

The logo for art. lebedev, featuring a red rectangular background with white vertical bars of varying heights above the text "art. lebedev" in a white, lowercase, sans-serif font.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ В  
КОМПАНИИ

НА ПРИМЕРЕ СТУДИИ АРТЕМИЯ  
ЛЕБЕДЕВА

---

# ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Компания начала свое существование в 1995 году. Тогда она называлась WebDesign.

В 1998 году компания была переименована в Студию Артемия Лебедева.

С 2001 года студия занимается промышленным дизайном.

В настоящее время в компании работает более 300 сотрудников, она занимает лидирующее положение среди ведущих студий российского интернета.

Самыми известными работами компании являются сайты Яндекса, Газпрома, Билайна, Меги и банка Русский Стандарт, новая схема Московского метро, а также клавиатура Оптимус Максимус.

# СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные направления работы студии:

- Создание сайтов
  - Графический дизайн
  - Промышленный дизайн
  - Интерфейсы
  - Дизайн среды
  - Презентации и видео
  - Книги
  - Шрифты
  - Программы
  - Продукты
-

# КОНЦЕПЦИЯ 5P

**Plan.** Компания развивается как интенсивно, так и экстенсивно. Студия охватывает все новые рынки и сферы деятельности, применяются новые технологии. При этом штат работников неуклонно растёт, а число работ увеличивается.

**Pattern.** Модель поведения студии заключается в очень качественном и обстоятельном подходе к каждой работе. Компания ориентируется на долгосрочное сотрудничество с клиентами, многолетнюю поддержку. При этом стоимость услуг очень высокая. Также компания принципиально не работает с частными клиентами.

**Perspective.** Идеологией студии является девиз — «Дизайн спасёт мир». Идея заключается в том, что развитие визуальной среды позитивно влияет на развитие общества.

# КОНЦЕПЦИЯ 5P

**Position.** Компания положительно относится к конкуренции, при этом считает себя лидером в своей области.

**Ploy.** Одним из тактических приемов является неформальный стиль студии, противоречащий традиционным корпоративным ценностям. К примеру, слоган студии «Долго. Дорого. О\*\*\*нно» является весьма вызывающим и выделяет компанию среди конкурентов.

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Компания является крупнейшей на российском рынке в своей нише, существует уже около 20 лет.
- Долговременное отсутствие конкурентов на заре существования компании, позволившее ей быстро занять лидирующие позиции.
- Жесткий отбор сотрудников на вакантную должность, при этом весьма вольный распорядок дня и работы, не мешающий раскрытию творческого потенциала.
- Ориентация исключительно на корпоративных клиентов и городские администрации.

# ОБЩИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Удержание лидерских позиций на рынке создания интернет-сайтов.
- Дальнейшее развитие других сфер деятельности студии, более глубокое взаимодействие с партнерами и клиентами.

# ЦЕЛИ: МАРКЕТИНГ

Расширение дистрибьюторской сети



Открытие новых точек продаж сувенирной продукции в регионах



Расширение франчайзинга

Укрепление конкурентоспособности



Анализ деятельности конкурентов

# ЦЕЛИ: ПРОИЗВОДСТВО

Увеличение результативности  
производства



Оптимизация места деятельности под  
нужды предприятия



Переезд в новый офис

Обновление программного  
обеспечения



Закупка новых программных продуктов

# ЦЕЛИ: ПЕРСОНАЛ

Набор персонала для работы в кафе студии

Повышение квалификации персонала

Расширение программы стажировки в организации



Оптимизация технологии подбора и адаптации персонала



Дальнейшее развитие системы семинаров и тиражирования опыта между сотрудниками

# ЦЕЛИ: НТП

Участие в научных и культурных  
выставках



Проведение открытых семинаров и лекций

Дальнейшее развитие работы инженерного  
отдела студии



Разработка новых технических устройств и  
технологий

# ЦЕЛИ: ФИНАНСЫ

Повышение прибыли и  
рентабельности компании



Увеличение объемов продаж продукции



Оптимизация расходов

# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Основательность в работе: вся продукция, от сайтов до фирменных стилей, разрабатывается под каждого клиента индивидуально. В процессе работы рассматривается множество вариантов конечного решения, из которых выбирается наилучший.
  - Долговременное сотрудничество с клиентами, качественная сервисная поддержка.
  - Богатое портфолио с продуктами для ведущих российских и зарубежных компаний.
  - Известный бренд, позволяющий удерживать позиции по основным направлениям деятельности и способствующий развитию новых.
-

# СЕГМЕНТАЦИЯ

## Сегмент

Крупные компании и городские администрации, как правило, работающие на территории СНГ.

