

Стратегическое управление

1. Эволюция стратегии.
2. Понятие стратегии.
3. Этапы формирования стратегии.
4. Методы стратегического менеджмента

Корни термина стратегия

Изначально этот термин использовался в военной сфере (*Strategos* – искусство генерала)

До 60-х гг. XX века термин стратегия стал проникать в экономическую сферу.

Самой первой вехой стало создание учебного курса в Гарвардском университете, который был посвящен изучению опыта успешных компаний.

Его читали менеджеры-практики.

Курс назывался *business policy* (бизнес-политика)

ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ

Российские школы зачастую трактуют стратегии с устаревших позиций.

Поскольку они опираются на книгу И. Ансоффа «Стратегическое управление», изданную в СССР в 80-х годах XX века.

Но с тех пор теория и практика стратегического управления шагнула далеко вперед, что можно увидеть в работе Г. Минцберга «Школы стратегий». Он выделяет 10 школ развития стратегического управления

Так ли уж важна стратегия?

Нужно ли пытаться предвидеть?

В конце 20 – начале 21 в из-за развития интернет-технологий компании стали вести конкурентную борьбу, «нарушая все заповеди хорошей стратегии, буквально преследуя потребителя, гоняясь за косвенными доходами, предлагая рынку любые мыслимые и немыслимые продукты и услуги, не думая о прибыли, концентрируясь исключительно на предложении дополнительной ценности и идя на любые компромиссы» (М. Портер).

В марте 2000 г. существовало 378 компаний, осуществлявших торговую деятельность в сети Интернет. Их рыночная стоимость составляла 3500 млрд. долл. При объеме продаж всего в 40 млрд. долл., а 87 % не показывало прибыли. К лету 2001 г. их рыночная стоимость сократилась на 75 %, 31 000 сотрудников было уволено, 130 компаний закрылось

Чтобы победить в сражении, нужна
моментальная реакция, но чтобы
выиграть войну, она не обязательна.

Например такие компании, как Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Phillip Morris и др. ведут свою деятельность по «медленной» модели.: «В течение 15 лет их суммарный оборот ниже или равен среднерыночному, затем происходит перелом, и в следующие 15 лет их суммарный оборот втрое превосходит среднерыночный показатель».

А компании, ищущие коротких путей, обречены на провал

Источник:

Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг. М.: Альпина Букс, 2004. – с .44

Эпиграф (Изучение слона)

Шесть мудрецов из
Индостана,
Любовь к познанию питая,
Отправились к слону (хоть
были все слепыми),
Чтобы свои теории проверить.

Один лицом уткнулся
В шершавый бок слона
И, падая, воскликнул:
«О, Господи, меня ты
вразумил,
Воистину, слон — прочная
стена!»

Второй, нащупав бивень,
закричал:
«Мне совершенно ясно!
Чудесный слон в моей руке —
Не что иное
Как гладкое и острое копье!»

А третий, подойдя к слону,
За хобот ухватился,
Отбросил в сторону: И
молвил: «Несомненно,
Слон и змея — одно и
тоже.»

Четвертый, подбежал к
слону,
Колено, руками обхватив,
Сказал: «Ну что тут
спорить,
Таким прямым и ровным
Быть может только
дерево.»

Тут пятый, он сумел до уха
Допрыгнуть, закричал:
«Любой слепец вам скажет
—
Нет никаких сомнений:
На веер слон похож.»

Шестой неспешно
Добрался до хвоста
И вымолвил: «Веревка, да и
только.
Не может слон
Быть чем-нибудь еще.»

Так мудрецы из Индостана
В горячих спорах
Стояли твердо на своем.
Был каждый в чем-то прав,
Но ошибались все.

Мораль

Так часто в спорах люди,
истину свою
Пытаясь доказать, не
слушают друг друга.
И притча о слоне —
Лишь небольшой пример
Всеобщего непониманья.

Школа дизайна

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
Ф. Селзник, 1957 А. Чандлер, 1962 Гарвардская школа, 1965	Стратегия – это установление соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде.	<ol style="list-style-type: none">1. Следование стратегии ограничивает собственные перспективы, т.к. такая стратегия изначально помещает организацию в некую жесткую нишу.2. Пренебрежение обучением.3. Процессы формулирования стратегии и ее осуществления разделены.

Школа планирования

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
И. Ансофф, 1965 Д. Штайнер, 1979	Выработка стратегии – это прерогатива высококвалифицированных плановиков, входящих в состав специализированных отделов стратегического планирования	<ol style="list-style-type: none">1. Стратегия слишком сложна для внедрения.2. Из плана тяжело «собрать» целостную картину.3. Планы и прогнозы сильно отличаются от реальной действительности.

Школа позиционирования

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
М. Портер, 1980 Б. Хендерсон, 1979 С. Шоффлер, 1980	Для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты и позволят занять выгодные рыночные позиции.	<ol style="list-style-type: none">1. Благоприятная рыночная позиция определяется по факту. Используемый инструментарий не позволяет ее предвидеть.2. Следование выявленной стратегии не позволяет своевременно использовать новые возможности3. Ориентация на крупные и зрелые компании.

Школа предпринимательства

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
Г. Минцберг, 1973 П. Друкер, 1980 Т. Петерс, 1980	Стратегия – это перспектива, ассоциируемая с идеей (видением) и интуитивным ощущением.	Все сводится к личности руководителя – провидца.

Когнитивная школа

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
Л. Смиричч и К. Стабборд, 1985 Г. Саймон, 1958 П. Корнер и А. Киники, 1994	Формирование стратегии – это протекающий в сознании стратега процесс познания, направленный на поиск траекторий взаимодействия организации и сложного внешнего мира.	Формулирование стратегии приобретает случайный характер, зависящий от опыта, озарения и интуиции руководителя.

Школа обучения

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
<p>Ч. Линдлблом, 1963 Дж. Куинн, 1980</p>	<p>Построение стратегии – это развивающийся инкрементальный процесс, связанный с постоянными изменениями и требующий непрерывного обучения организации. Стратегия заранее неизвестна и выкристаллизовывается по ходу ее реализации.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка стратегии требует длительного времени, которого часто не хватает.2. Обучающаяся стратегия часто отклоняется (дрейфует) в бесперспективные области из-за отсутствия жестких конечных целей.

Школа власти

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
Г. Аллисон, 1971 Р. Кайерт и Дж. Марч, 1963	Стратегия – это компромисс множества действующих лиц и коалиций, преследующих свои собственные интересы.	1. Роль стратегии, лидерства и коалиции недооцениваются – они используются только лишь как инструменты приобретения дополнительного влияния. 2. «Политические» методы часто становятся источником дезорганизации работы.

Школа культуры

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
<p>Э. Петтигрю, 1985 С. Фельдман, 1986 Дж. Барни, 1986 М. Ферсироту, 1985</p>	<p>Основное внимание уделяется формированию нужной организационной культуры. Культура определяет стиль мышления, выступает в роли информационного фильтра и предопределяет характер и направленность действий.</p>	<p>Сформированная культура устойчива и противится изменениям, что препятствует своевременной адаптации организации.</p>

Школа внешней среды

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
Д. Миллер, 1979 М. Хана и Дж. Фриман, 1984	Задача стратегии – своевременное выявление внешних сил и адаптации к ним. Основное внимание уделяется обеспеченности разного рода ресурсами.	Т.к. внешняя среда никогда не влияет однонаправленно, то стратегический не столь однозначно зависит от ключевых внешних факторов. Часто остаются «лазейки», которые могут кардинально изменить ситуацию.

