

Пример 2.1: Стратегический выбор

Предприятие “Автозапчасть” является предприятием с большим опытом производства изделий из пластмасс для промышленного использования, в основном запчастей для автомобилей. Оно может выбрать один из двух проектов:

- Инвестиции в целях расширения ассортимента молдингов для автозапчастей
- Инвестиции в оборудование для организации производства пластиковых игрушек для российского потребительского рынка

Предприятие “Автозапчасть” недавно пережило финансовый кризис

- Прибыль снизилась из-за высоких издержек
- Объем продаж упал в свете возросшей конкуренции по цене и качеству
- Выход иностранных автопроизводителей на российский рынок и возросшая конкуренция между местными производителями оказывают давление на производителей комплектующих, которым приходится выполнять требования спецификаций и внедрять новые разработки, одновременно поддерживая цены на низком уровне

Руководство определило следующую стратегию в ответ на сложившуюся ситуацию:

- Сократить издержки для достижения более высокой прибыли и ценовой конкурентоспособности
- Повысить технические возможности в целях установления более тесных партнерских отношений с автопроизводителями в качестве субподрядчика по изготовлению комплектующих

Какой проект следует избрать предприятию “Автозапчасть” с чисто стратегической точки зрения?

Пример 2.1 - Стратегический выбор (продолжение)

Давайте рассмотрим стратегическую привлекательность обоих проектов

- Проект, связанный с молдингами, отвечает как краткосрочной, так и долгосрочной стратегии благодаря использованию преимуществ предприятия в сфере его основной деятельности
- Проект, связанный с производством игрушек, не соответствует стратегии и не дополняет основную сферу деятельности предприятия

Но что если проект по производству игрушек сулит более высокие прибыли?

- Учитывая сложившуюся на предприятии финансовую ситуацию, “Автозапчасти” для предприятия будет трудно найти финансирование для *любого* проекта
- Однако, обладая опытом в вопросе производства пластиковых автозапчастей, “Автозапчасть”, возможно, сумеет найти финансирование для реальных проектов в этой области
- Только после того, как “Автозапчасть” докажет свое умение действовать рентабельно в рамках своей основной деятельности, финансисты будут рассматривать возможность инвестиций в планы предприятия по диверсификации своей деятельности

Если вы считаете, что проект не подходит вашему предприятию со стратегической точки зрения, то аналогичной позиции будут придерживаться все - независимо от уровня прибыли