## Ниша

Клиенты, которым интересен крупный проект класса люкс, рассчитывающие на долгосрочное сотрудничество, обладающие достаточным бюджетом и не оказывающие сильного влияния на процесс работы.

Клиент должен быть готов заплатить завышенную цену за проект, при этом он может быть уверен в качестве, грамотной документации, реализации и сервисе.

# ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Свои услуги студия преподносит, как уникальные по качеству в своей области.

Компания не гоняется за клиентами, а напротив, предпочитает выбирать среди них.

Работа выполняется согласно собственным принципам студии, которые при желании объясняются клиенту. Процесс, как правило, полностью перекладывается на плечи компании, а клиенту дается на выбор подборка готовых результатов.

Стоимость работы является наиболее высокой среди конкурентов, что дает определенный статус.

# PEST: ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Изменение законодательства РФ:  
**-2** (возможное повышение налога на прибыль)
- Отношение компании с правительством:  
**+3** (множество контрактов с гос. структурами и администрациями)
- Государственное влияние в области:  
**+1** (отсутствует)
- Государственное регулирование конкуренции:  
**+1** (отсутствует)
- Финансирование, гранты, инициативы:  
**+1** (государство предлагает контракты на конкурсной основе)

# PEST: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Общая экономическая ситуация:
  - 1 (замедление роста)
- Инфляция:
  - 1 (высокая инфляция)
- Динамика курса рубля:
  - 1 (курс рубля снижается, что может повлечь дополнительные издержки)
- Инвестиционный климат в отрасли:
  - +1 (компании продолжают инвестировать средства в разработку сайтов)
- Платежеспособный спрос:
  - +3 (большое количество клиентов)
- Основные внешние издержки:
  - +1 (низкие затраты на энергоносители)
  - 1 (необходимость обновления программного и аппаратного обеспечения)

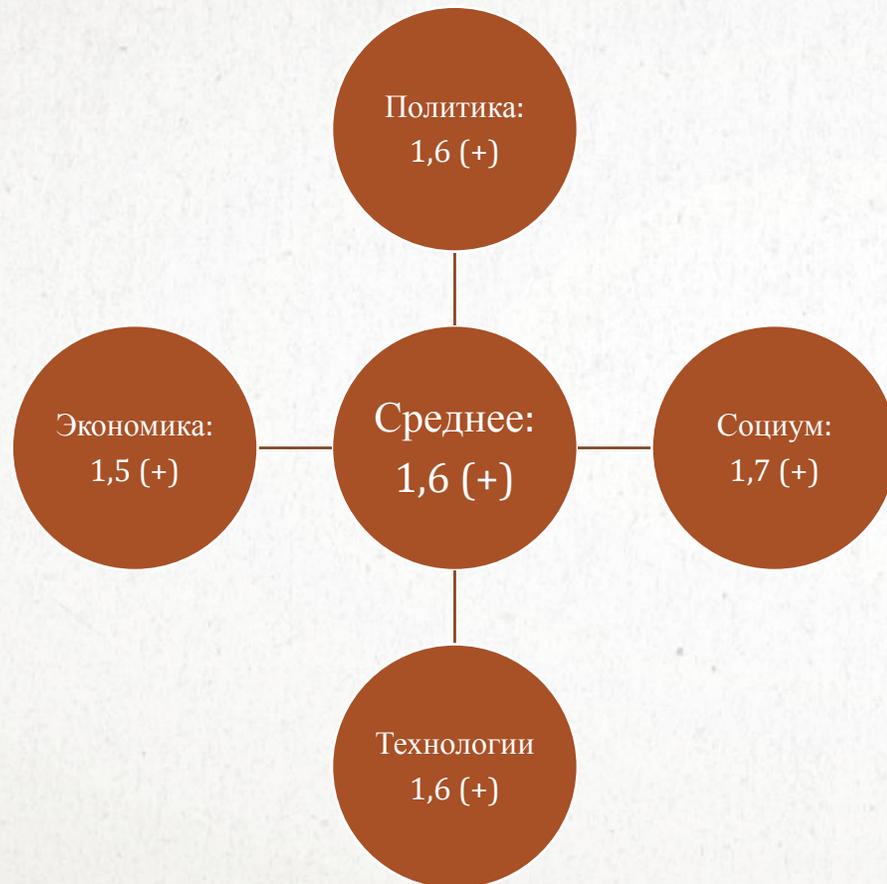
# PEST: СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

