

Выбор стратегии развития организации на основе матрицы Мак-Кинси

Мустафина Э.И., магистрант

Пермский государственный национальный исследовательский университет,

E-mail: eliamus1234567@gmail.com

Пермь, Россия

Аннотация: В статье изучены содержание и роль стратегического планирования деятельности организации. Исследовано понятие стратегии развития предприятия, представлена их классификация. Проведен анализ конкурентов организации и выбор стратегии ее развития на основе матрицы Мак-Кинси.

Ключевые слова: стратегия развития, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ, стратегическое управление.

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная стратегия. Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [2].

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Значение конкурентоспособности, позволяющей организации выжить в конкурентной борьбе, резко возросло в последнее время. Все организации в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в организации, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им отвечать на изменения, происходящими в их окружении.

Стратегия развития – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. [1]

Существует четыре основных направления в стратегическом планировании:

1. Проникновение на рынок. Целью этой стратегии является увеличение продаж существующих продуктов или услуг на существующих рынках и, следовательно, увеличение доли рынка. Для этого привлекаются клиенты от своих конкурентов, собственные клиенты чаще покупают существующие

продукты или услуги. Это может быть достигнуто снижением цен, увеличением поддержки продвижения и распространения; приобретение конкурента на том же рынке или скромные доработки продукта.

2. Развитие рынка. Это означает увеличение продаж существующих продуктов или услуг на ранее не исследованных рынках. Расширение рынка включает анализ того, как существующее предложение организации может быть продано на новых рынках, или как расширить существующий рынок.

3. Разработка продукта. Целью является запуск новых продуктов или услуг на существующих рынках. Разработка продукта может использоваться для расширения предложения, предлагаемого текущим клиентам с целью увеличения их оборота. Эти продукты могут быть получены путем:

- Инвестиций в исследования и разработки дополнительных продуктов;
- Приобретение прав на производство чужого товара;
- Покупка товара и «брендинг»;
- Совместная разработка с владением другой компанией, которой нужен доступ к каналам распространения фирмы или брендам.

4. Диверсификации. Это означает запуск новых продуктов или услуг на ранее не исследованных рынках. Диверсификация - самая рискованная стратегия. Это связано с маркетингом компанией совершенно новых продуктов и услуг на совершенно неизвестном рынке. Диверсификация может быть разделена на следующие категории:

- *Горизонтальная диверсификация.* Включает покупку или разработку новых продуктов компанией с целью продажи их существующим группам клиентов. Эти новые продукты часто технологически или коммерчески не связаны с текущими продуктами, но это может понравиться текущим клиентам.
- *Вертикальная диверсификация.* Компания входит в сектор своих поставщиков или своих клиентов.
- *Концентрическая диверсификация.* Включает разработку новой линейки продуктов или услуг, имеющих техническое и / или коммерческое сходство с существующим ассортиментом продукции. Этот тип диверсификации часто используется небольшими производителями потребительских товаров.
- *Конгломерат.* Переходит на новые продукты или услуги, которые не имеют технологических или коммерческих связей с текущими продуктами, оборудованием, каналами сбыта, но которые могут понравиться новым группам клиентов. Основным мотивом такой диверсификации является высокая отдача от инвестиций в новую отрасль. Он часто используется крупными компаниями, которые ищут способы сбалансировать свой

портфель [6]. Обобщая, можно чётко выделить четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсифицированного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов [6].

Для выбора стратегии развития организации ООО «Здоровое питание» мы воспользуемся методом анализа Мак-Кинси. Предварительно рассмотрим определение метода и кратко проанализируем деятельность предприятия.

Матрица Мак-Кинси - это стратегический инструмент, который предлагает многопрофильной организации систематический подход к определению приоритетов своих инвестиций среди бизнес-единиц [3]. Матрица Мак-Кинси представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ: учитывает конкретную ситуацию, рассматривает большее число определяющих стратегию факторов, последовательнее применяет метод портфельного анализа, позволяет сделать более объективные выводы (имеет девять сеток). Методика Мак-Кинси предполагает выделение влияющих на конкурентные преимущества факторов, специфических для каждого рынка, и балльную оценку экспертами их роли в интервалах 1-5 или 0-1 (чем та значительнее, тем больший балл фактору присваивается). Это позволяет осуществлять более глубокий анализ ситуации и обоснованный стратегический выбор.

Таблица 1.

Матрица Мак-Кинси

		Конкурентные преимущества		
		Высокие	Средние	Низкие
Привлекательность рынка	Высокая	Победитель 1. Инвестиции и рост	Победитель 2. Инвестиции и рост	Зарабатывать и защищаться (Проблемный бизнес)
	Средняя	Победитель 3. Инвестирование и рост	Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес)	Проигравший 1. «Снимать урожай и уходить с рынка»

	Низкая	Зарабатывать и защищаться (проблемный бизнес)	Проигравший 2. «Снимать урожай» и уходить с рынка	Проигравший 3. «Снимать урожай» и уходить с рынка
--	--------	---	---	---

Достоинства матрицы Мак-Кинси состоят в наличии промежуточных вариантов; определении перспектив организации, исходя из множества составляющих; возможности выявить виды деятельности или выбрать стратегии развития, где можно достичь наибольшего конкурентного преимущества.

Перед тем как приступить к анализу предприятия по методу Мак-Кинси необходимо дать краткую характеристику деятельности предприятия ООО «Здоровое питание». ООО «Здоровое питание» - предприятие быстрого питания на территории города Перми, владеет франшизой сети SUBWAY с 2009 года [5]. Subway (Сáбвэй) — сеть ресторанов быстрого питания, работающая по принципу франчайзинга. Subway позиционирует себя как здоровую альтернативу стандартным сетям ресторанов быстрого обслуживания, что отражается в слогане компании «Ешь свежее!». Типичный ресторан Subway представляет собой небольшое помещение с прозрачной стойкой, внутри которой расположены ингредиенты для сэндвичей. За стойкой расположены печи, в которых выпекаются булочки для сэндвичей. В помещении ресторана обычно не так много сидячих мест, как в других ресторанах быстрого обслуживания (в среднем около 10—15), в некоторых ресторанах часть из них (иногда все) выполнена в виде узкого стола вдоль стены и барных стульев. При проведении анализа использовался экспертный метод. В состав экспертов входило 3 человека, а именно управляющий ресторана, директор по маркетингу, владелец ресторана.

Сначала представим итоги сравнительного анализа конкурентов на муниципальном рынке общественного питания (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентов на региональном рынке

Показатели	Subway ООО «Здоровое питание»	McDonalds	KFC	Chicken
Цены	Средние	Средние	Средние	Средние
Ассортимент	Небольшой	Небольшой	Средний	Средний
Качество продукции по отношению к конкурентам	Среднее	Низкое	Среднее	Высокое
Продвижение	Реклама мало результативная	Активная реклама, в т.ч. централизованная	Централизованная реклама	Слабая реклама

Обслуживани е	Быстрое, вежливое, очереди нет	Быстрое, вежливое, часто очереди	Быстрое, вежливое, очереди нет	Быстрое, вежливое, очереди нет
Организация пространства	Малое пространство, мало удобств	Большой ресторан, удобства	Большие залы, все удобства	Большой зал, все удобства, возможность приятно посидеть
Стратегия	Роста и франчайзинга	Роста и франчайзинга	Роста и ассортимента продукции	Стабилизация , защита, выживание

Анализ конкурентов показал, что ООО «Здоровое питание», имеет ряд преимуществ (обслуживание, цены) и недостатков (малое пространство, реклама). Клиентами ресторанов являются преимущественно молодые люди 15-28 лет, кто придерживается ценностей: быстро, дешево, много и вкусно. Обычно это учащиеся школ, студенты, офисные работники. ООО «Здоровое питание», работая десятый год на рынке быстрого питания города, столкнулось с проблемой старения производственных мощностей и нехватки сидячих мест в ресторане. Из-за этого ресторан теряет часть клиентов и, следовательно, прибыль. Руководство ресторана задалось вопросом решения данных проблем, используя для этого метод Мак-Кинси для анализа текущей ситуации и выбора дальнейшей стратегии развития. Сначала выделим факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегического положение продукции ресторана (таблица 3).

Таблица 3.

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегического положение продукции ресторана

Привлекательность рынка	Стратегическое положение предприятия
Уровень конкуренции	Качество услуг
Размер рынка и темпы его роста	Квалификация персонала
Склонность к сезонности	Клиентская база
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания	Внешний образ, имидж ресторана
Степень влияния поставщиков	Уровень рентабельности по сравнению с конкурентами
Технологическое состояние	Качество руководства ресторана Уровень используемых технологий

Оценка привлекательности и конкурентные позиции по каждому виду деятельности дана в таблице 4.

Таблица 4

Расчет привлекательности рынка

Факторы привлекательности отрасли	Удельный вес фактора в общей оценке привлекательности рынка	Оценка степени привлекательности рынка	Расчетная оценка фактора
Уровень конкуренции	0,20	5	1
Размер рынка и темпы его роста	0,16	4	0,64
Склонность к сезонности	0,17	4	0,68
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания	0,18	5	0,90
Степень влияния поставщиков	0,14	3	0,42
Технологическое состояние	0,15	3	0,45
Оценка привлекательности			$\Sigma=4,09$

Расчет стратегического положения предприятия дан в таблице 5.

Таблица 5.

Расчет стратегического положения предприятия

Факторы стратегического положения предприятия	Удельный вес фактора в общей оценке стратегического положения	Оценка степени стратегического положения	Расчетная оценка фактора
Качество услуг	0,18	5	0,9
Квалификация персонала	0,18	3	0,54
Клиентская база	0,13	4	0,52
Имидж ресторана	0,15	5	0,75
Уровень рентабельности по сравнению с конкурентами	0,11	4	0,44
Качество руководства ресторана	0,14	4	0,56
Уровень используемых технологий	0,11	5	0,55
Оценка стратегического положения			$\Sigma=4,26$

Далее будет представлен анализ по трем направлениям: качественное развитие услуг ресторана; создание системы скидок и открытие нового ресторана. Объяснить это можно нашей управленческой проблемой, озвученной ранее. Из-за малого помещения и устаревшего оборудования ресторан теряет часть клиентов (простои, очереди, в потоковое время часто нет свободных мест для обеда). Руководство задалось вопросом – а как мы можем снизить процент оттока клиентов?

Выход видим в одном из вариантов: системе скидок; качественно новом сервисе с обновленными технологиями или же открытии нового ресторана большей площадью. Обоснуем выбор оптимального варианта расчетами.

В таблице 6 дан расчет привлекательности рынка при качественном развитии услуг ресторана.

Таблица 6.

Расчет привлекательности рынка при качественном развитии услуг ресторана

Факторы отрасли	Удельный вес фактора в общей оценке привлекательности рынка	Оценка степени привлекательности рынка	Расчетная оценка фактора
Уровень конкуренции	0,23	5	1,15
Размер рынка и темпы его роста	0,22	5	1,1
Склонность к сезонности	0,12	5	0,6
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания	0,13	4	0,52
Степень влияния поставщиков	0,17	4	0,56
Технологическое состояние	0,13	3	0,39
Оценка привлекательности			$\sum = 4,3$ 2

В таблице 7 представлен расчет стратегического положения ресторана при качественном развитии услуг ресторана.

Таблица 7.

Расчет стратегического положения ресторана при качественном развитии услуг ресторана

Факторы стратегического положения предприятия	Удельный вес фактора в общей оценке стратегического положения	Оценка степени стратегического положения	Расчетная оценка фактора
Качество услуг	0,24	5	1,2
Квалификация персонала	0,15	4	0,6
Клиентская база	0,11	5	0,55
Имидж ресторана	0,12	5	0,6
Уровень рентабельности по сравнению с конкурентами	0,14	4	0,56
Качество руководства ресторана	0,13	4	0,52
Уровень используемых технологий	0,11	3	0,33

Оценка стратегического положения			$\Sigma=4,3$ 6
----------------------------------	--	--	-------------------

В таблице 8 представлен расчет привлекательности рынка при создании системы скидок

Таблица 8

Расчет привлекательности рынка при создании системы скидок

Факторы привлекательности отрасли	Удельный вес фактора в общей оценке привлекательности	Оценка степени привлекательности рынка	Расчетная оценка фактора
Уровень конкуренции	0,26	5	1,3
Размер рынка и темпы его роста	0,17	4	0,68
Склонность к сезонности	0,15	4	0,6
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания	0,14	4	0,56
Степень влияния поставщиков	0,14	3	0,42
Технологическое состояние	0,14	3	0,42
Оценка привлекательности			$\Sigma=3,98$

В таблице 9 представлен расчет стратегического положения ресторана при условии создания системы скидок.

Таблица 9.

Расчет стратегического положения ресторана при создании системы скидок

Факторы стратегического положения предприятия	Удельный вес фактора в общей оценке стратегического положения	Оценка степени стратегического положения	Расчетная оценка фактора
Качество услуг	0,24	5	1,2
Квалификация персонала	0,15	4	0,6
Клиентская база	0,13	3	0,39
Имидж ресторана	0,13	4	0,52
Уровень рентабельности по сравнению с конкурентами	0,14	4	0,56
Качество руководства ресторана	0,10	3	0,3
Уровень используемых технологий	0,11	4	0,44
Оценка стратегического положения			$\Sigma=4,01$

Таблица 10 содержит расчет привлекательности рынка при условии открытия нового ресторана.

Таблица 10.

Расчет привлекательности рынка при условии открытия нового ресторана

Факторы привлекательности отрасли	Удельный вес фактора в общей оценке привлекательности рынка	Оценка степени привлекательности рынка	Расчетная оценка фактора
Уровень конкуренции	0,22	5	1,1
Размер рынка и темпы его роста	0,15	4	0,6
Склонность к сезонности	0,15	4	0,6
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания	0,16	3	0,48
Степень влияния поставщиков	0,16	4	0,64
Технологическое состояние	0,16	3	0,48
Оценка привлекательности			$\Sigma=3,9$

В таблице 11 приведен расчет стратегического положения ресторана.

Таблица 11.

Расчет стратегического положения ресторана

Факторы стратегического положения предприятия	Удельный вес фактора в общей оценке стратегического положения	Оценка степени стратегического положения	Расчетная оценка фактора
Качество услуг	0,23	5	1,15
Квалификация персонала	0,13	4	0,52
Клиентская база	0,13	4	0,52
Имидж ресторана	0,13	4	0,52
Уровень рентабельности по сравнению с конкурентами	0,14	4	0,56
Качество руководства ресторана	0,12	3	0,36
Уровень используемых технологий	0,12	3	0,38
Оценка стратегического положения			$\Sigma=4,01$

Мы рассматривали уровень стратегического положения ($\Sigma=4,26$) и привлекательности рынка ($\Sigma=4,09$).

Интерпретация полученных значений:

- от 0-3 баллов: низкая

- от 4-7 баллов: средняя
- от 8-10 баллов: высокая

Таблица 12

Матрица Мак-Кинси ресторана «Subway»

	Конкурентная позиция		
Привлекательность рынка	Хорошая	Средняя	Плохая
Высокая			
Средняя		1 2	
Низкая			

Где: 1 – стратегическое положение предприятия
2 – привлекательность рынка.

Из трех вариантов развития организации, а экспертами было предложено: качественное развитие услуг ресторана ($\Sigma=4,36$), создание системы скидок ($\Sigma=4,01$) и открытие нового ресторана ($\Sigma=4,01$) – все находятся в фазе «средняя\хорошая», следовательно, привлекательным вариантом было бы создание некой комплексной стратегии развития организации.

Расчеты показали, что конкурентное позиционирование организации находится на среднем уровне. Рекомендации для среднего сегмента:

1. Детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ.
2. Выстраивание четкой и комплексной стратегии развития.
3. Рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке.
4. Выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

Наиболее многообещающим с точки зрения будущих доходов будет инвестирование в стратегию роста компании и поддержание качества услуг. Компания должна стремиться применять стратегию развития. Она имеет благоприятные перспективы роста и является наиболее приоритетной для инвестиций. Для реализации стратегии роста необходимо обновление производственных мощностей ресторана. Также, для решения вопроса вместительности помещения – необходимо задуматься над расширением арендуемой площади. Анализируя позиции конкурентов мы заметили явные слабости в рекламных компаниях ООО «Здоровое питание», на наш взгляд, необходимо обратить внимание на интернет маркетинг. Все эти мероприятия

имеют смысл и в будущем, ведь метод Мак-Кинси показал, что ресторан занимает достаточно устойчивое конкурентное место на региональном рынке. Стратегическое планирование - это организационная управленческая деятельность, которая используется для определения приоритетов, сосредоточения энергии и ресурсов, укрепления позиций, обеспечения того, чтобы сотрудники и другие заинтересованные стороны работали над достижением общих целей, а также оценки и корректировки направления организации в ответ на изменение окружающей среды.

Список литературы

1. Аналоуи Ф, А. Карами, М.: "Стратегический менеджмент "Юнити", 2012.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Перевод с англ. М.: Ленанд, 2016
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2007.
4. Головачев А. Конкурентоспособность организации. – Litres, 2017.
5. Исаченко С. Н., Дятлова Е. Л. Особенности методологий в рамках стратегического анализа //World science: problems and innovations. – 2018. – С. 114-116.
6. Кулагина В. А. Методологические аспекты разработки маркетинговой стратегии //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – №. 1.
7. Мак Кинси М. Электронный ресурс //Режим доступа: http://stratego.ru/inplan/mckinsey_matrix.html–Дата доступа (31 марта 2019г.). – 2018. – Т. 16.
8. Минтцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. - СПб. Питер, 2001.
9. Морозов О.Н. Инструменты стратегического планирования пространственного размещения корпоративных структур: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Владимир, 2012. - 167 с. :
10. Официальный сайт сети быстрого питания Subway - <http://subway.ru>
11. Перкунова Э.В. «Разработка стратегии развития организации», 2014.

