

УДК 338.2

Стратегический анализ деятельности предприятия на основе матрицы «Мак Кинзи»

Ю.В. Никитушкина

Студент, МГТУ им. Н.Э. Баумана (Калужский филиал), г. Калуга, Россия

*Научный руководитель: Ерохина Е.В., к.э.н., доцент кафедры
«Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана (Калужский филиал),
г. Калуга, Россия*

КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана

imaginary1990@mail.ru

В настоящее время существует множество определений термина стратегия. По мнению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели [1]. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Термин стратегическое управление был введен в обиход на стыке 60-70х гг. для обозначения разницы между текущим управлением на уровне производства и управлением на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана, в-первую очередь, изменениями в условиях ведения бизнеса.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали стратегическое управление как процесс определения и связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям [1].

По Хиггенсу, стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с её окружением [2]. А Пирс и Робинсон определяли стратегическое управление как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации [3]. Существует ещё целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от "обычного" управления.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии [6].

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех организаций, как не существует и единого универсального стратегического управления. Каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии уникален, так как он напрямую зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производственных факторов и др.

Стратегический менеджмент позволяет руководству организаций своевременно выявлять всевозможные риски вблизи границ своих интересов и управлять ими путем рационального использования ограниченного объема ресурсов.

Следовательно, стратегический менеджмент является эффективным инструментом управления, позволяющим различным организациям выработать и реализовать долгосрочную стратегию усиления своих позиций на динамично развивающихся рынках. Поэтому тема настоящей научно-исследовательской работы является актуальной и значимой.

Стратегический анализ ОАО «КЭМЗ» в настоящей научно-исследовательской работе проводится относительно портфеля светодиодной продукции.

Светодиод (Light-Emitting Diode, LED) – полупроводниковый прибор, излучающий некогерентный свет при пропускании через него электрического тока [8].

По сравнению с другими электрическими источниками света светодиоды имеют следующие преимущества:

- экономично используют энергию по сравнению с предшествующими поколениями электрических источников света;
- средний срок службы может быть доведён до 100 тысяч часов, что в 50-200 раз больше по сравнению с массовыми лампами накаливания и в 4-16 раз больше, чем у большинства люминесцентных ламп;
- возможность получать различные спектральные характеристики без применения светофильтров;
- безопасность использования;

- малые размеры и высокая прочность;
- отсутствие ртутных паров, что исключает отравление ртутью при переработке и при эксплуатации;
- малое ультрафиолетовое и инфракрасное излучение.

Обладая множеством возможных сфер практического приложения (дисплеи, мобильные телефоны, рекламная индустрия), направление по использованию осветительных светодиодов развивается наиболее динамично во всем мире. Сегодня на рынке представлены различные светодиодные лампы – бытовые, лампы для промышленных прожекторов и светильников, цветные лампы для рекламной и декоративной подсветки и другие. Сфера их применения достаточно широка. Внутреннее офисное светодиодное освещение позволяет сэкономить средства на электроэнергии и создает комфортные условия для работы. Промышленное освещение позволяет высвободить дополнительные энергоресурсы и перенаправить их на производственные нужды. Светодиодные системы освещения для спортивных объектов позволяют достичь высоких показателей освещенности поверхности и равномерности света. Внешнее уличное светодиодное освещение позволяет снизить затраты на электроэнергию для муниципальных бюджетов и нагрузку на городские электросети [7].

Ожидается, что формирующийся российский рынок светодиодного освещения к началу 2013 г. достигнет 12% в общей структуре рынка светотехники, а к 2015 г. увеличится до 16-17%. Объем реализуемой светотехнической продукции в денежном исчислении – 3 млрд. рублей в год [5].

Мировой рынок светодиодов развивается с 2000 г. с огромной скоростью. Этому способствует общемировой тренд перехода к энергоэффективным технологиям и рост уровня светоотдачи светодиодов в несколько раз. Такие показатели дают светодиодам реальный шанс теснить другие виды источников света в общей структуре рынка.

Рынок светодиодных светильников в мире вырос до 9,3 млрд. долларов в 2012 г.: увеличение по сравнению с 2011 г. на 45% [5].