- Изменения в базовых ценностях:
  - +2 (рост уровня культуры)
- Изменения в уровне и стиле жизни:
  - +3 (рост уровня жизни, больше пользователей сети интернет, высокая роль статуса)
- Влияние брендов и репутации компаний:
  - +1 (большое количество потребителей обращают внимание на бренд)
- Мода и образцы для подражания:
  - +2 (наличие собственного сайта стало стандартом, что подтверждается действиями ведущих компаний)
- Мнения и отношение потребителей:
  - +1 (потребители положительно относятся к качественным сайтам)
- Реклама и PR:
  - +1 (возможность размещения бесплатной рекламы в виде логотипа на создаваемых площадках, наличие сарафанного радио)

# PEST: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Развитие конкурентных технологий:  
**+3** (постоянное развитие полезных технологий, влияющих на работу компании)
- Государственная технологическая поддержка:  
**-1** (довольно низкая, около 1% от ВВП)
- Скорость изменения и адаптации новых технологий:  
**+1** (высокая)
- Новые продукты:  
**+2** (появление новых технологий, позволяющее обновить существующие решения)
- Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации:  
**+1** (дальнейшее развитие сети интернет)

# PEST-АНАЛИЗ



Наиболее сильное влияние на компанию имеет фактор социума, в частности рост уровня жизни и культуры.

Технологические и политические факторы тоже оказывают влияние.

Первые благодаря постоянному развитию старых и появление новых технологий, а основным политическим фактором является заключения контрактов с государством.

Наименьшее влияние имеет экономический фактор, где большое число клиентов нейтрализуется нестабильной экономической обстановкой в стране.

В целом все факторы имеют положительное влияние, следовательно, внешняя макросреда является благоприятной, что позволяет компании эффективно реализовывать свои сильные стороны.

# SWOT-АНАЛИЗ

S			O
	Известный бренд	Развитие интернета	
	Высокое качество	Рост числа покупателей	
	Поддержка и сервис	Повышение культурного уровня	
	Богатое портфолио	Рост уровня дохода клиентов	
	Индивидуальный подход	Охват новых рынков	
	Высокая стоимость	Увеличение конкуренции	
	Необходимость запроса	Проблемы с экономикой	
	Долгое время обслуживания	Демпинг со стороны конкурентов	
	Нацеленность на узкую нишу	Повышение курса доллара	
	Нет поддержки государства	Низкие барьеры для входа на рынок	
W			T

# SWOT-АНАЛИЗ

	S O	
Известный бренд	Расширяться проще за счет известного бренда	Охват новых рынков
Поддержка и сервис	Богатые клиенты привлекаются сервисом	Рост уровня дохода клиентов
Индивидуальный подход	Клиентов много, да еще к каждому свой подход	Рост числа покупателей
Богатое портфолио	С богатым портфолио проще находить посредников	Охват новых рынков
Увеличение конкуренции	Бренд сильнее конкурентов	Известный бренд
Проблемы с экономикой	Есть бесплатные варианты обслуживания	Поддержка и сервис
Низкие барьеры для входа на рынок	Портфолио позволяет не замечать новых игроков	Богатое портфолио
Демпинг со стороны конкурентов	За большую цену — большее качество	Высокое качество
	T S	

# SWOT-АНАЛИЗ

	O	W
Охват новых рынков	Расширение за счет диверсификации	Нацеленность на узкую нишу
Рост числа покупателей	Клиенты приносят достаточно прибыли	Нет поддержки государства
Рост уровня дохода клиентов	Затраты для многих вполне приемлемы	Высокая стоимость
Повышение культурного уровня	Спрос на "особенное"	Необходимость запроса
Высокая стоимость	Больше проблем — меньше денег	Проблемы с экономикой
Нацеленность на узкую нишу	Конкуренты размывают рамки рыночной ниши	Демпинг со стороны конкурентов
Необходимость запроса	Некоторые клиенты уйдут к другим	Низкие барьеры для входа на рынок
Долгое время обслуживания	Есть те, кто делает гораздо быстрее	Увеличение конкуренции
	W	T