Школа конфигурации

Представители	Трактовка термина	Критика взглядов
<p>П. Хандавалл, 1970 Г. Минцберг, 1979 Д. Миллер, 1986</p>	<p>Деятельность организации представляется как чередование устойчивых состояний (конфигураций) и периодов изменения (трансформации). Стратегия подготавливает направления не частичной, а целостной трансформации по всей совокупности компонент организации.</p>	<p>Стратегия в целях борьбы со сложностью представляет организацию простыми описаниями и поэтому часто игнорирует многоплановость противоречивых процессов.</p>

Ресурсная концепция

Благодаря Б. Вернефельту возникла ресурсная концепция стратегического управления.

Основной тезис: «все фирмы по сути различны, и эта неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания конкретными фирмами уникальными ресурсами и способностями, которые, являясь источниками экономических рента, определяют конкурентные преимущества данных фирм».

Конкурентное преимущество в данном случае - ситуация, когда фирма используя свои ценные и редкие организационные ресурсы, реализует такую стратегию создания стоимости, которая в течение короткого периода времени не может быть реализована никем из ее нынешних или потенциальных конкурентов»

Концепция динамических способностей

Динамические способности фирмы – это потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде.

факторы производства (земля, неквалифицированный труд, капитал),
ресурсы как специфические активы (торговые секреты, специальные производственные сооружения, инженерный опыт),

организационные рутин/компетенции, понимаемые как отличительные внутрифирменные операции, которые возникают благодаря объединению специализированных активов в кластеры (управление качеством, миниатюризация, системная интеграция),

ключевые компетенции, определяющие основной бизнес фирмы, и отличительны настолько, насколько их трудно воспроизвести,

производимые *продукты*, параметры которых (цена и качество) определяются компетенциями,

динамические способности – осознанное стремление обучаться необходимости обновления и постоянно реконфигурировать внутренние и внешние компетенции

Определение стратегии и стратегического управления

Стратегическое управление – это стиль управления, основанный на видении будущего фирмы и на ее динамических организационных способностях обновления под требования внешнего окружения, обеспечивающий присвоение недоступных конкурентам экономических рента.

Стратегия набор принципов, правил и норм поведения, которыми организация руководствуется при принятии ключевых решений относительно будущей модели поведения фирмы, направленной на создание уникальных ценностей и присвоение дополнительных экономических выгод.

Сопоставление оперативного и стратегического управления

<i>Показатель</i>	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
Концентрация внимания	Взгляд обращен вовнутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Виды стратегии по уровням иерархии



Для предприятий, не входящих в интегрированные образования, уровень корпоративной стратегии не рассматривается

Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия определяет то, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также действия и подходы, направленные на улучшение деятельности групп предприятий.

В частности, корпоративная стратегия:

- отвечает за установление миссии и общих целей корпорации как системы;
- формирует хозяйственный портфель структурных подразделений корпорации (отвечает за приобретение компаний, укрепление рыночных позиций, прекращение нерентабельной деятельности);
- отвечает за достижение синергизма среди структурных подразделений;
- устанавливает приоритеты в распределении ресурсов и формировании инвестиционных проектов.

Деловая стратегия

Деловая стратегия (глобальная, конкурентная) связана с формулированием общих подходов, которые организация использует для укрепления своих позиций на конкретном рынке.

Основные деловые стратегии:

- стратегии минимизации издержек;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования;
- стратегии инноваций;
- стратегии оперативного реагирования.

Функциональная стратегия

Функциональная стратегия связана с развитием функциональных направлений деятельности фирмы и установлением эффективных взаимосвязей между ними.

Разновидности:

- Маркетинговая;
- Ресурсная;
- Производственная;
- Кадровая;
- Финансовая;
- Информационного развития и др.

Операционная стратегия

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Основное внимание в литературе уделяется деловым стратегиям. В основу легли следующие концепции:

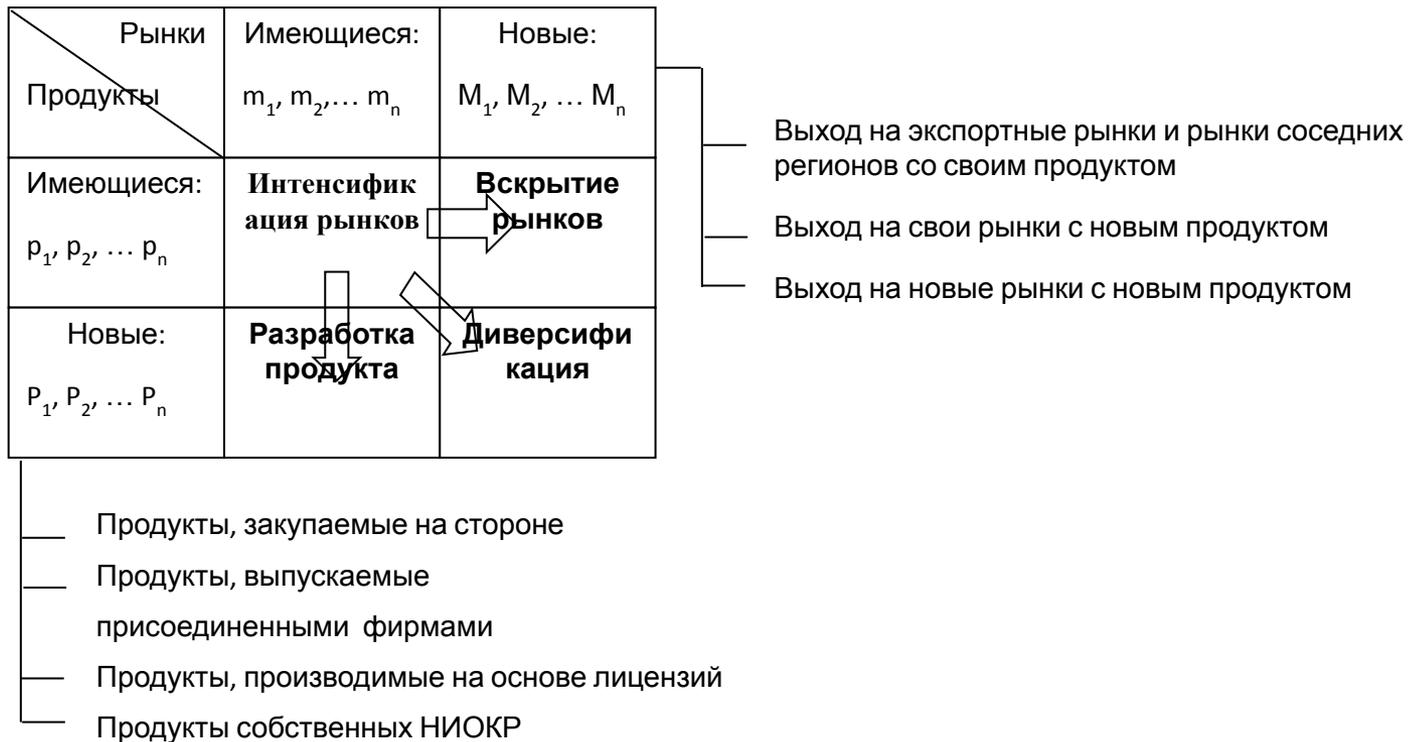
1. Вектор роста в матрице И. Ансоффа
2. Типология стратегий по М. Портеру
3. Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду
4. Стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру
5. Типология стратегий по Треневу

