

М А С Т Е Р С Т В О



Марк К. Скотт

Факторы стоимости

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ВЫЯВЛЕНИЮ РЫЧАГОВ
СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

 **WILEY**

Серия «Мастерство»

Факторы стоимости

**Руководство для менеджеров
по выявлению рычагов создания стоимости**

Серия «Мастерство»

Марк К. Скотт

Факторы стоимости

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ВЫЯВЛЕНИЮ РЫЧАГОВ
СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

МОСКВА



ЗАО «ОЛИМП—БИЗНЕС»

2000

УДК 330.133
ББК 65.011.3
С44

Перевел с английского
А. Н. Исаенко

Научные редакторы
Н. Н. Барышникова,
Е. Н. Лобанова,
декан Школы финансового менеджмента АНХ

Скотт М.

С44 Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2000. — 432 с.

ISBN 5-901028-13-9 (рус.)

Основу этой книги составляет *концепция стоимости*, которой, по мнению экспертов, предстоит стать парадигмой бизнеса следующего столетия. Это полезное и очень подробное практическое руководство для менеджеров и тех, кто стремится приобрести эту профессию, помогающее овладеть такими знаниями и навыками, без которых уже сегодня закрыты пути для успешной карьеры в бизнесе. В книге детально разбираются все звенья стоимостной цепочки типичной фирмы и методы выявления рычагов создания стоимости в каждом звене. Она не требует специальных знаний в области финансов, но обязательно — понимания современной деловой среды и желания соответствовать ей.

Книгу можно рекомендовать и в качестве самостоятельного пособия, и как вводный курс к углубленному изучению концепции стоимости (в этом случае ее полезно было бы использовать в комплекте с фундаментальной книгой по этой теме: *Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление.* М., 1999)

УДК 330.133
ББК 65.011.3

© 1998 by John Wiley & Sons Ltd,
Baffins Lane, Chichester,
West Sussex PO19 1UD, England
© Перевод на русск. яз., оформление,
ЗАО «Олимп—Бизнес», 2000

Все права защищены.

Лицензионный перевод с английского издания,
опубликованного издательством John Wiley & Sons.

ISBN 5-901028-13-9 (рус.)
ISBN 0-471-97878-7 (англ.)

Содержание

Предисловие	13
Вступительное слово к российскому изданию	17
Часть первая	
Анализ деятельности компаний	23
Глава 1. Почему в бизнесе на первом месте фирма?	25
МИССИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: «ВИДЕТЬ ЛЕС ЗА ДЕРЕВЬЯМИ»	30
Глава 2. Сегментация	33
СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ТИПУ ПОТРЕБИТЕЛЯ	37
СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ТИПУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ	40
ОБОБЩЕНИЕ	44
Глава 3. Ранжирование СХЕ	49
ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ОХВАТ	54
ОБОБЩЕНИЕ	57

Глава 4. И вновь о корпоративной стратегии	59
ПОРТФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ	60
Управление риском	64
ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	67
Виртуальные корпорации	71
ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	72
СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВОГО ХОЛДИНГА	74
ОБОБЩЕНИЕ	
Итак, существует ли корпоративная стратегия? ...	77
 Глава 5. Насколько хорошо идут дела у фирмы?	81
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА	83
ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	87
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ	91
ОБОБЩЕНИЕ	94
 Глава 6. Изучение рыночной среды	97
КОНКУРЕНЦИЯ:	
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИЛИ НИЗКИЕ ИЗДЕРЖКИ	99
О ФАКТОРАХ СТОИМОСТИ	106
МОДЕЛЬ РЫНКА	107
Стадии жизненного цикла продукта или услуги	109
Угроза появления на рынке новых конкурентов и смены собственников	112
Интенсивность нововведений	116
Влиятельность покупателя	121
Влиятельность поставщика	126
Роль промышленной политики государства	128
Макроэкономическая среда	131
Основные детерминанты макроэкономической среды	133
ОБОБЩЕНИЕ	135