# SWOT-АНАЛИЗ

Компания придерживается агрессивной стратегии. Она выпускает новые продукты и охватывает новые рынки, стремится к полному доминированию в своей сфере

Вместе с тем, компания задумывается и о диверсификации из-за большого числа угроз. У компании достаточное число конкурентов, но при этом за счет сильных сторон они не могут ее догнать

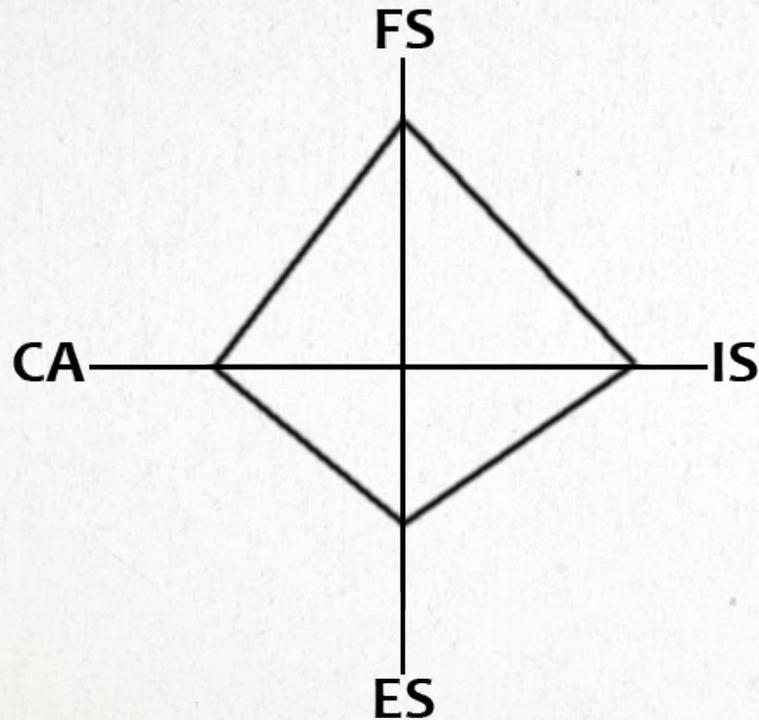
# SPACE-АНАЛИЗ

Факторы стабильности обстановки (ES)		Факторы конкурентных преимуществ (CA)	
Технологические изменения	5 (много)	Доля рынка	2 (большая)
Темпы инфляции	4 (высокие)	Качество продукции	1 (высокое)
Изменчивость спроса	1 (низкая)	Жизненный цикл продукта	3 (средний)
Диапазон цен конкурирующих продуктов	4 (большой)	Цикл замены продукта	4 (сменяемый)
Препятствия для доступа на рынок	1 (мало)	Лояльность покупателей	3 (средняя)
Давление конкурентов	3 (среднее)	Использование мощностей конкурентами	3 (среднее)
Ценовая эластичность спроса	1 (негибкая)	Вертикальная интеграция	5 (высокая)
Итого	2,6	Итого	3

# SPACE-АНАЛИЗ

Факторы промышленного потенциала (IS)		Факторы финансового потенциала (FS)	
Потенциал роста	4 (большой)	Прибыль на вложения	5 (высокая)
Потенциал прибыли	4 (большой)	Финансовая зависимость	3 (средняя)
Финансовая стабильность	5 (высокая)	Ликвидность	2 (дисбаланс)
Уровень технологии	4 (сложная)	Необходимый/имеющийся капитал	4 (малый)
Степень использования ресурсов	5 (эффективное)	Поток средств	5 (сильный)
Капиталоинтенсивность	4 (малая)	Легкость ухода с рынка	4 (большая)
Легкость доступа на рынок	1 (большая)	Риск предприятия	4 (малый)
Производительность	3 (средняя)	Итого	3,8
Итого	3,9		

# SPACE-АНАЛИЗ



Как видно из графика, компания придерживается агрессивной политики.

Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов.

Механизмы направлены на:

- Расширение производства и продаж;
- Ценовую войну с конкурентами;
- Освоение новых секторов рынка;
- Продвижение брендов.

# ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ

