

# Менеджмент

Практическое занятие № 3. Решение  
ситуационных задач по теме  
«Стратегические и тактические планы  
организации в системе менеджмента»

- Ситуационная задача № 1

Компании «Coca-Cola» и «PepsiCo» являются извечными конкурентами на рынке прохладительных напитков и сопутствующей продукции. В 1999 г. компания «Coca-Cola» при стабильном объеме продаж получила на 20 % меньше чистой прибыли. В результате генеральный директор Д. Ивестер стал первым в истории компании «Coca-Cola» топ-менеджером, которого совет директоров уволил. Между тем, в компании «PepsiCo» генеральный директор Р. Энрико сумел повысить прибыль с 2,5 млрд долл. до 2,8 млрд долл. За то время, в течение которого он руководит компанией, эксперты положительно воспринимали большинство его решений. Финансовые аналитики наперебой советуют покупать ценные бумаги компании.

В компании «PepsiCo» Р. Энрико работает на протяжении почти всей своей карьеры. В 1980-е гг. Р. Энрико руководил американскими операциями компании и уже тогда прослыл мастером верных решений. В 1991 г. он был переброшен на другой участок — возглавил подразделение компании «PepsiCo», выпускающее чипсы и другие пакетированные закуски. Компания тогда как раз начала проигрывать конкурентам. Более мелкие производители чипсов проявляли активность, организовав широкую торговлю на уличных лотках и в мелких торговых точках. Р. Энрико опередил конкурентов с помощью социальной рекламы. Под слоганом «Верните улицы!» потребителей убеждали, что покупать чипсы нужно в магазинах, а не где придется. А спустя еще два года менеджер решил, что заниматься бизнесом ему надоело, и ушел в бессрочный отпуск.

- В начале 1995 г. тогдашний генеральный директор компании У. Кэллоуэй, у которого врачи диагностировали рак, уговорил его вернуться в компанию «PepsiCo». Р. Энрико не мог отказать У.Кэллоуэю. Такого профессионала, как Р. Энрико, можно было заманить не размером заработной платы, а сложностью задачи и перспективами. Ему предложили возглавить подразделение, управляющее принадлежащими компании сетями быстрого питания. А это 29 тыс. ресторанов под знаменитыми марками «Pizza Hut», «Taco Bell» и «Kentucky Fried Chicken». Таким образом, Р. Энрико становился одним из основных кандидатов на главный пост в компании «PepsiCo». Несколько месяцев спустя Р.Энрико уже был назначен на пост генерального директора, так как болезнь не позволяла У. Кэллоуэю исполнять свои обязанности. Как и во всех предыдущих случаях в своей карьере, Р. Энрико принял бразды правления не в лучший момент. Дела в компании были запущены; компания «PepsiCo» отдала часть рыночной доли конкурентам из компании «Coca-Cola». Р. Энрико предстояло поднимать всю компанию.

- Первое, что он сделал, — поставил под сомнение стратегию компании, применявшуюся в течение предыдущих нескольких десятков лет. «А зачем нам, собственно, тратить огромные деньги и расплывать усилия в глупом стремлении потеснить компанию «Coca-Cola» везде, где только можно? — риторически спрашивал Р. Энрико своих новых подчиненных. — Не лучше ли сфокусироваться на каких-то участках?». Лучше всего напитки и продукты компании «PepsiCo» в то время продавались в супермаркетах. Р. Энрико решил и в дальнейшем сфокусировать внимание на сотрудничестве с крупными продовольственными сетями.
- Вместо того чтобы на первых порах хорошо разобраться в делах внутри компании, Р. Энрико выделил три недели на встречи с первыми лицами крупнейших ритейловых сетей. Новый генеральный директор компании «PepsiCo» напоминал партнерам, что продукция компании приносит магазинам до 20 % оборота, и предлагал вместе подумать, как еще больше увеличить эти цифры. После этих встреч он получил любопытную информацию к размышлению. Как ему было известно, напитки компании повсеместно выставляются на полках (выкладкой занимается непосредственно компания «PepsiCo») вместе с собственной пакетированной продукцией. Посетители супермаркетов, покупая чипсы, вынуждены покупать и газированную воду для утоления жажды, неизбежной после их поедания. На встречах с руководителями ритейловых сетей Р. Энрико выяснил неприятную для него вещь: две трети покупателей действительно вместе с чипсами покупают напитки. Однако каждый второй из этих людей покупает газированную воду одного из конкурентов компании «PepsiCo».