Матрица И. Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Вектор роста

Для определения направлений развития бизнес-портфеля используется матрица И. Ансоффа



Содержание векторов роста в матрице И. Ансоффа

- **Стратегия проникновения на рынок** предусматривает рост в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка.
- **Стратегия развития рынка** означает расширение географических границ рынка (выход в другие регионы). Ее экстремальным случаем является **стратегия интернационализации** (выход на зарубежные рынки).
- **Стратегия развития товара** предусматривает увеличения объемов продаж за счет расширения ассортимента продукции на прежних рынках
- **Стратегия диверсификации** обновляет товарный ассортимент с одновременным выходом на новые рынки. Как правило, реализуется через слияния, поглощение и приобретение других компаний.

Конкурентные стратегии М. Портера

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность	Низкие издержки производства
Стратегическая цель	Широкий охват	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Узкий сегмент	Фокусированная дифференциация	Фокусированное лидерство по издержкам

Содержание конкурентных стратегий М. Портера

- **Стратегия дифференциации** предполагает акцент на продаже таких товаров/услуг, которые отличаются от остальных в отрасли либо качеством, либо уникальными характеристиками и т.д., что позволяет обеспечить узнаваемость среди ряда предложений и улучшить репутацию в глазах потребителей. Кроме того, это позволяет установить более высокий уровень цен.
- **Стратегия сфокусированной дифференциации** — разновидность стратегии фокусирования, когда компания усиливает дифференциацию продукции в пределах выбранного сегмента, тем самым пытаясь выделиться среди других компаний отрасли.
- **Стратегия лидерства по издержкам** предусматривает систематическую работу над снижением издержек на производстве и реализацию с целью установления наиболее привлекательной для потребителя цены.
- **Стратегия фокусированного лидерства по издержкам** предусматривает работу на тех сегментах, в которых требования к уровню цен существенны в отличие от остального рынка.

Матрица Томпсона-Стрикленда



Комментарии к ранее неупомянутым стратегиям

Стратегия централизованной диверсификации базируется на использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения

Стратегия конгломеративной диверсификации также называется стратегией несвязанной диверсификацией и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга. Следуя стратегии конгломеративной диверсификации компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли.

Стратегии концентрации (фокусирования) Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. "Хотя стратегии минимизации издержек и дифференциации нацелены на достижение целей в масштабах целой отрасли стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного клиента".

Стратегии Филиппа Котлера

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов.

Стратегии по Н.Н. Трениеву



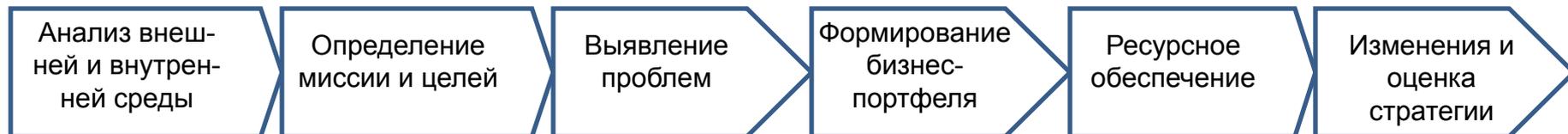
Типология стратегий по Е.В. Мащенко

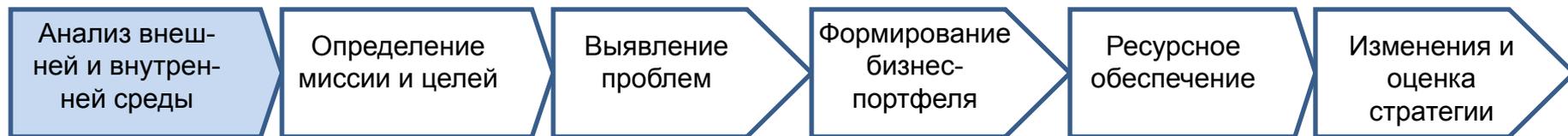


Схема (этапы) стратегического управления

Схем стратегического развития фирмы существует множество. Например.

1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы;
2. Определение миссии фирмы и ее целей;
3. Выявление проблемных зон в достижении целей
4. Формирование бизнес-портфеля и адаптация организационной структуры под стратегические задачи.
5. Ресурсное обеспечение стратегий.
6. Анализ групп влияния (стейкхолдеров)
7. Проведение стратегических изменений и оценка выполнения стратегии.





Для анализа внешней и внутренней среды (стратегического анализа) существует ряд широко-известных методов:
PEST-анализ и STEEPL-анализ (анализ макросреды);
SWOT-анализ;
Конкурентный анализ и др.

Основная задача этого этапа выявить угрозы и «окна возможностей», возникающие во внешней среде и степень готовности организации для адекватного реагирования

Анализ рынка и прогнозирование

Объект	Анализируемые параметры	Прогнозируемые параметры
Макросреда	Социальные, технологические, экономические процессы	Социальные, политические и экономические тенденции
Рынок	Динамика изменения рынка, колебания спроса, рентабельность отрасли	Спрос и объемы продаж, структура рынка, затраты на маркетинг
Потребители	Мотивация покупки, предпочтения, восприятие, отношения	Поведение потребителей, количество, лояльность и реакция
Конкуренты	Поведение конкурентов и эффективность их действий	Действия конкурентов и скорость их реакции
Компания	Оценка эффективности действий компании, доля рынка	Эффективность деятельности: доля рынка, уровень обслуживания

Анализ макроокружения: PEST



Political (политические факторы)



Economic (экономические факторы)



Social (социальные факторы)



Technological (технологические факторы)

PEST-анализ

<p><i>Политико-правовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- правительственная стабильность;- налоговая политика и законодательство в этой сфере;- антимонопольное законодательство;- законы по охране природной среды;- регулирование занятости населения;- внешнеэкономическое законодательство;- позиция государства по отношению к иностранному капиталу;- профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- тенденции валового национального продукта;- стадия делового цикла;- процентная ставка и курс национальной валюты;- количество денег в обращении;- уровень инфляции;- уровень безработицы;- контроль над ценами и заработной платой;- цены на энергоресурсы;- инвестиционная политика
<p><i>Социокультурные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- демографическая структура населения;- стиль жизни, обычаи и привычки;- менталитет;- социальная мобильность населения;- активность потребителей	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- затраты на НИОКР;- из разных источников;- защита интеллектуальной собственности;- государственная политика в области НТП;- новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Анализ макроокружения: PEST ▶ STEERPLE



Political (политические факторы)



Economic (экономические факторы)



Education (образование и человеческие ресурсы)



Social (социальные факторы)



Technological (технологические факторы)



Legal (законодательство и юридические аспекты)



Environmental (окружающая среда и экология)

SWOT-анализ

	+	-
Внутренние	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внешние	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Анализируемые факторы

Внешняя среда

рассматривается на предмет факторов:

факторы косвенного воздействия:

научно-технический прогресс;
внешнеэкономическая сфера;
экономика страны;
социально-политические процессы.