Часть вторая

Ключевые сферы компетентности 141

Глава 7. Стратегия стоимостной цепочки 143

ОБОБЩЕНИЕ 152

Глава 8. Стратегия основной деятельности 153

ЗАКУПКИ И СНАБЖЕНИЕ 154

И снова о факторах стоимости 157

ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ 159

И снова о факторах стоимости 164

• *Своевременность* • *Качество* • *Удельные издержки*

Обобщение 169

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ 178

И снова о факторах стоимости 179

ОБОБЩЕНИЕ 183

Глава 9. Стратегия маркетинга,**продаж и обслуживания 185**

Сегментация потребителей 187

Достоинство лояльности 189

Продажи в сравнении с маркетингом 191

И снова о факторах стоимости 194

СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА ПОЗИЦИЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ
И ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ 198Капитал, воплощенный в торговой марке,
или краткосрочная прибыль 202

И снова о факторах стоимости 205

СТРАТЕГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ
И СТРАТЕГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ 214

Стратегия ценообразования 216

И снова о факторах стоимости 221

СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ 222

Продажи в сравнении с обслуживанием 225

И снова о факторах стоимости 228

ОБОБЩЕНИЕ 232

Глава 10. Стратегия нововведений	237
И снова о факторах стоимости	240
ОБОБЩЕНИЕ	243
Глава 11. Финансовая стратегия	245
СТРУКТУРА КАПИТАЛА:	
ТИП ФИНАНСИРОВАНИЯ	246
И снова о факторах стоимости	249
Обобщение	253
РЫНКИ КАПИТАЛА: ИСТОЧНИКИ КАПИТАЛА	254
И снова о факторах стоимости	256
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАПИТАЛА	
И УПРАВЛЕНИЕ ИМ	259
Контроль над издержками	—
И снова о факторах стоимости	262
Управление денежными потоками	265
Управление СХЕ	271
Распределение капитала,	
инвестиции и поглощения	274
И снова о факторах стоимости	276
ОБОБЩЕНИЕ	278
Глава 12. Стратегия управления	
человеческими ресурсами	281
И снова о факторах стоимости	284
СТРУКТУРА И ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	291
Межфункциональные команды	
или функциональные отделы	292
Сокращение иерархических уровней	
управления	294
Коммуникационные сети	296
Наделение полномочиями	—
«Внутреннее предпринимательство»	297
И снова о факторах стоимости	300

ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ	.
И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА	302
И снова о факторах стоимости	306
КАРЬЕРНЫЙ РОСТ	309
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА	310
И снова о факторах стоимости	313
ВНУТРЕННЯЯ СИСТЕМА	
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБМЕНА	—
И снова о факторах стоимости	317
УСЛОВИЯ ТРУДА	318
И снова о факторах стоимости	320
ПРИЗЫВ КО ВСЕМ!	
В данном случае звучит примерно так:	
«Возлюбите друг друга...»	322
Жесткость трудовых отношений	—
Сравнительные ставки оплаты труда	323
ОБОБЩЕНИЕ	326
Глава 13. Информационная стратегия	329
КОММУНИКАЦИОННАЯ РОЛЬ ИТ	332
ОПЕРАТИВНАЯ РОЛЬ ИТ	338
И снова о факторах стоимости	343
ОБОБЩЕНИЕ	345
Глава 14. Лоббирование интересов	347
И снова о факторах стоимости	350
ОБОБЩЕНИЕ	—
Часть третья	
Дополнительные вопросы	353
Глава 15. Еще несколько слов	
о ключевых сферах компетентности	355
И снова о факторах стоимости	359
ОБОБЩЕНИЕ	364

Глава 16. Еще несколько слов о корпоративной стратегии	365
КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ	367
И снова о факторах стоимости	372
РОЛЬ РУКОВОДСТВА	—
И снова о факторах стоимости	374
ОБОБЩЕНИЕ	376
 Глава 17. Еще раз об итоговых результатах ..	379
РАСЧЕТ БУДУЩИХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ	380
ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	382
И снова о факторах стоимости	384
ОБОБЩЕНИЕ	389
 Заключение	391
 Приложения	395
<i>Приложение 1. Контрольное сравнение</i>	<i>397</i>
<i>Приложение 2. Откуда брать информацию?</i>	<i>401</i>
Список литературы	405
Предметный указатель	409