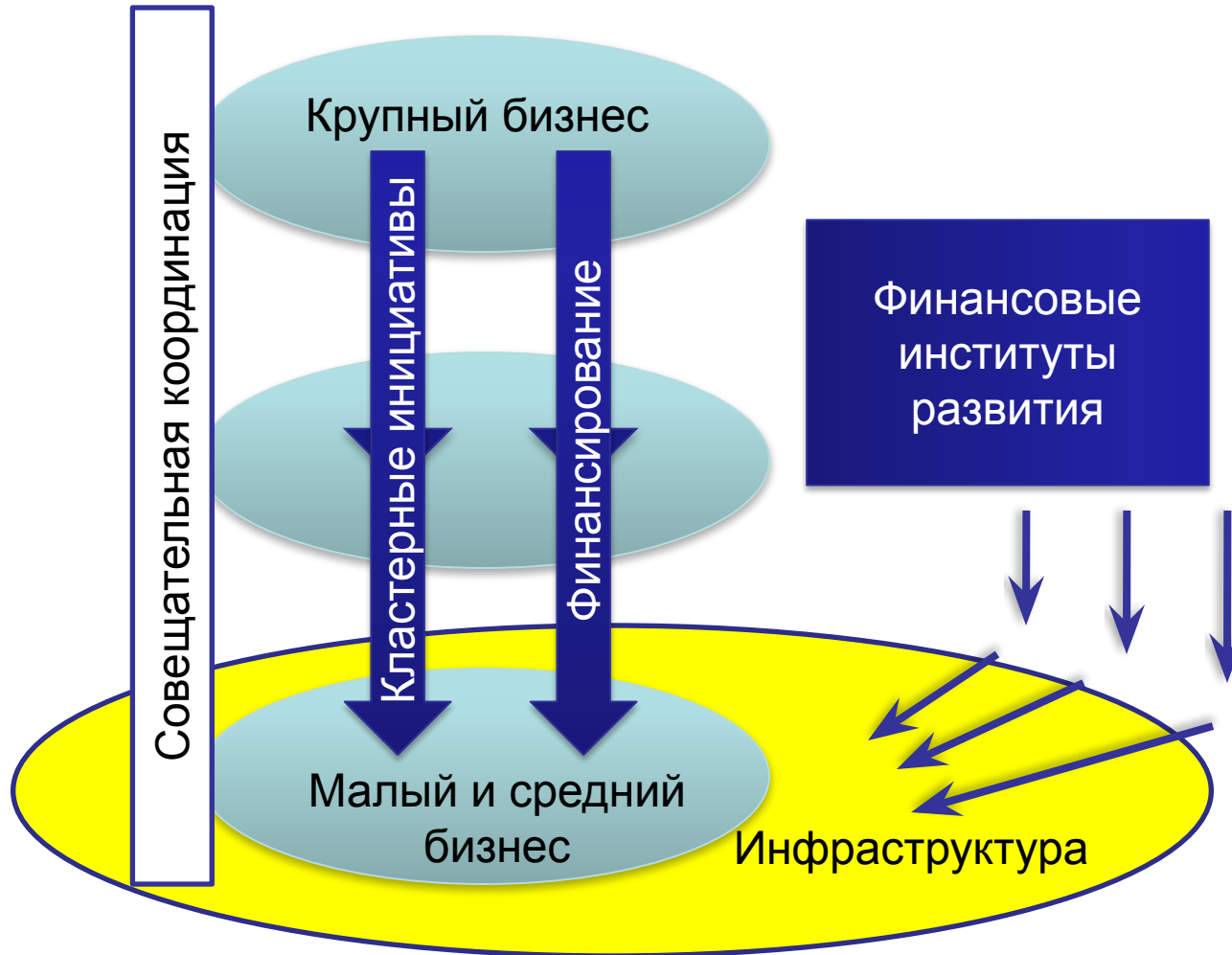
Модель «отраслевого кластера»



Модель «регионального кластера»

