

БЛИЦ-АНАЛИЗ РАСТУЩЕЙ КОМПАНИИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

GROWING COMPANY LIGHTENING ANALYSIS AND RISK MANAGEMENT

А. М. Медведева,
кандидат экономических наук

Блиц-анализ компании – это анализ соотношения стадий жизненного цикла предприятия, а также его продукта и рыночной ниши. В статье блиц-анализ компании рассматривается для стадии ее роста. Одним из основных этапов анализа является диагноз предприятия с отнесением ситуации к одному из трех основных типов: «все сегодня хорошо»; «не все сегодня хорошо» и «все сегодня плохо». В зависимости от диагноза, принимаются необходимые меры. Представлено 22 варианта типовых соотношения жизненных стадий комплекса «предприятие–рынок–продукт» с установлением предварительного диагноза главных проблем и рисков предприятия и дачей рекомендаций. Эффективность блиц-анализа показана на примере конкретной компании.

Lightening analysis of a company consists in studying relations between the company life stages and those of the company's product and niche. The lightening analysis is discussed for the company growth stage. One of the main parts of the analysis is diagnosis of the company resulting in the situation to be attributed to either «at present everything is good» or «at present not everything is good» and «at present everything is bad». Depending on the diagnostics, respective measures are to be taken. 22 typical relations between elements of the «enterprise-marrket-product» complex are brought about along with preliminary diagnostics of the main problems and risks for the enterprise and recommendations. Lightening analysis efficiency is confirmed with a particular company activity example.

L'analyse éclairée d'une compagnie est déterminée comme l'étude des relations entre les étapes de la vie de la compagnie, du son produit et de sa niche. Dans l'article l'analyse éclairée est appliquée aux compagnies en étape croissante. Un des éléments de l'analyse éclairée les plus importantes c'est de diagnostiquer la situation courante de la compagnie et de définir cette situation comme «actuellement tout est bon», «actuellement tout n'est pas bon» ou «actuellement tout est mal». Conformément au diagnostic, on doit prendre des mesures correspondantes. 22 relations typiques entre les éléments du complex «entreprise-marché-produit» ont été présentés avec le diagnostic préliminaire des problèmes et risques majeurs et avec recommandations. L'efficacité de l'analyse éclairée est montrée en exemple d'activité d'une compagnie.

Blitzanalyse ist als Untersuchung der Beziehungen zwischen der Lebensetappe des Betriebs, sein Produkts und seiner Marktnische determiniert. Im Artikel, man verwendet die Blitzanalyse zu wachsenden Betrieben. Ein der wichtigsten Blitzanalyseelemente is Diagnostizierung der jetziger Lage des Betriebs die man als «heute alles ist gut», «heute nicht alles ist gut» oder «heute alles ist schwach» definiert. Je nach der Diagnose, werden notwendige Maßnahmen untergenommen. 22 typische Beziehungen zwischen Komponenten des Komplexes «Betrieb-Markt-Produkt» sind eingebracht mit ihrer vorläufigen Diagnostizierung und Empfehlungen.

Ключевые слова: блиц-анализ, жизненный цикл, отношение, предприятие, продукт, ниша, диагноз.

Key words: lightening analysis, life cycle, relation, company, product, niche, diagnosis.

Mots clés: analyse éclairée, étapes de la vie, relation, compagnie, produit, niche, diagnostique.

Schlüsselwörter: Blitzanalyse, Lebensetappe, Beziehung, Betrieb, Produkt, Nische, Diagnose.

Под блиц-анализом компании здесь понимается анализ соотношения стадий жизненных циклов продукта и рыночной ниши предприятия, а также самого предприятия. Каждое из этих соотношений порождает набор типовых проблем и рисков. Конечно, в наибольшей степени эти проблемы и риски просматриваются в отношении рыночной позиции и менеджмента предприятия. В настоящей статье будет представлен набор проблем и рисков, возникающих у предприятия на стадии его роста, и будут даны рекомендации по их минимизации.