- Отучив какое-то количество покупателей от этой вредной для компании привычки, Р. Энрико снова сумел бы поднять собственные продажи и отнять доходы у конкурентов. Для решения этой задачи глава компании «PepsiCo» нанял на должность сейлз-директора А.Кэри, переманив его из компании «Procter & Gamble». Изучив положение дел с продажами газированной воды, А. Кэри предложил Р. Энрико направление атаки на конкурентов. Он обратил внимание на то, что доля напитков компании «PepsiCo» в продажах различных магазинов, даже принадлежащих одной из сетей, может варьировать в пределах от 2 до 5 %. Если поднять показатели в наиболее «отстающих» магазинах, то только в этой отдельно взятой сети можно повысить ежемесячные продажи напитков на 10 млн долл. Сейлз-менеджеры компании получили задание улучшить мерчандайзинг в этих магазинах — найти способ расположить напитки на полках супермаркетов «повыгоднее». Эффект перекрыл все ожидания: продажи в этих торговых точках сразу же выросли на 11%. Элементарное «передвижение» газированной воды и чипсов поближе друг к другу увеличивало доходы еще на 3—10%.
- Р. Энрико решил сосредоточиться на двух основных направлениях — напитки и пакетированные закуски.
- С точки зрения географии Р. Энрико решил, что главный акцент нужно делать на такие большие и далекие от США страны, как Китай, Индия и Россия, поскольку западные потребители все больше сомневаются в полезности газированной воды для организма. И сторонники, и даже недоброжелатели Р. Энрико признают, что он все делает профессионально.

## ОТВЕТИТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как можно кратко сформулировать стратегию компании «Per-siCo»?
2. Насколько важна роль генерального директора Р. Энрико в раз-работке и реализации стратегии компании? Приведите необхо-димые аргументы.
3. Что является главным критерием оценки деятельности топ-ме-неджера?

## Ситуационная задача № 2

В начале 2006 г. топ-менеджеры Русского Банка Развития (РБР) представили сотрудникам, клиентам и партнерам стратегию развития банка на пятилетний период. По мнению руководства банка, данная стратегия помогает определить нынешнее и будущее место на рынке, свою миссию по отношению к стране, клиентам и партнерам. Это, по существу, идеология дальнейшего развития. При разработке стратегии менеджментом РБР была поставлена задача оценить реальные возможности банка, перспективы развития. Ключевая задача заключалась в определении целей, на которых следует концентрировать усилия.

До 2000 г. в банковском секторе России о стратегии и речи не шло. В условиях нестабильности экономики заниматься прогнозированием и создавать долгосрочные планы было просто невозможно — слишком высок был уровень неопределенности. Для начала нужен был ряд вполне очевидных мер со стороны государства по стабилизации экономики. Относительный порядок, который появился в последние годы, политическая стабильность — результат давно ожидаемых действий государства, позволил приступить к долгосрочному планированию. Таким образом, одной из предпосылок стратегии банка является экономическая стабильность. Однако главные причины формирования стратегии — это внутренние мотивы развития банка. Банк без стратегии — это набор активов, отягощенный набором обязательств. Необходимо время для того, чтобы руководство РБР осознало, что управление — это не только выживание в условиях конкурентного рынка, а развитие путем постановки и достижения целей.



- В прежние годы вместо стратегии развития топ-менеджеры РБР руководствовались интуицией, основанной на знании и понимании рынка, а также здравым смыслом. Как любому банку среднего размера, вышедшему на рынок во второй половине 1990-х гг., РБР было трудно бороться за клиентов. В докризисный период менять банки клиенты не спешили, считая банковскую систему устойчивой, а крупные банки наиболее надежными. Если бы не кризис 1998 г., банковская система России была бы совершенно другой: ее представляли бы 10—15 крупных ведомственных или полугосударственных банков.
- Кризис оживил ситуацию, повернул ее в другое, более конкурентное русло. Он дал возможность многим средним и малым банкам укрепить свое положение на рынке. В результате определились приоритеты, на которых теперь базируется стратегия РБР. Опыт и анализ собственного развития позволяют сделать один важный вывод: клиенту от банка нужно только одно — высокий уровень сервиса. Банк может получить преимущества перед конкурентами только за счет лучшего сервиса.