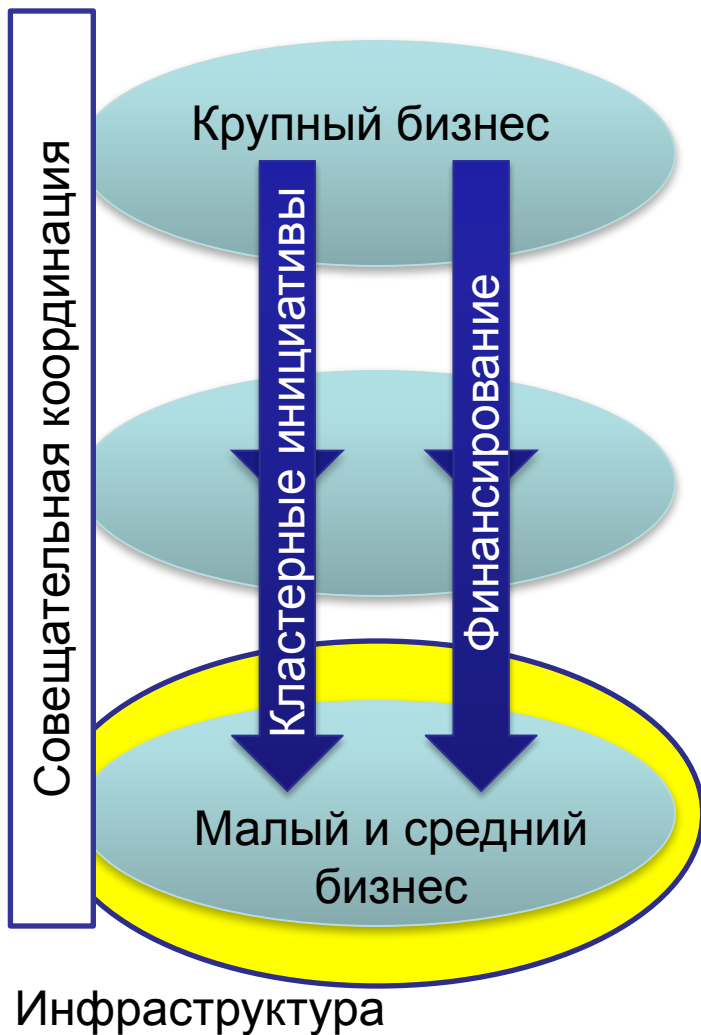


Взаимодействие в кластере



Модели кластерных инициатив

Самарская модель



Европейская модель



Понятие кластера

- **Цель кластера** - это удачное использование местных особенностей для создания и повышения конкурентоспособности регионов.
- **Задачи кластера** будут соответствовать целям предприятий-участников.
- **Состав участников:** сети производителей, поставщиков, потребителей, промышленная инфраструктура, НИИ, консалтинговые фирмы, которые взаимосвязаны в процессе создания и экспорта продукции.
- Содержание этапов развития кластера, цели и состав участников уточняется при формировании каждой новой модели кластера.
- Кластер может быть создан практически в любой отрасли экономики. Например, производство хлопка, хлопчатобумажные комбинаты, текстильные предприятия, научные организации, работающие в этой области, и вузы, выпускающие специалистов этого профиля.

Мировые примеры кластерного развития

- В экономически развитых странах мира политика кластеризации при активной государственной поддержке проводится с начала 90-х годов
- Мировой опыт развития кластерных систем показывает, что они дают значительный импульс региональному развитию, а также развитию малого и среднего бизнеса.