Теория жизненных циклов была разработана в США более 30-ти лет тому назад, а в России стала известна благодаря книге Роберта Фостера «Обновление производства»¹. Проблематике жизненных циклов посвящена также интересная работа

известного специалиста в области менеджмента И. Адизеса².

Жизненные циклы предприятия, рыночной ниши и продукта включают в себя очень близкие по сути стадии.

Стадии жизни **предприятия:**

- бизнес-план создания предприятия;
- запуск проекта создания предприятия (т.е. предприятие начинает работать);
- рост предприятия;
- замедление роста предприятия;
- стабильность предприятия;
- рецессия (спад);
- реструктуризация или ликвидация предприятия

¹ Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. М., Прогресс, 1983.

² Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.

Стадии жизни **рыночной ниши**:

- эмбрион;
- центр кристаллизации;
- рост;
- насыщение;
- зрелость;
- упадок или коллапс.

Стадии жизни **продукта (услуги)**:

- техническая идея;
- разработка продукта ;
- выход продукта на рынок;
- рост продаж;
- замедление роста продаж;
- стабильность или возобновление роста продаж;
- падение продаж;
- прекращение производства продукта или переход к производству нового поколения этого продукта.

На рис. 1 представлены все возможные комбинации стадий трех жизненных циклов. Таких комбинаций: $7 \times 6 \times 8 = 336$.

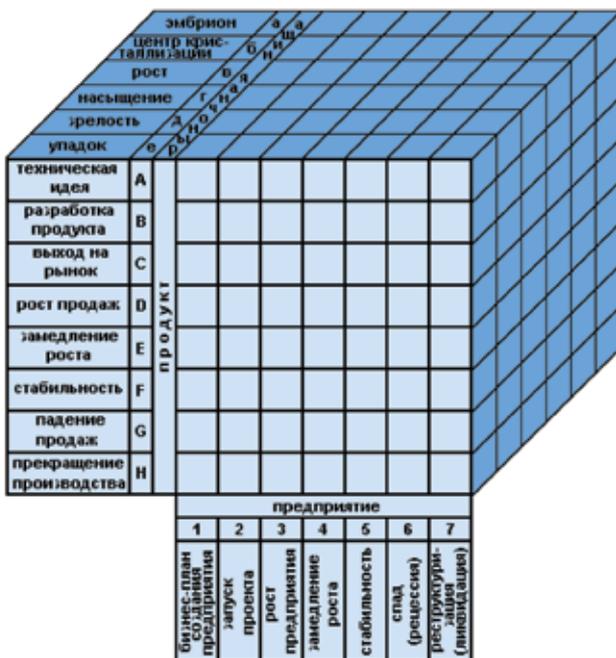


Рис. 1. Жизненные циклы предприятия, рыночной ниши и продукта

Понятно, что и предприятие, и рыночная ниша, и продукт могут не пройти всех этих стадий по множеству причин: либо техническая идея не воплотится в продукт, либо падение продаж наступит

вскоре после выхода на рынок, либо рыночная ниша не раскроется для предложенного продукта, либо она закроется быстрее ожидаемого срока и т.д. Подобного рода причины порождены внутренними особенностями каждого отдельного цикла и являются, по сути, частным случаем общего процесса его жизни.

Приведем описание метода блицдиагностики стратегических проблем предприятия¹. Сопоставляя сочетания стадий жизненных циклов (продукта, рыночной ниши и самого предприятия), можно получить, хотя и довольно общий, но достаточно точный ответ на вопрос: «в чем заключается основная стратегическая проблема дальнейшего развития предприятия?». Общая логика «постановки диагноза» предприятию и выработки соответствующего «типа лечения» такова. В качестве желаемого состояния (целевой функции) предприятия выбирается, бесспорно, состояние его роста с пониманием того, что достижение данной цели возможно лишь тогда, когда стадия роста предприятия находится в сочетании с соответствующими стадиями продукта (выход на рынок, рост продаж) и рыночной ниши (центр кристаллизации, рост). Определив, на каких стадиях

находится сегодня наше предприятие, продукт и рыночная ниша, можно вынести «глобальный» диагноз предприятия, причем диагноз этот может быть трех основных типов: 1) «все сегодня хорошо» (сочетания стадий продукта и рынка обеспечивают рост предприятия); 2) «не все сегодня хорошо» (сочетания стадий продукта и рынка обеспечивают замедление роста/стабильность предприятия); 3) «все сегодня плохо» (сочетания стадий продукта и рынка обуславливают спад предприятия).