Мощным стимулом развития рынка светодиодного освещения стал федеральный закон № 261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности», принятый в 2009 г. За три года развернут большой объем проектов. Энергетическая стратегия на перспективу до 2030 г. предусматривает с 1 января 2011 г. запрет на продажу ламп накаливания мощностью 100 Вт и более, ожидается запрет на лампы накаливания мощностью 75 и 25 Вт [5].

Помимо закона об энергосбережении к развитию рынок толкают и другие факторы: рост тарифов на электроэнергию и высокая стоимость подключения новых объектов (осо-

бенно энергоемких), экологичность светодиодов (отсутствие необходимости их утилизации специальным образом), понимание неизбежности эволюции источников освещения.

Можно констатировать, что светодиодные лампы являются лидерами в рейтинге прочих источников освещения.

На основе апробированного в условиях рыночной экономики метода стратегического анализа – матрицы «Мак Кинзи», или «Экран бизнеса», или «GeneralElectric & McKinsey» выбираются направления дальнейшего развития ОАО «КЭМЗ» относительно производства светодиодной продукции.

Матрица Мак Кинзи (GE/McKinsey) была разработана в начале 70-х гг. в результате совместной работы корпорации General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey & Co.

Многофакторную матрицу Мак Кинзи, характеристиками которой являются привлекательность рынка (ось X) и позиции среди конкурентов (ось Y) используют в портфельном анализе. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3x3 [4].

Конкурентоспособность и привлекательность рынка оцениваются как комплексные показатели нескольких характеристик. Чаще всего важность этих характеристик различна и для конечной оценки вводится шкала весов.

Основной принцип метода – увеличивать инвестиции в области в привлекательных отраслях, если компания имеет конкурентные преимущества по ним, и, наоборот, сокращать вложения, если позиции самого рынка продукта или компании на нем оказываются слабыми [4].

Алгоритм построения матрицы:

Для оси X – привлекательность рынка.

1. Определим критерии привлекательности рынка.
2. Определим удельный вес (значимость) каждого критерия.
3. Ставим оценку каждому критерию привлекательности. 5 – если критерий имеет высокую значимость, 1 – если значимость низкая.

Для оси Y – конкурентоспособность продукта.

1. Определим критерии конкурентоспособности.
2. Отобраным критериям придадим вес с учетом их значимости.
3. Ставим оценку каждому критерию конкурентоспособности продукта. 5 – если продукт имеет сильную конкурентную позицию на рынке, 1 – если слабая конкурентная позиция.

По результатам итоговых оценок строится окончательная матрица Мак Кинзи. Размер каждого круга соответствует общему объему продаж на рынке.

Матрица Мак Кинзи построена для 5 групп продукции, выпускаемой ОАО «КЭМЗ», и представлена на рисунке:

- офисные светодиодные светильники – предназначены для освещения офисов (прод. 1);
- промышленные светодиодные светильники – для освещения промышленных помещений (прод. 2);
- светодиодные светильники для ЖКХ – предназначены для освещения объектов ЖКХ (прод. 3);
- уличные светодиодные светильники – для уличного освещения (прод. 4);
- встраиваемые потолочные светодиодные светильники – для освещения общественных мест (вокзалы, аэропорты, кинотеатры) (прод. 5).

Все данные по ОАО «КЭМЗ», необходимые для построения матрицы (табл.1,2,3), были получены посредством Microsoft Excel 2007.

Таблица 1

Критерии конкурентоспособности

Критерии	Вес	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	Прод. 4	Прод. 5
Рынок	0,3	3,2	4,2	3,4	4,4	2,6
Текущая доля на рынке	0,06	3	5	4	5	2
Репутация компании	0,06	5	5	5	5	5
Эффективность ценовой политики	0,06	3	4	3	5	3
Эффективность методов продвижения	0,06	2	3	3	3	2
Мощность дистрибьюторской сети	0,06	3	4	2	4	1
Конкуренция	0,3	2,25	4	3,25	4,25	2
Качество продукта/услуги	0,075	3	4	4	5	3
Конкурентоспособность компании	0,075	2	3	3	4	2
Рост доли на рынке	0,075	2	5	3	4	1
Отсутствие слабых сторон	0,075	2	4	3	4	2
Финансы	0,2	2,75	4	3,5	4,5	2,75
Рентабельность продаж	0,05	2	4	3	5	2
Возможности финансирования	0,05	2	4	3	4	2
Стоимость рабочей силы	0,05	4	4	4	4	4
Операционная деятельность	0,05	3	4	4	5	3
Технологии и организация	0,2	4,2	4,6	4,4	4,6	4
Наличие мощностей и ре-	0,04	4	4	4	4	4