Преимущества кластеров

Снижение расходов на логистику, транспортировку и обработку

путем

Использования эффектов синергии

- ❑ Объединение входящих и исходящих логистических потоков
- ❑ Уменьшение стока в цепочке поставок благодаря улучшенной синхронизации производственных процессов между партнерами
- ❑ Объединение логистических операций внутри парка
- ❑ Использование лучшей инфраструктуры (например, доступ к ж/д, контейнерная площадка, IT-системы и прочее)
- ❑ Снижение затрат на маркетинг и продвижение
- ❑ другое

Снижение затрат на здания и инфраструктуру

путем

Использования эффектов синергии

- ❑ Стандартизированных концепций зданий и инфраструктуры
- ❑ Общего использования следующих объектов:
 - Конференц-залы
 - Тренинг-центры
 - Информационно-технические центры
 - Детские сады
 - Банк
 - Рекреационные центры
 - другое

Снижение расходов на поставщиков услуг

путем

- ❑ Использования эффектов синергии
- ❑ Общего пользования следующими услугами:
 - IT
 - Служба безопасности
 - здравоохранение
 - Пожарная безопасность
 - Питание
 - Вывоз мусора
 - Обслуживание зданий
 - другое

Мировые примеры кластерного развития



Мировые примеры кластерного развития

Винодельческий кластер, Калифорния, США

История возникновения кластера виноделия в Калифорнии начинается с начала 18 века, когда испанцы заложили первые виноградники.

К середине 19 века была основана первая коммерческая винодельня, были завезены сортовые культуры винограда и приглашены специалисты из Европы.

Калифорнийские производители вина были впервые представлены на всемирной выставке 1889 г. в Париже, отклики были весьма умеренны.

Мировые примеры кластерного развития

Винодельческий кластер, Калифорния, США

Суммарный оборот винодельческих хозяйств в 1997 г. **5,9 млрд. долл. США.**

Рентабельность инвестированного капитала с **4% в 1991 г. до 23% в 1997 г.**

Доля в мировом экспорте вина **3%**

4-й в мире производитель (по объему) после Франции, Италии и Испании

произвела **90% всего вина в США**
– 420 млн. галлонов

Мировые примеры кластерного развития

- **Силиконовая долина в США**
- Впервые название Силиконовая долина было использовано в 1971 году журналистом Доном Хофлером для обозначения региона вблизи города Пало Альто. До середины XX века этот регион на севере Калифорнии знали в основном благодаря выращиваемым там абрикосам и грецким орехам.
- Сегодня это один из крупнейших в мире центров развития высоких технологий и инноваций.
- Территория Стенфордского промышленного парка включает в себя тридцать городов и часть четырех графств-районов, вмещает штаб-квартиры более 7000 технологически высокоразвитых компаний, предоставляет 1,35 миллиона рабочих мест.

Мировые примеры кластерного развития

- **Финляндия, компания «NOKIA»**
- В 1920 году три компании: Nokia Corporation (производство бумаги), Finnish Rubber Works (производство резиновых изделий) и Finnish Cable Works (производство электрокабеля) вошли в коалицию, сформировав Nokia Group.
- Ее расцвет начался в 1992 году, когда она распродала часть своих компаний и начала специализироваться на выпуске сотовых телефонов. Тогда она выпускала 50 миллионов комплектов в год, в 1999 году объем продаж вырос в пять раз, а в 2002 году достиг 1 миллиарда комплектов.

Мировые примеры кластерного развития

Промышленные округа в Италии



Индустриальный округ предстает в виде скопления (или, как говорят, *созвездия, грозди, кластера*) малых и средних предприятий вокруг или внутри селения или небольшого города, в речной долине или вдоль транспортной магистрали либо морского побережья.

Число предприятий в «кластере» колеблется от нескольких десятков до многих сотен и даже тысяч.

В целом по стране собственно в системах кластеров функционирует около 60 тыс. производственных предприятий.

Если приплюсовать к ним и предприятия сферы услуг, то на территории кластеров насчитается до 0,8—1 млн. предприятий, или почти четверть из имеющихся в стране.

Мировые примеры кластерного развития

Промышленные округа в Италии



Мурано — область Венеция с XVII в. знаменитый на весь мир производством художественного стекла.

Из 5000 островитян 2000 заняты стекольным производством (в т. ч. 600 ремесленников).

Еще в средневековье этот «промышленный округ» выступал экспортером не только стекла, но и тогдашнего ноу-хау и инжиниринговых услуг. Венецианские мастера с Мурано работали в Сирии и Палестине.