Диагноз «все сегодня хорошо» вовсе не означает, что завтра, если не принять и не осуществить необходимых превентивных мер, эта ситуация сохранится. Можно убедиться в этом, пройдя последовательно по всем стадиям трех жизненных циклов. Действительно, находясь в сочетании «рост предприятия – рост рынка – рост продаж» и доверившись естественному ходу развития событий, мы неизбежно окажемся в ситуации: «спад предприятия – упадок рыночной ниши – падение продаж». Само собой разумеется, что диагноз: «не все сегодня хорошо» (и, тем более, «все сегодня плохо») безотлагательно требует решений и действий, способных исправить сложившееся положение. Цель таких решений – обеспечить пребывание стадий жизненных циклов в желаемом состоянии. Достичь этой цели можно, производя необходимые действия.

¹ Екатеринбургский Ю.Ю., Медведева А.М. Диагностика, позиционирование и риски предприятия. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2008.

Действия с **продуктом**: улучшение потребительских характеристик, переход в другой продуктовый ряд и т.п.

Действия с **самим предприятием**. Как правило, на этапе блиц-диагностики вскрываются наиболее существенные внутренние проблемы предприятия, типа низкого уровня менеджмента, недостаточной конкурентоспособности продукции, неадекватной ценовой политики и т.д. Соответственно, и действия предприятий должны быть направлены, в первую очередь, на ликвидацию этих проблем. Для постановки же предприятию более точного диагноза требуются другие, более «тонкие» методы и инструменты, которые в рамках данной статьи нами не рассматриваются.

Действия с **рыночной нишей**. Здесь надо принять во внимание достаточно ограниченные возможности предприятия влиять на рыночную ситуацию. У большинства же из них таковые вообще отсутствуют, в связи с чем стадия, на которой находится рынок, должна приниматься ими как данность.

Единственным способом попасть в желаемые стадии рынка для таких предприятий является переход в другую рыночную нишу или формирование новой рыночной ниши, для чего необходимо, конечно, прорыв в отношении продукта.

Таким образом, главная задача блиц-диагностики сводится к тому, чтобы выявить, на каких стадиях находятся сегодня предприятие, производимый им продукт и рыночная ниша, и определить, что нужно сделать для того, чтобы обеспечить их пребывание в желаемых стадиях.

Далее будут рассмотрены все возможные сочетания стадии роста предприятия со стадиями других жизненных циклов (табл. 1). Из общего списка сочетаний исключены нереальные и малореальные ситуации, а также ситуации, связанные с бизнес-планом создания предприятия и проектом его запуска. В отношении каждого из сочетаний выявлены основные проблемы и риски, являющиеся характерными для данного сочетания, и предложены рекомендации по минимизации этих проблем и рисков.