- На банковском рынке России постоянно обостряется конкурентная борьба за клиента. Все банки предлагают примерно один и тот же ассортимент продукции по приблизительно одинаковым ценам. Поэтому возможности конкуренции в этой сфере ограничены. Остается конкуренция в сфере обслуживания клиента. Поэтому топ-менеджеры РБР нацелены на формирование конкурентных преимуществ в сфере продвижения своего продукта к клиенту. Было бы ошибкой создавать стратегию, ориентируясь только на конкурентную борьбу и захват какой-то доли рынка. Не обойти конкурентов, а подойти максимально близко к потребителю — вот цель РБР. Если отталкиваться не от доли рынка, не от продукта, а от уровня сервиса и от клиента — то выигрываешь в конкуренции, причем самой жесткой. В рамках такого подхода становятся понятны задачи — обеспечить максимальную доступность продуктов РБР для клиента, привлечь его, предлагая качественный сервис, разработать маркетинговую поддержку — все, что позволяет создать добавленную стоимость продукта для клиента. В этом состоит суть организации клиентской работы банка. Так как создать новые потребительские качества банковского продукта уже невозможно, то нужно создавать новое качество сервиса. Сервис и эмоциональное восприятие продукта — вот, где нужно формировать конкурентные преимущества. Это то, что разрабатывают и внедряют менеджеры РБР в рамках реализации своей стратегии.

- Наряду с этим, по мнению руководства РБР, очень перспективный региональный банковский бизнес. Он потенциально обладает высокой динамикой, возможностями, менее конкурентной по сравнению с Москвой средой. Однако просто открывать филиалы и таким образом формировать сеть — бессмысленно. Это связано с большими инвестициями и высокими текущими затратами. Поэтому менеджеры РБР достаточно много времени и усилий потратили на анализ ситуации, сравнение различных сценариев развития, оценку объема инвестиций. В результате было принято решение предусмотреть в стратегии банка два главных принципа регионального развития. Во-первых, РБР будет работать не в самых конкурентных регионах.
- Во-вторых, начиная работу в регионе, банк намерен одновременно открывать свои филиалы не только в его центре, но и в нескольких районах. Поставлена задача максимально глубоко проникнуть в те регионы, которые были отобраны для организации банковской сети. При этом поставлена стратегическая цель — занять определенную долю рынка на выбранном клиентском сегменте. Таким образом, выбран вариант стратегии, предполагающий присутствие и в крупных центрах, и обязательно в небольших городах с населением от 50 тыс. чел., где есть, практически, только отделение Сбербанка. Эта идея получила название «Банк для работающей России», т.е. банк для людей, которые создают богатство страны.

- В настоящее время РБР является универсальным. Конкурировать одновременно на всех рынках тяжело, дорого и не всегда эффективно. Соответственно, нужно концентрироваться на приоритетных областях, становиться если не специализированным банком, то банком с четко выраженной специализацией по ряду направлений. Образ будущего в стратегии банка предусматривает такую специализацию. Основная клиентура РБР — это средние компании, малый бизнес и частные лица. Кроме того, есть и более глубокая сегментация или выделение отдельных ниш и групп клиентов, для которых будут формироваться специальные предложения как по продуктам, так и по сети продаж.
- Реализация принципов, связанных с улучшением сервиса, построением сети в региональных и районных центрах, предусмотренных в стратегии, по мнению топ-менеджмента РБР, приведет к тому, что банк будет представлять собой организацию, которая может быть интересна крупным инвестиционным структурам.
- Повышение стоимости организации — это цель, достойная стратегии, и это одна из главных целей бизнеса. Поставлена задача управлять эффективностью бизнеса в целях увеличения капитализации банка. Это выгодно всем — акционерам, клиентам и сотрудникам банка. Конечная цель — войти в число первых 50 банков России.

- ОТВЕТИТЕ НА ВОПРОСЫ
- 1. Как можно сформулировать миссию РБР?
- 2. Что представляет собой стратегия этого банка? Перечислите ее составные части.
- 3. Почему в России до последнего времени было затруднительно разрабатывать стратегии развития предприятий и организаций?
- 4. Почему топ-менеджеры РБР считают повышение уровня сервиса главным конкурентным преимуществом на банковском рынке?
- 5. В чем заключается особенность перспектив развития бизнеса РБР в российских регионах?