Структура кластера технических тканей на основе синтетических волокон



Мировые примеры кластерного развития

- *Индия.*
- Индустрия моторных масел в Раджкопе. Этот бизнес руководится группой людей состоящей из членов семьи, являющихся собственниками различных компаний в одной и той же индустрии. Большинство предпринимателей вовлеченных в мануфактурный бизнес моторных масел выходцы из одной и той же касты и имеют почти одно и тоже семейное происхождение, в силу чего они действуют согласно одному типу политики руководства, то есть они чередовали свои ресурсы от сельского хозяйства к настоящему бизнесу.

Автомобильная кластер

Тюрингия

- Самый традиционный район автомобилестроения в Европе (Eisenach - Dixi, Arnstadt - Brüder Ley, Apolda - Piccolo, Suhl - Simson)
- В радиусе 500 км производятся ок. 80% всех легк. автомобилей Европы
- Один из самых современных центров автомобилестроения – в Айзенахе
- Automotive – самая экспортирующая отрасль в Тюрингии
- Ок. 7,2% занятых и 11,2% оборота перерабатывающего бизнеса в Тюрингии приходится на отрасль Automotive

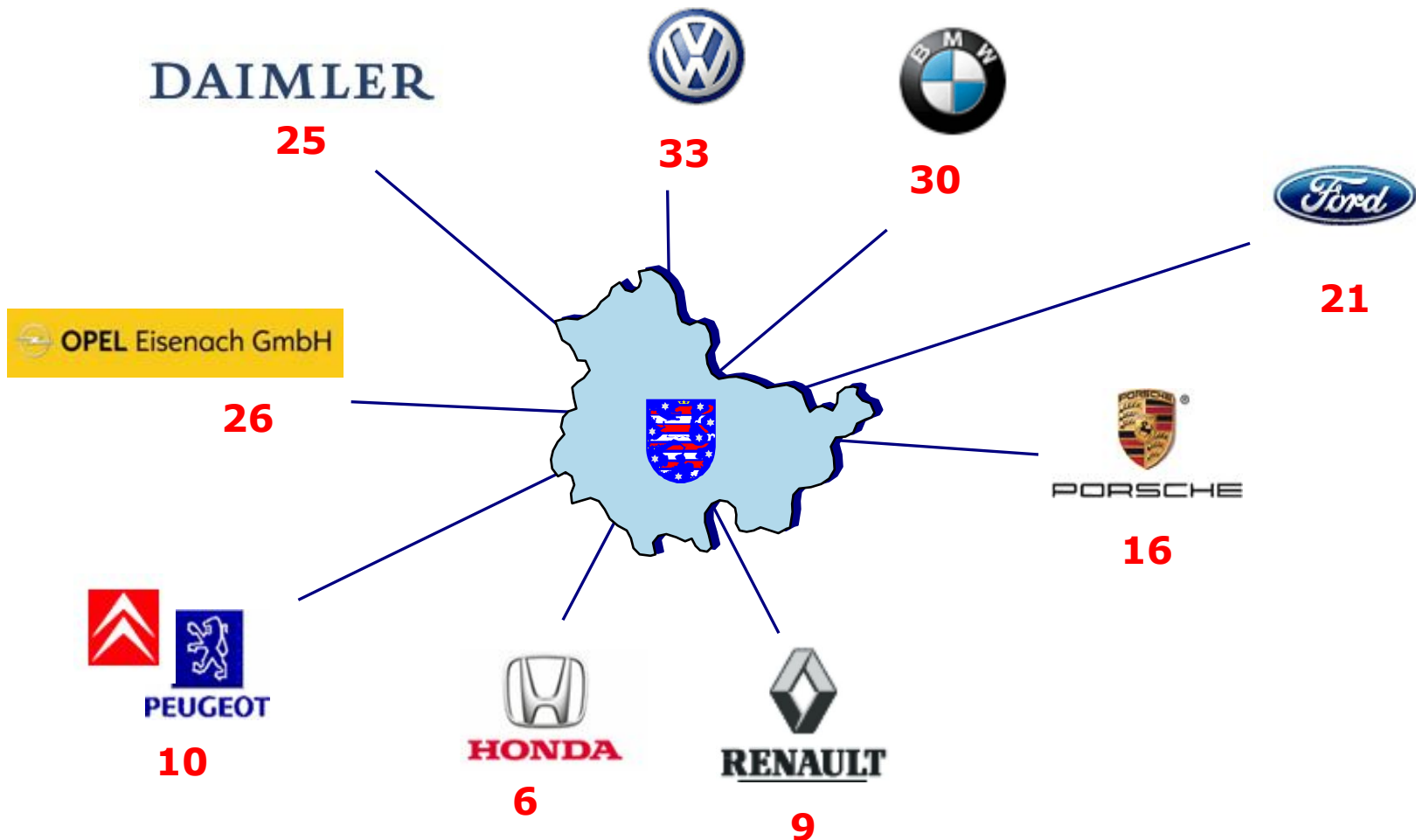
число фирм: > 400
рабочие: > 40.000
оборот: 5,4 млрд. €