Таблица 1

Превентивный блицдиагноз проблем и рисков предприятия на стадии его роста

NN/пп	Соотношение жизненных стадий: «предприятие–рынок–продукт»	Предварительный диагноз главных проблем и рисков предприятия	Предварительные рекомендации
1	З-а-А (рост предприятия – эмбриональное состояние рынка – техническая идея создания новой продукции)	Проблема связана с необходимостью быстрой реализации технической идеи и выводом новой продукции на рынок. Наиболее существенный риск – несоответствие ожидаемой и фактической реакции потребителя на новый продукт	Разработать жесткий план – график мероприятий, обеспечивающих быстрый и эффективный переход от технической идеи к серийному выпуску нового продукта. Четко мотивировать менеджеров на выполнение плана по срокам и качеству
2	З-б-А (рост предприятия – кристаллизация рынка – техническая идея создания новой продукции)	Проблема та же, но временной ресурс ограничен. Основные риски – события, которые могут замедлить процесс вывода продукции на рынок (контрагенты, внутренние нестыковки)	То же самое
3	З-в-А (рост предприятия – рост рынка – техническая идея создания новой продукции)	Проблема та же, но временной ресурс практически исчерпан. Основные риски те же	Мобилизовать все ресурсы на организацию мероприятий по выводу нового продукта на рынок
4	З-г-А (рост предприятия – насыщение рынка – техническая идея создания новой продукции)	Техническая идея опоздала	Использовать техническую идею для другого продукта, ориентированного на потребности более перспективного сектора рынка (другой рыночной ниши)
5	З-д-А (рост предприятия – зрелость рынка – техническая идея создания новой продукции)	То же самое	То же самое
6	З-е-А (рост предприятия – упадок рынка – техническая идея создания новой продукции)	То же самое	То же самое
7	З-а-В (рост предприятия – эмбриональное состояние рынка – разработка новой продукции)	Видимых проблем нет. Имеется хороший шанс для успешного развития предприятия в будущем. Основной риск – несоответствие ожидаемой и фактической реакции потребителя на новый продукт	Осуществлять непрерывный анализ состояния рынка. Разработать программу наиболее быстрого и эффективного продвижения продукта

Продолжение таблицы 1

NN/пп	Соотношение жизненных стадий: «предприятие–рынок–продукт»	Предварительный диагноз главных проблем и рисков предприятия	Предварительные рекомендации
8	3-б-В (рост предприятия – кристаллизация рынка – разработка новой продукции)	Видимых проблем нет. Но временный ресурс для вывода продукции на рынок ограничен. Основной риск тот же + события, которые могут замедлить вывод продукции на рынок (контрагенты, внутренние нестыковки)	Разработать план – график мероприятий, обеспечивающих быстрый и эффективный переход от разработки продукта к его серийному выпуску. Четко мотивировать менеджеров на выполнение плана
9	3-в-В (рост предприятия – рост рынка – разработка новой продукции)	Основная проблема – ограниченность временного ресурса для вывода продукции на рынок. Основные риски те же	Мобилизовать все ресурсы на ускорение мероприятий по выводу нового продукта на рынок
10	3-г-В (рост предприятия – насыщение рынка – разработка новой продукции)	Разработка опоздала. Совершенно очевидно, имеются проблемы в менеджменте: маркетинг «спит», организация основных процессов «хромает». Основной риск – ухудшение финансового состояния	Использовать разработку для другого продукта, ориентированного на потребности более перспективного сектора рынка (другой рыночной ниши). Провести реорганизацию основных процессов
11	3-д-В (рост предприятия – зрелость рынка – разработка новой продукции)	То же самое	То же самое
12	3-е-В (рост предприятия – упадок рынка – разработка новой продукции)	То же самое	То же самое
13	3-а-С (рост предприятия – эмбриональное состояние рынка – выход новой продукции на рынок)	Имеется шанс для успешного развития предприятия в будущем. Основной риск – несоответствие ожидаемой и фактической реакции потребителя на новый продукт	Осуществлять непрерывный мониторинг реакции потребителя на продукт и состояния рынка. Разработать программу наиболее быстрого и эффективного продвижения продукта
14	3-б-С (рост предприятия – кристаллизация рынка – выход новой продукции на рынок)	То же самое	То же самое
15	3-в-С (рост предприятия – рост рынка – выход новой продукции на рынок)	Великолепно! Проблемы отсутствуют! Наибольшее значение имеют риски внутреннего характера: «вытянет» ли предприятие столь бурный рост?	Анализировать и совершенствовать основные процессы. Повышенное внимание уделять соблюдению дисциплины, распределению обязанностей и полномочий
16	3-г-С (рост предприятия – насыщение рынка – выход новой продукции на рынок)	Выход на рынок продукта «чуть опоздал». Это «прокол» менеджмента. Возможны затруднения в финансовом состоянии предприятия.	То же самое
17	3-д-С (рост предприятия – зрелость рынка – выход новой продукции на рынок)	То же самое, но финансовые проблемы могут быть более серьезными	То же самое + модифицировать продукт для более перспективного сектора рынка (другой рыночной ниши)
18	3-е-С (рост предприятия – упадок рынка – выход новой продукции на рынок)	Вывод продукции на рынок произошёл слишком поздно. Очевидны проблемы в менеджменте и маркетинговой деятельности. Финансовые потери могут быть критическими для предприятия	Реорганизовать систему менеджмента и основные процессы предприятия. Модифицировать продукт для более перспективного сектора рынка (другой рыночной ниши).
19	3-б-Д (рост предприятия – кристаллизация рынка – рост продаж продукции)	Очень перспективная для предприятия ситуация. Основная проблема состоит в удержании позиций на формирующемся рынке. Основные риски – действия со стороны конкурентов	Осуществлять непрерывный анализ состояния рынка и особенно действий конкурентов. Обеспечить готовность предприятия (прежде всего, в части организации основных процессов) к его потенциальному росту
20	3-в-Д (рост предприятия – рост рынка – рост продаж продукции)	Фантастическая ситуация! Проблема в том, чтобы ее сохранить. Наиболее четко просматриваются риски внутреннего характера: в части анализа тенденций развития рынка, а также организации основных процессов предприятия	Осуществлять непрерывный анализ состояния рынка. Обеспечить готовность предприятия к переходу на другой продуктовый ряд или в другие сектора (ниши) рынка