сурсов						
Организационная готовность	0,04	4	5	5	5	4
Экономия на масштабах	0,04	4	5	4	5	4
Заинтересованность сотрудников	0,04	5	5	5	5	5
Гибкость и возможность адаптации	0,04	4	4	4	4	3
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ (ось Y)	1	3,03	4,18	3,58	4,42	2,73

Таблица 2

Критерии привлекательности рынка

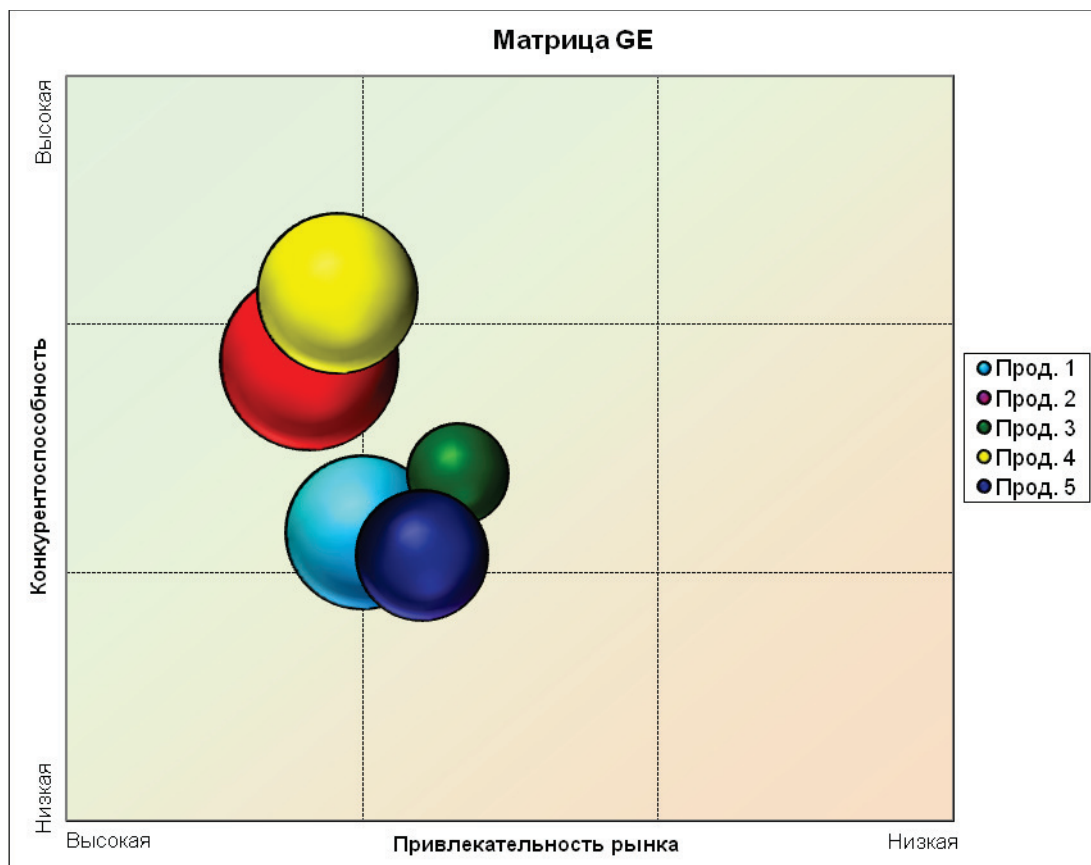
Критерии	Вес	Прод. 1	Прод. 2	Прод. 3	Прод. 4	Прод. 5
1	2	3	4	5	6	7
Рынок	0,64	4,78	4,78	4,06	4,34	4,43
Размер рынка	0,14	5	5	4	4	4
Рост рынка	0,14	5	5	3	5	5
Наличие неудовлетворенного спроса	0,14	4	4	4	4	4
Чувствительность к цене	0,14	5	5	5	4	5
Диверсифицированность рынка	0,04	5	5	4	5	3
Сезонные колебания продаж	0,04	5	5	5	5	5
Конкуренция	0,2	3,5	4	4	4	3,5
Доступность заменяющих продуктов	0,1	4	4	4	4	4
Уровень конкуренции	0,1	3	4	4	4	3
Финансы и экономика	0,1	4,5	4,75	4,5	4,75	4
Прибыльность продукта	0,025	5	5	4	5	3
Возможность экономии на масштабе	0,025	5	5	5	5	5
Барьеры вхождения на рынок	0,025	3	4	4	4	3
Доступность кадров	0,025	5	5	5	5	5
Технологии	0,1	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Сложность производства	0,025	4	4	4	4	4
Юридическая защита прав	0,025	5	5	5	5	5
Требования к оборудованию	0,025	4	4	4	4	4
Дифференцирование	0,025	5	5	5	5	5
Социальные и политические факторы	0,06	3	3	3	3	3
Зависимость от состояния экономики	0,02	4	4	4	4	4
Зависимость от изменений законодательства	0,02	4	4	4	4	4