состояние: /

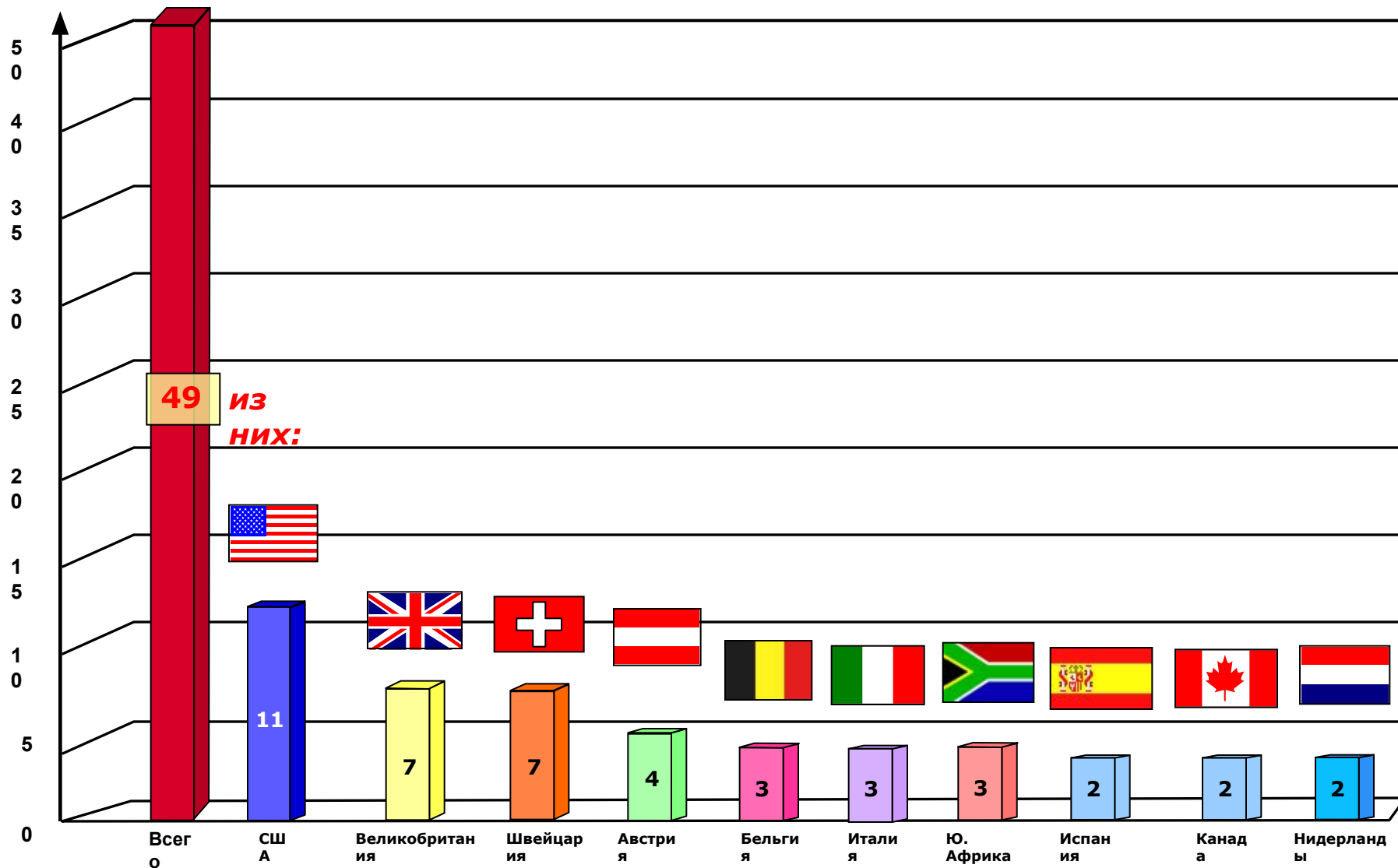
Автомобильная промышленность и производство комплектующих