№№/пп	Соотношение жизненных стадий: «предприятие–рынок–продукт»	Предварительный диагноз главных проблем и рисков предприятия	Предварительные рекомендации
21	3-г- F (рост предприятия – насыщение рынка – стабильность продаж продукции)	Явных проблем нет. Основной риск – финансовые потери, которые могут возникнуть в том случае, если предприятие «зависнет» на данном рынке со «старым» продуктом	Осуществить разработку программы обновления производства: переход на другой продуктовый ряд или в другие сектора (ниши) рынка
22	3-д- F (рост предприятия – зрелость рынка – стабильность продаж продукции)	Проблема состоит в ограниченности временного ресурса для «обновления производства». Наиболее важны риски маркетингового характера (удастся ли обнаружить новый перспективный сектор (нишу) рынка?), а также риски, связанные с реорганизацией внутренних процессов	Осуществить реализацию программы обновления производства

Продемонстрируем процедуру блиц-анализа на примере. Известный производитель пива «САН ИнБев» в начале этого века занимал 12% российского рынка, находящегося в стадии насыщения. Выпускаемая им продукция (пиво различных марок, в том числе «Клинское») стабильно реализовывалась, что обеспечивало (в основном за счет ценового фактора) рост доходов предприятия. Такая ситуация, согласно предложенной нами классификации, идентифицируется как **3-г- F** (№ 21, табл. 1). Спрогнозировав возможные варианты ее развития, руководитель российского отделения компании Дж. Стрелла принял стратегическое решение об увеличении доли рынка. Оно было

успешно реализовано за счет вывода на рынок новых брендов («Stella Artois», «Staropramen» и др.), проведения целенаправленной (и при этом активной, если не сказать агрессивной) рекламной компании и «демократизации» цен на продукцию (снижение ее себестоимости было достигнуто путем организации новых производств на периферии). Эти мероприятия обеспечили «разворот» насыщенного рынка в сторону его роста, то есть ситуация **3-г- F** была переведена в ситуацию **3-в- C** (№ 15, табл. 1). Конечно, следует принять во внимание тот факт, что совершить на рынке подобный «маневр» под силу только сильным игрокам.

Медведева А. М. – кандидат экономических наук

Medvedeva A. M. – Candidate of Economic Sciences

e-mail: medvedeva-69@mail.ru