факторы прямого воздействия: потребители,
партнеры по бизнесу,
поставщики,
законодательство,
органы власти,
конкурентная среда,
криминогенная сфера,
природа.

Внутренняя среда

анализируется по факторам:

производственным,
маркетинговым,
организационным,
кадровым,
финансовым,
инвестиционным,
информационным,
управленческим

Очевидно, что все факторы проанализировать невозможно. Поэтому для анализа отбираются только самые значимые – Ключевые факторы успеха (КФУ)

SWOT-анализ

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Силы (S) 1. 2. 3.	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W) 1. 2. 3.	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабости и избежать угроз

Варианты стратегий в зависимости от результатов SWOT-анализа



Конкурентный анализ

Необходимая информация о конкурентах

- Потребители и клиенты
- Детальная информация о продуктах и тарифной политике
- Детали бизнес-целей и стратегий
- Разработка новых продуктов и R&D
- Публикуемые вакансии/ расширение штата
- Процесс производства и контроль качества
- Организационная структура и биография менеджеров
- Информация о присутствии в регионах, логистической цепочке, дистрибьюторах и сервисных центрах
- Партнерства и альянсы

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером. Чем выше давление этих сил, тем меньше у компаний возможностей увеличивать цены и прибыль.

Пять сил Портера

Рыночная власть
потребителей

Угроза появления
продуктов-заменителей

**Развитие
конкуренции
в отрасли**

Рыночная власть
поставщиков

Угроза появления
новых игроков

Пять сил Портера

Количество потребителей
Возможность потребителей сменить поставщика
Барьеры перехода
Важность продукта для потребителей
Ценовая чувствительность
Размер заказа

Функционал товаров-заменителей
Издержки переключения
Соотношение цена – функционал

Количество конкурентов
Различия в качестве, в стратегии
Дифференциация
Издержки переключения
Лояльность потребителей
Издержки по уходу с рынка

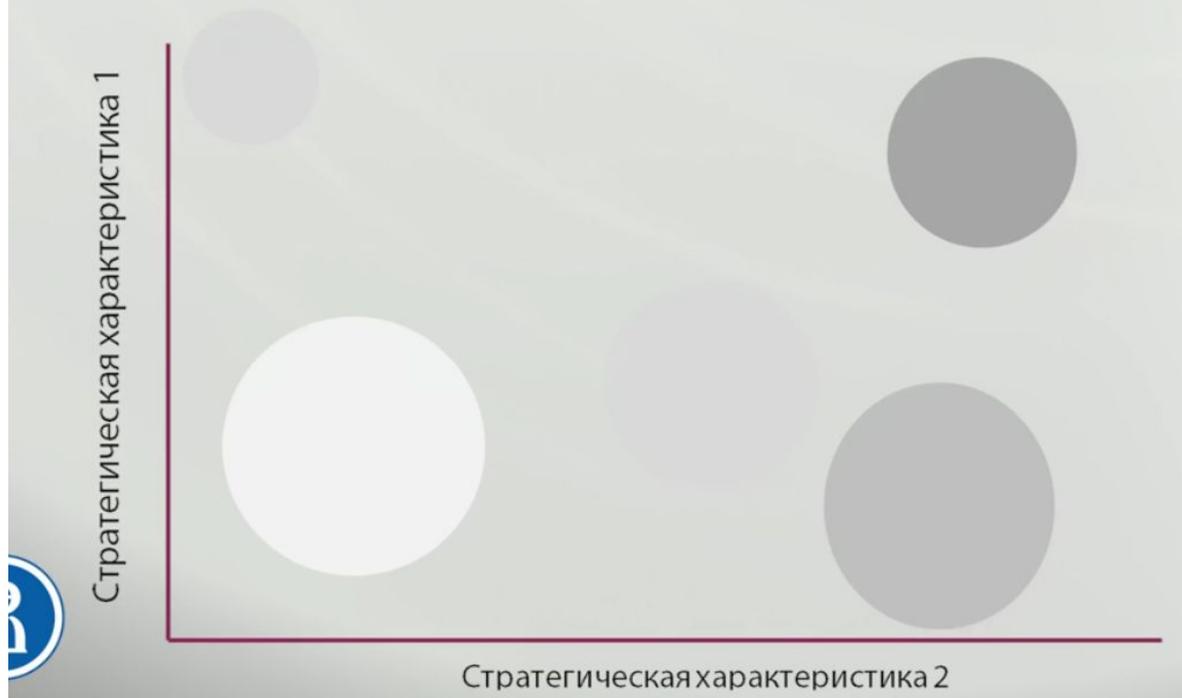
Количество поставщиков
Размер поставщиков
Уникальность их услуг/товаров
Возможности по замене поставщика
Издержки по замене поставщика

Сроки и издержки по входу на рынок
Барьеры входа на рынок
Экономия на масштабе
Патенты и законодательство
Доступ к ключевым ресурсам
Стоимость переключения

Конкуренентов много и часто не имеет смысла их анализировать индивидуально. Их можно обобщать