Производители автомобилей & комплектующих по маркам



*) это число тюрингских предприятий является поставщиками комплектующих для ...

Иностранные инвесторы в автомобильной промышленности и промышленности комплектующих (49 предприятий с ок. 9.600 занятых)



... Растущие требования к исследованиям и разработкам

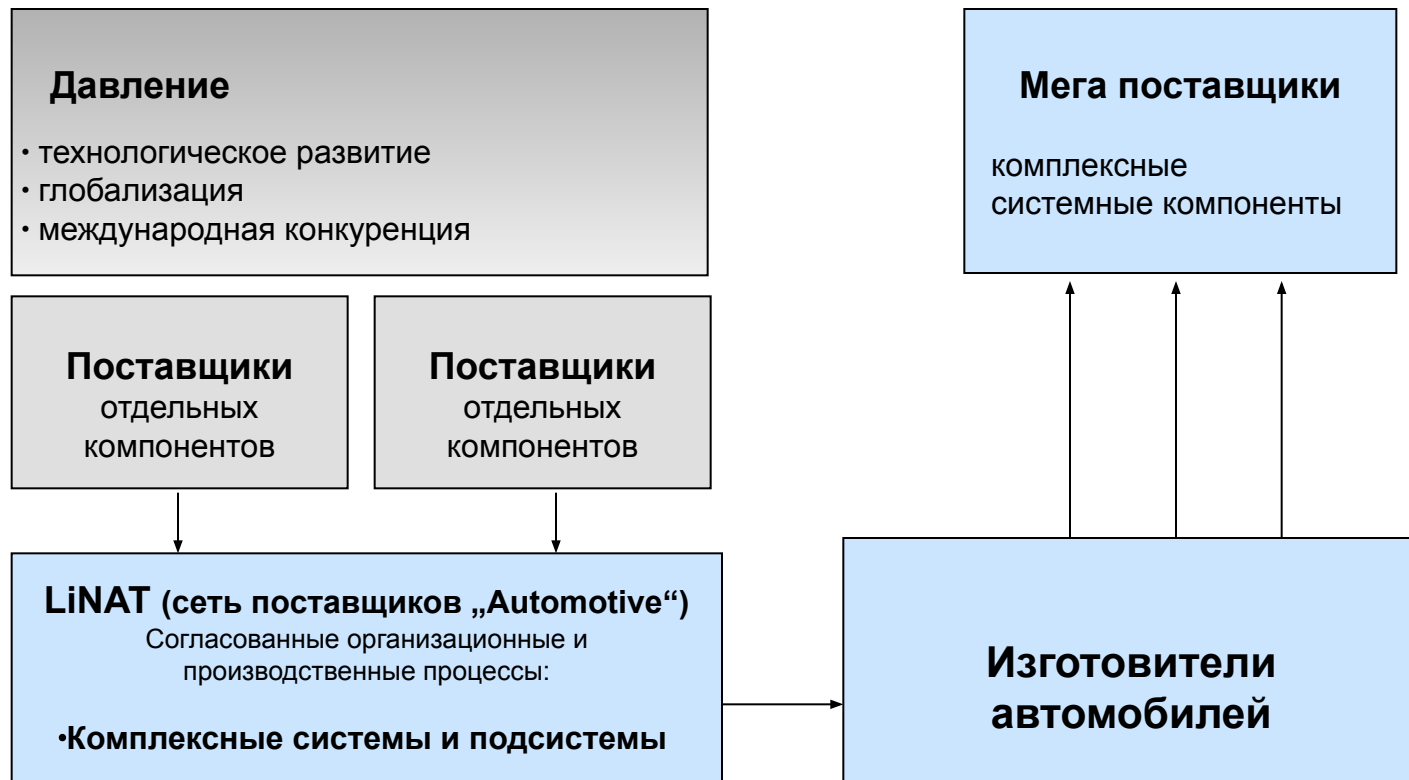
требуют:

- постоянно растущего технологического трансфера между высшими и средними специальными учебными заведениями и предприятиями
- объединения предприятий и интеллигентных предложений сервисных услуг
- усиленной кооперации между предприятиями и исследований для совместной обработки тем исследований и разработок между предприятиями и высшими и средними специальными учебными заведениями
- выдача проектов студентам – долгосрочная привязанность студентов к предприятиям

... Растущая доля системных поставщиков

Рынок / Модельный проект:

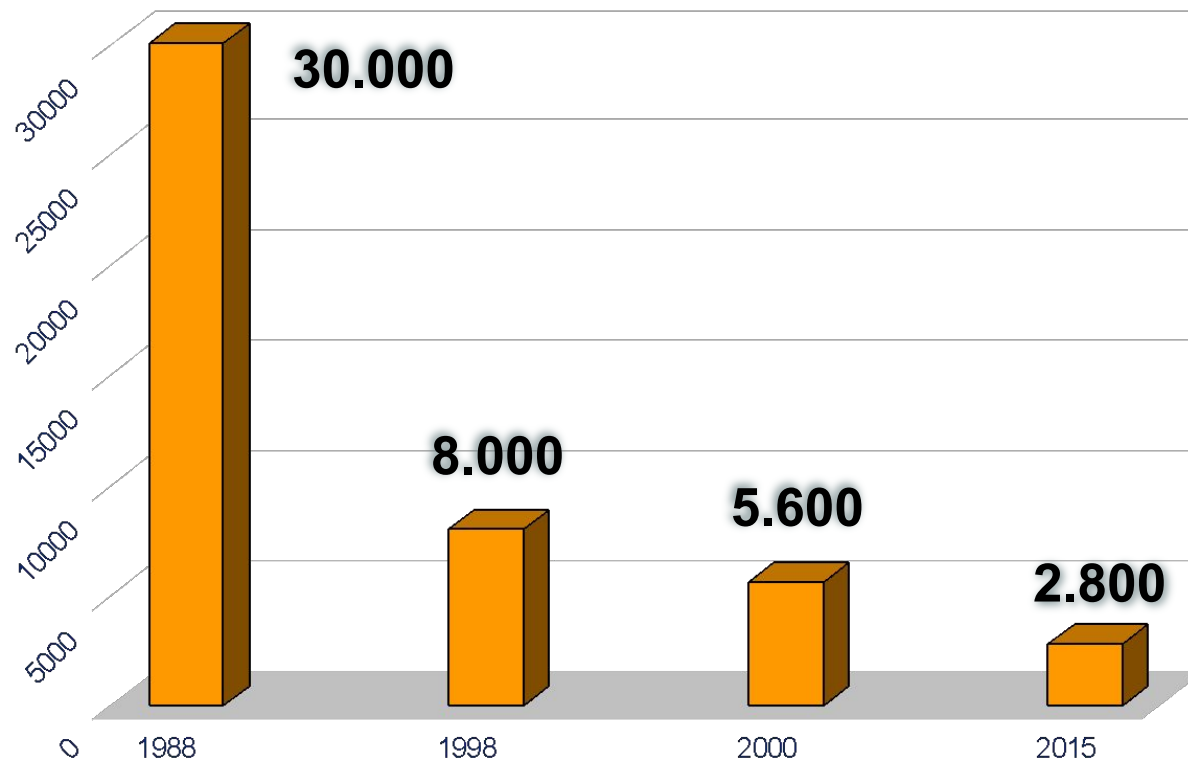
Ситуация СМП в соревновании субпоставщиков



... Растущая доля крупных концернов-поставщиков комплектующих автопрома

Число прямых поставщиков комплектующих

(в мире)



- **... растущая потребность в капитале для промежуточных финансирований**
- **... растущая конкуренция поставщиков комплектующих на вытеснение с рынка**
- **... растущее бремя издержек на поставщиках комплектующих**

Противостоять этим тенденциям и быть хорошо подготовленными к ним

требуется следующего:

- **Ещё более тесная кооперация между предприятиями, но также ещё более сильная междисциплинарная кооперация и объединение в сеть с другими кластерами (пластик, оптика)**
- **Межрегиональные кооперации и сетевая работа во всех областях вплоть до международных переплетений и сращиваний**
- **Создание надрегиональных кластеров компетенций (приводная техника, электрика и электроника)**
- **Первоклассные предложения квалификации и подготовки с развитым ландшафтом высших и средних специальных учебных заведений, а также производственное обучение**
- **Высокая гибкость и ярко выраженная активность**

АСОД - надрегиональная кластерная инициатива в Восточной Германии

Тем самым автомобильные кластеры создают в Восточной Германии базу для кооперации через региональные границы восточногерманских федеральных земель

- Цель:**
- сведение воедино инициатив поставщиков с развитием сети поставщиков**
 - развитие общего банка данных компетенций для доступа к новым клиентам**
 - разработка новой продукции**
 - освоение новых рынков путём совместных презентаций на международных ярмарках.**

Кластерная специализация Казахстана по областям

В 2005 году Правительством были сформированы и утверждены планы по созданию и развитию 7 пилотных кластеров

- **Туризм**
- **Пищевая промышленность**
- **Нефтегазовое машиностроение**
- **Текстильная промышленность**
- **Транспортная логистика**
- **Металлургия**
- **Строительные материалы**

Казахстанская кластерная инициатива

Инициативы Акимата и Бизнеса

Цветная металлургия

Зерноперерабатывающий

Транспортно-лог-ские услуги
Нефтегазовое машиностроение

Молочный

Черная металлургия

Стекольный

Флодоовощной

Флодоовощной
Текстильный
Туризм

Строительные материалы
Флодоовощной
Молочный
Транспортно-лог-ские услуги
Туризм
Текстиль



Акмольнская

Туризм
Машиностроение
Сельскохозяйственный

Актюбинская

Строительные материалы
Транспортно-логистический кластер

Алматинская и г. Алматы

Текстиль
Винный

Атырауская

Рыбный
Строительный
Нефтегазовая промышленность

Мангистауская

Туризм
Машиностроительный комплекс
Рыбный кластер

Восточно-Казахстанская

Металлургия
Нефтегазовое машиностроение
Текстиль

Строительные материалы

Туризм
Транспорт и логистика

Карагандинская

Фармацевтика

Костанайская

Туризм

Кызылординская

Рисовый кластер

Северо-Казахстанская

Цветная металлургия
Машиностроение

Южно-Казахстанская

Туризм
Хлопковый

Ситуация сегодня: практика реализации кластерного развития в Казахстане

роль государства в кластерном развитии экономики - создание благоприятного делового климата для **частных предпринимателей как основных участников проекта**, которые обеспечат более высокую производительность

системные вопросы государственными органами решаются и теперь акцент «кластеризации» необходимо сместить на работу по **стимулированию предпринимателей по эффективному взаимодействию непосредственно друг с другом и с государственными органами**