Влияние нерыночных методов продвижения	0,02	1	1	1	1	1
ИТОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ (ось X)	1	4,4	4,51	4,07	4,26	4,15

Таблица 3

Модель матрицы Мак Кинзи

Название продукта	Продажи, тыс. шт.	Конкурентоспособность	Привлекательность рынка
Прод. 1	295	3,03	4,4
Прод. 2	396	4,18	4,51
Прод. 3	130	3,58	4,07
Прод. 4	317	4,42	4,26
Прод. 5	214	2,73	4,15



Анализируя полученную матрицу «Мак Кинзи», можно сделать следующий вывод относительно дальнейшего развития ОАО «КЭМЗ»:

1) Для продукта 1 (офисные светодиодные светильники), продукта 3 (светодиодные светильники для ЖКХ) и продукта 5 (встраиваемые потолочные светодиодные светильники) характерна средняя привлекательность рынка и средняя конкурентоспособность.

Это промежуточная позиция. Поэтому и соответствующая стратегия должна быть средней, то есть возможно только очень избирательное инвестирование. Необходима концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким.

2) Для продукта 2 (промышленные светодиодные светильники) характерна высокая привлекательность рынка и средняя конкурентоспособность.

Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но и не отстающим. Следовательно, стратегическая задача должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения прибыли за счет сильных сторон. Также необходимо укрепление наиболее уязвимых сторон.

3) Для продукта 4 (уличные светодиодные светильники) характерна высокая привлекательность рынка и высокая конкурентоспособность.

По данному бизнесу организация является лидером. Поэтому суть стратегии - сохранение и упрочнение позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования. Необходима концентрация усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.

Стратегия дальнейшего развития ОАО «КЭМЗ» предполагает для производства офисных светодиодных светильников, светильников для ЖКХ и встраиваемых потолочных светодиодных светильников только избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия. Инвестиции необходимо поддерживать на прежнем уровне. Для производства промышленных светодиодных светильников осуществить целевое инвестирование для получения прибыли за счет сильных сторон. А для производства уличных светодиодных светильников сохранить и усилить позиции за счет приоритетного инвестирования. Такой подход приведет к выработке эффективной стратегии развития, что поможет занять предприятию прочное положение на рынке.

В качестве главных достоинств матрицы Мак Кинзи можно выделить то, что различным факторам могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного бизнеса в той или иной организации, что делает оценку более точной.

Главный недостаток данной матрицы заключается в том, что она не дает возможности ответить на вопрос о том, как именно необходимо перестроить структуру бизнес-портфеля.

Список литературы

1. Андреев С.Н. Принятие стратегических решений // Менеджмент в России и за рубежом. Молодежный научно-технический вестник ФС77-51038

- рубежом. 2011, №2. С. 28-37.
2. Балабанов И. Т. Основы стратегического управления. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2012. 528 с.
 3. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. 160 с.
 4. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Спец. лит., 2010. 327 с.
 5. Липсиц И. Н. Рынок светодиодов // Вопросы экономики. 2013, №9. С. 87-95.
 6. Мескон М., Альберт С. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2011. 800 с.
 7. ОАО «КЭМЗ» [Электронный ресурс]. Калуга, 2013. URL: <http://www.kemz-kaluga.ru> (дата обращения: 11.02.2013).
 8. Яндекс. Словари: [Электронный ресурс]. М., 2007. URL: <http://slovari.yandex.ru> (дата обращения: 25.01.2013).