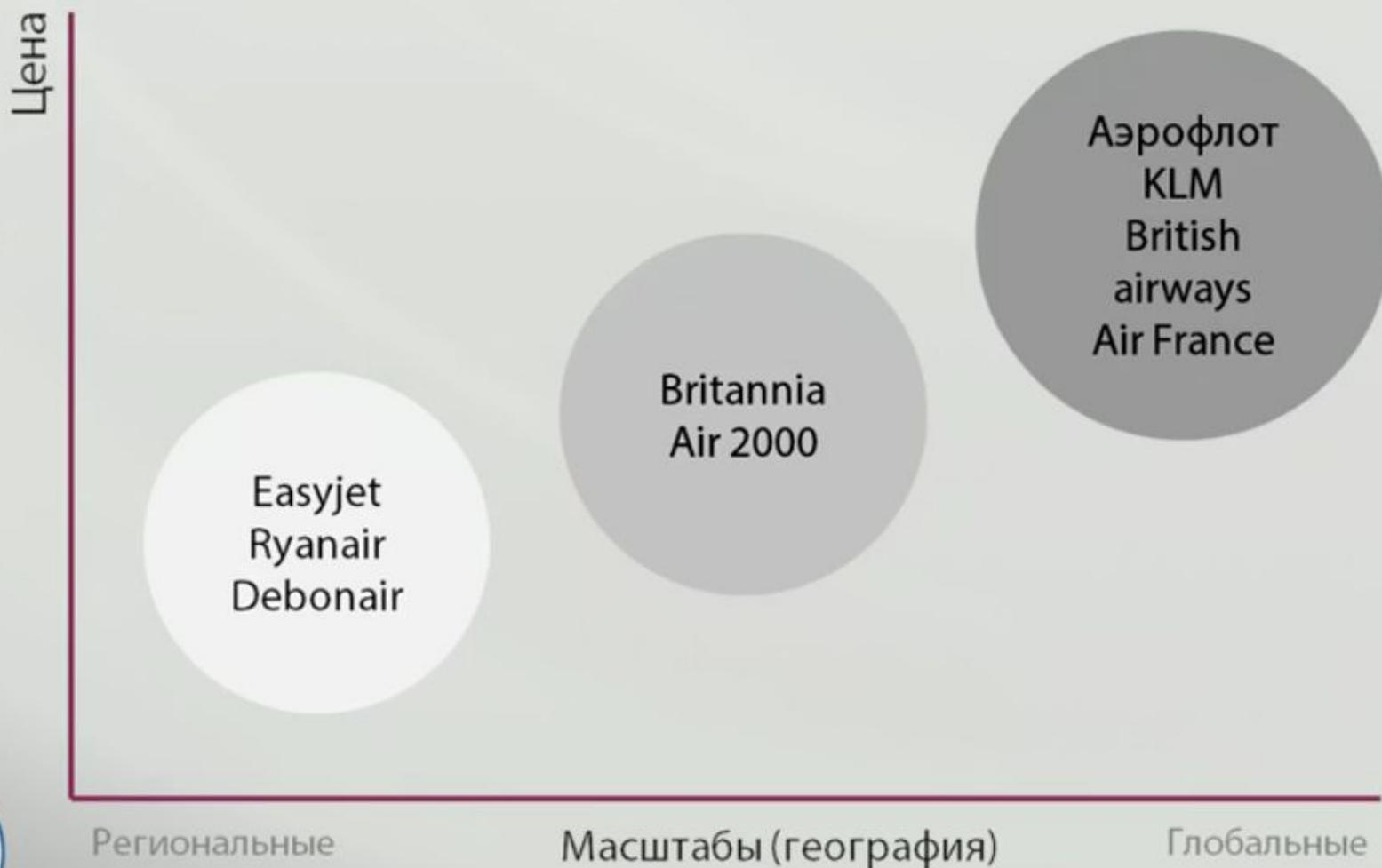
Стратегическая группа:

группа компаний в отрасли, имеющих аналогичные бизнес-модели или аналогичные комбинации стратегий.



Стратегические группы.

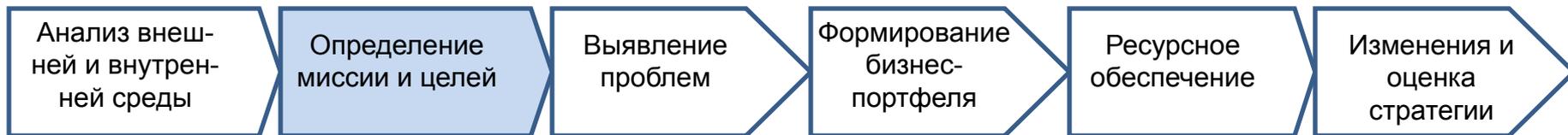
Пример: цена-география



Цепочка создания стоимости (value chain added)

Раскладывая операции, производимые компанией, на стратегически связанные действия и направления деятельности, можно лучше понять структуру затрат фирмы (точки создания стоимости) как изнутри, так и во внешних операциях.





Миссия организации – ее предназначение и основной смысл существования.

Основные требования к формулировке миссии:

- быть реалистичной;
- быть конкретной (она должна подходить именно к этой компании и ни к какой другой). Во многих формулировках миссии, преследуя рекламные цели, часто упускают из виду конкретные ориентиры;
- основываться на специфических особенностях;
- стимулировать (она должна заставить людей поверить, вызвать возглас «Ого-го», а не зевок или безучастный вздох).

Прозорливость помогает определить лучшие миссии. Тогда появляется захватывающая мечта, которая описывает потребности настоящего времени. Президент Sony Акио Морита стремился, чтобы каждый человек имел доступ к «персональному переносному звуку»

2 подхода к формулированию миссии

Миссия как философия организации, в которой раскрывается ее предназначение, смысл существования, ее отличие от другой организации.

Такое определение дается кратко, в виде одной емкой фразы или абзаца.

Краткое определение миссии должно быть яркой, образной, динамичной и легко воспринимаемой.

Миссия как развернутая характеристика организации, в которой отражаются основные аспекты ее деятельности: выпускаемая продукция, рынки сбыта, конкурентные преимущества, основные заинтересованные группы людей и т.д. Еще один вариант основан на анализе стейкхолдеров.

Развернутая миссия может выступать как многостраничный документ.

Миссия – это инструмент работы с коллективом!!!

Базовый тезис: миссия организации – это не просто определения и формулировки, сделанные руководством организации. Миссия должна быть разработана практически всеми менеджерами организациями, обсуждена на всех ее уровнях и структурных подразделениях, она должна представлять собой результат деятельности всего коллектива организации.

На основе миссии определяется совокупность целей

**Цель – будущий, желаемый и достижимый
результат, выраженные числом**

Определите цель. Сделайте ее SMART

- Что вы хотите достичь?
- Когда вы хотите это достичь?

Specific (конкретная)

Measurable (измеримая)

Ambitious (амбициозная)

Realistic (реалистичная)

Timebound (ограниченная по времени)

Примеры корпоративных целей:

MCDONALD'S

Достигнуть 100%-го уровня удовлетворения клиента ... ежедневно... в каждом ресторане... каждого клиента.

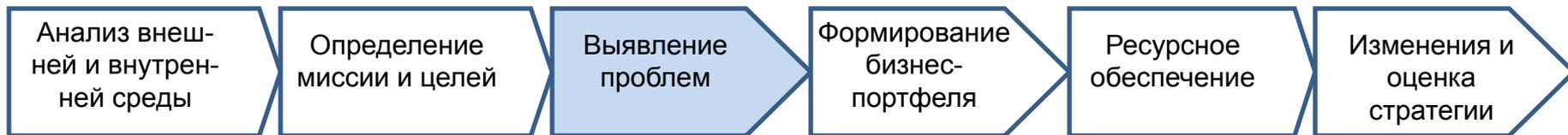
RUBBERMAID (производство утвари и мебели)

- Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд. долл. до 2 млрд. долл. за 5 лет.**
- Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.**
- 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.**
- Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли.**
- Достигнуть среднего уровня годового прироста в**

Декомпозиция целей до функционального уровня с помощью дерева целей

Дерево целей: пример





Для выявления проблем существует масса методов:

функционально-стоимостной анализ;
анализ цепочки ценностей;
метод контрольных вопросов;
отраслевой анализ и т.д.

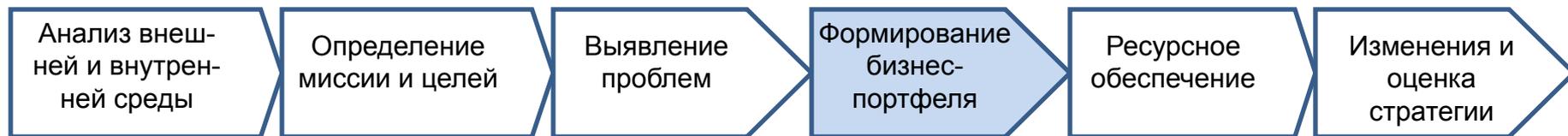
Совокупность наиболее распространенных методов представлена в нижней части лекции

Проблемные вопросы (1)

Элементы стратегии	Проблемные вопросы
Диапазон конкуренции	<ol style="list-style-type: none">1. На каком продуктовом рынке нам необходимо присутствовать, если мы хотим конкурировать в данной отрасли или на данном рынке?2. Следует ли нам создавать новые товары для существующих клиентов или необходимо искать новых покупателей для существующих продуктов?
Цели и задачи стратегии	<ol style="list-style-type: none">3. Какой объем или рост продаж необходимо обеспечить в соответствии с общими целями развития фирмы?4. Что важнее для фирмы сегодня — создание новых товаров или максимальное расширение рынка?5. Какого уровня прибыльности продаж надо добиться?6. Каков желаемый уровень рентабельности капитала (инвестиций)?7. Каких денежных потоков надо добиться?8. Что необходимо сделать для укрепления конкурентных преимуществ?

Проблемные вопросы (2)

Элементы стратегии	Проблемные вопросы
Распределение ресурсов	9. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между продуктами и рынками? 10. Как лучше распределить имеющиеся у фирмы ресурсы между различными функциональными подразделениями, чтобы реализовать стратегию более успешно?
Источники конкурентного преимущества	11. Каковы источники конкурентных преимуществ фирмы? 12. Сколь долго удастся сохранить существующие конкурентные преимущества? 13. Что необходимо сделать для укрепления существующих конкурентных преимуществ или обретения новых?
Источники синергического эффекта	14. Можно ли обеспечить комбинированное использование ресурсов для продвижения товаров на различные продуктовые рынки, чтобы на этой основе получить дополнительную выгоду?



Классический подход ориентируется на поля бизнеса и продукты

Бизнес-портфель – это набор стратегических полей бизнеса (видов деятельности и товаров), которыми занимается компания.

СПБ характеризуется следующими признаками:

- выполняет самостоятельные рыночные задачи при помощи собственных продуктов в рамках четко сформулированных целей;
- имеет ясно определенных покупателей и внешних конкурентов;
- обладает относительной хозяйственной самостоятельностью при реализации ключевых хозяйственных функций (разработка продукта, технология производства, сбыт),
- несет ответственность за результаты хозяйствования, имеет собственную систему планирования, учета и контроля;
- имеет собственные возможности будущего роста/ рентабельности.

Современный подход ориентируется на развитие компетенций

Направления инвестирования в бизнес-портфеле

1. География роста
2. Развитие конкурентных преимуществ
3. Развитие синергизма (синергизм продаж, менеджмента, операционный и инвестиционный синергизм)
4. Стратегическая гибкость (диверсификация)
5. ИНТЕРНАЦИАЛИЗАЦИЯ!!!

Методы портфельного анализа

Также существует ряд методов для оценки перспектив развития отдельных направлений деятельности:

- матрица БКГ (Boston consulting group);
- матрица McKinsey (General Electric);
- матрица Хоффера-Шенделя и др.

В их основе лежит концепция жизненного цикла

Жизненный цикл товара

- **Жизненный цикл товара** – это концепция, которая описывает сбыт товара, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегии маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка

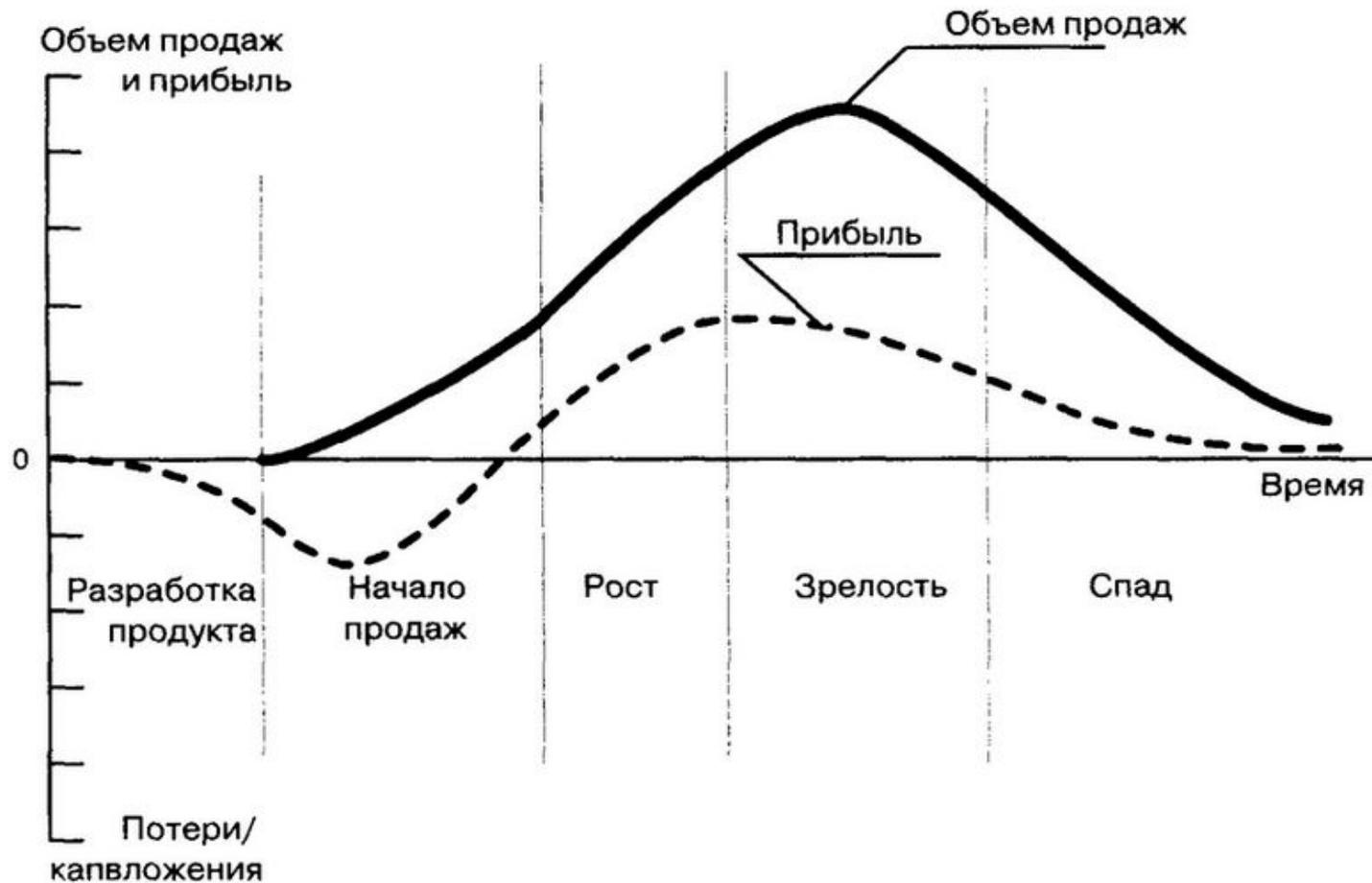
Жизненный цикл товара

- **Жизненный цикл товара** – это концепция, которая описывает сбыт товара, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегии маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка

Актуальность концепции ЖЦТ

- ЖЦТ товара стал короче, чем раньше
- Концепция ЖЦТ позволяет маркетологам предвидеть изменения во вкусах потребителей, конкуренции и поддержке каналов реализации и приспособлять план маркетинга
- Концепция ЖЦТ позволяет маркетологам проанализировать товарный ассортимент, чтобы добиться сбалансированного сочетания новых, развивающихся и зрелых товаров

Жизненный цикл продукта



Характеристики ЖЦТ

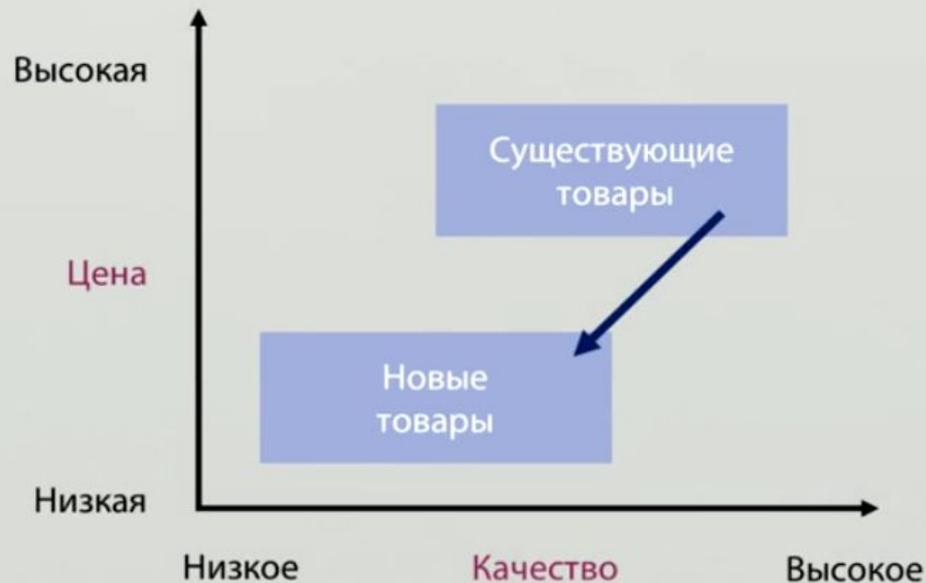
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Издержки	Большие в расчете на одного потребителя	Средние в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя
Прибыль	Отсутствует	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Потребители	Любители всего нового	Потребители, первыми признавшие товар	Массовый рынок	Отстающие
Число конкурентов	Незначительное	Постоянно растущее	Стабильное, начинающее уменьшаться	Убывающее

Товарный ассортимент

Товарный ассортимент – это группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен

Одной из основных базовых стратегий расширения ассортимента является

Расширение ассортимента «вниз»



Снижается качество с целью снижения ценой. Но нужно угадать.

Особенно характерно для развивающихся рынков

Растягивание ассортимента вверх

Растягивание ассортимента вверх происходит тогда, когда расположенная в нижнем сегменте рынка компания постепенно расширяет свой ассортимент в верхние сегменты рынка

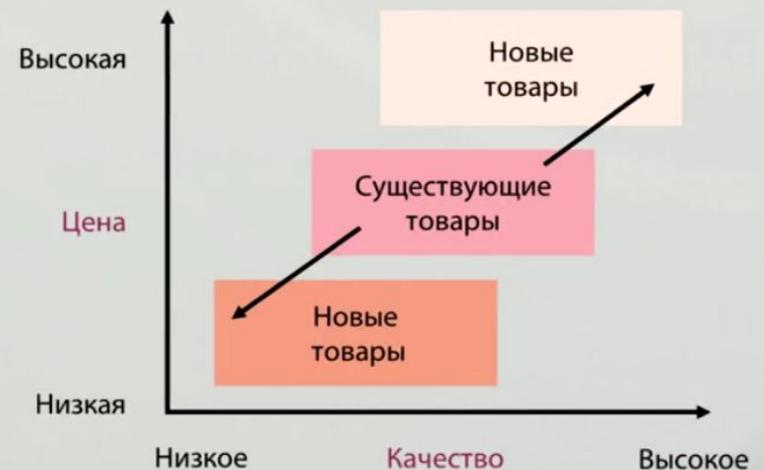
Расширение ассортимента «вверх»



Двустороннее растягивание ассортимента

Двустороннее растягивание ассортимента происходит тогда, когда компания, работающая в средней части рынка, может принять решение о расширении своего товарного ассортимента и вверх и вниз одновременно

Расширение ассортимента в обоих направлениях



Стратегии товарного ассортимента

Товарный ассортимент постоянно меняется, поэтому нужно разобраться с типичными стратегиями

Насыщение товарного ассортимента

Насыщение товарного ассортимента – это увеличение разновидностей товара за счет добавления новых моделей к уже существующим в рамках ассортиментной группы

Стратегии товарного ассортимента

		Тип изменения	
		Добавление к ассортименту	Исключение из ассортимента
Направление изменения	Глубина ассортимента	Углубление ассортимента	Сокращение ассортимента
	Ширина ассортимента	Поддержка марки	Сужение ассортимента

Широта и глубина ассортимента

- **Широта ассортимента** показывает количество различных товарных линий компании (стиральные порошки, зуб. пасты, мыло и др.)
- **Глубина ассортимента** показывает количество вариантов каждого продукта в товарной линии (зубная паста мятная и обычная, в трех разных упаковках, то глубина равна 6)

FMCG – Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса

Это норма диверсифицированных компаний. При это наблюдается глубина

По каждой из товарных позиций

Для управления комбинациями товаров существует удобный инструмент – матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы)

Критерии матрицы БКГ:

В матрице БКГ используется два критерия:

- темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности
- доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности

Матрица БКГ

Относительная доля рынка

		Относительная доля рынка	
		Большая	Малая
Темпы роста рынка	Высокий	«Звезда»	«Знак вопроса»
	Низкий	«Дойная корова»	«Собака»

«Собаки»

- **Параметры:** низкий рост рынка – малая доля рынка
- **Потенциал:** товары находятся в невыгодном положении по издержкам и дают мало надежды на увеличение доли на давно поделенном рынке
- **Роль:** товары влекут значительные финансовые расходы при малых шансах на улучшение
- **Приоритетная стратегия:** деинвестирование и в любом случае скромное существование

"Знаки вопроса" или "Трудные дети"

- **Параметры:** высокий темп роста рынка – малая доля рынка
- **Потенциал:** товары находятся в менее выгодном положении, чем товары-лидеры, но имеют шансы на успех в связи с ростом рынка
- **Роль:** товары требуют значительных финансовых средств на поддержание роста, иначе могут быстро превратиться в «собак»
- **Приоритетная стратегия:** увеличить долю рынка или деинвестировать

«Звезды»

- **Параметры:** высокий темп роста рынка – высокая доля рынка
- **Потенциал:** благодаря своей конкурентоспособности товары дают значительную норму прибыли, являясь и обещая оставаться лидерами на быстро растущем рынке
- **Роль:** товары требуют значительных финансовых средств для поддержания роста, в перспективе эволюционируя к «дойным коровам»
- **Приоритетная стратегия:** увеличение доли рынка

«Дойные коровы»

- **Параметры:** низкий темп роста рынка – высокая доля рынка
- **Потенциал:** товары способны дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка
- **Роль:** источник финансовых средств для развития диверсификации или исследований
- **Приоритетная стратегия:** «сбор урожая»

Ограниченность модели БКГ определяется следующими факторами:

- В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели БКГ они просто игнорируются
- Модель БКГ перестает работать, когда ее пытаются применить к отраслям с невысоким уровнем конкуренции или незначительным объемом производства
- Высокие темпы роста – это не единственный признак привлекательности отрасли

Еще один инструмент портфельного / конкурентного анализа



Надо развивать

Текущая работа

Надо уходить

Для позиционирования положения фирмы на матрице используются два индекса: индекс привлекательности рынка и индекс силы бизнеса

Критерии привлекательности рынка	Критерии, отражающие силу бизнеса
Размер рынка	Доля компании на рынке
Темпы роста рынка	Конкурентоспособность цены
Прибыльность в отрасли	Качество товара
Острота конкуренции	Квалификация персонала
Сезонность спроса	Эффект накопленного опыта
...	...

Пример расчета индекса привлекательности рынка

Критерии привлекательности и рынка	Относительная важность	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка	0,3	9	2,7
Рост рынка	0,3	4,5	1,35
Легкость входа	0,25	9	2,25
Сезонность	0,15	0	0
Всего	1,00		6,3

Шкала оценок:

9 – очень привлекательный

7 – привлекательный

Более развернутая модель – Матрица Хоффера-Шенделя

Стадии эволюции рынка

	Сильная	Средняя	Слабая	Худшая
Развитие	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка или ликвидация
Рост	Стратегии роста			
Зрелость	Выкачивание прибыли		Отказ от рынка	
Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Устойчивость бизнеса (стратегическое положение)

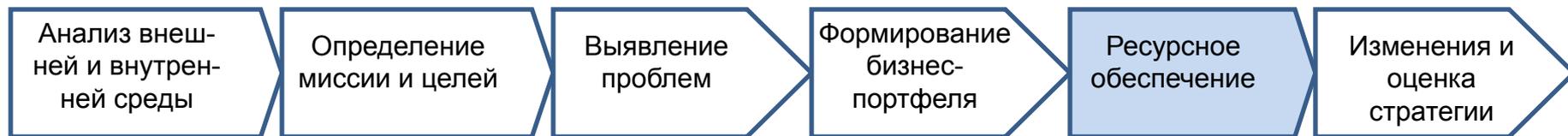
Адаптация организационной структуры под реализацию портфеля

Когда фирма одновременно развивает несколько направлений деятельности возникает проблема управляемости. И дело не только в том, что из-за увеличения числа подразделений возрастает хаос. Необходимо также для разных подразделений сбалансировать стратегические и текущие интересы. **В условиях единоначалия это сделать невозможно.**

Фирмой **General Electric** была предложена концепция strategic business unit (SBU) – стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Стратегическая бизнес-единица – это часть фирмы со своими собственными целями, для которой разрабатываются независимые деловые и функциональные стратегии. Для каждой СБЕ составляется собственная продуктовая программа и создается соответствующий производственный, сбытовой . . . потенциалы.

Каждой СБЕ соответствует свое стратегическое поле бизнеса (СПБ)

Руководство СБЕ несет ответственность за конечные результаты реализации деловой стратегии.

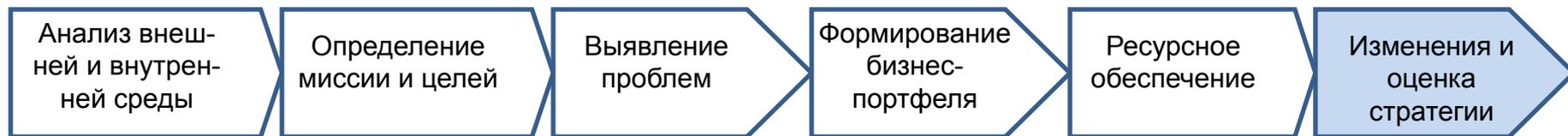


По поводу ресурсного обеспечения не существует универсальных рекомендаций.

Оно охватывает проблемы поиска ресурсов как для **инвестиционной** (первоначальные вложения), так и **операционной** (текущие вложения) деятельности.

В соответствии с современной ресурсной концепцией не сводится к традиционному набору: персонал, финансы, материальные ресурсы, информация.

Может также подразумевать культурные особенности, уникальные компетенции, административный ресурс и т.д.



Оценка реализации стратегии осуществляется на основе ряда критериев. Простые подходы подразумевают отслеживание динамики таких показателей как: выручка, прибыль, доля рынка, стоимость компании и т.д.

Однако, такие простые показатели «отвлекают» организацию от стратегических перспектив и фокусируют внимание на финансовых результатах. В то время как ростки будущих успехов могут скрываться в других сферах. Поэтому необходимы комплексные методологии управления эффективностью бизнеса.

Залог хорошей реализации стратегии

Ясные измеримые показатели



ЧТО вы хотите достигнуть?

КОГДА вы хотите достигнуть?



Укажите показатели, которые помогут вам улучшить ваш следующий план

«Вы не можете управлять тем,
что не можете измерить»



Методологии управления эффективностью бизнеса

Реализация стратегии должна оцениваться комплексно. Это вовремя позволяет оценить появление «разрывов» между стратегическими целями и текущей деятельностью.

Одной из самых известных является система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Существуют и другие методологии управления корпоративной эффективностью – например методология Stern Stewart EVA. Может также использоваться классический функционально-стоимостной анализ.

Для получения наилучших результатов целесообразно комбинировать разные методологии

Система сбалансированных показателей

(Balanced Scorecard,
Д.Нортон и Р.Каплан)



Система сбалансированных показателей

«управлять можно только тем, что можно измерить»

ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте — Key Performance Indicator ([KPI](#)). Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате [«систему координат»](#) действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления.

Авторы ССП (Д. Нортон и Р. Каплан) предложили четыре направления оценки :

1. **Финансы** (каково представление о компании у акционеров и инвесторов?);
2. **Клиенты** (какой компанию видят покупатели её продуктов?);
3. **Бизнес-процессы** (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организациях стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
4. **Обучение и рост** (какие возможности существуют для роста и развития компании?).

Система сбалансированных показателей

(Balanced Scorecard,
Д.Нортон и Р.Каплан)



«базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации.»



КРІ: 3 основных метода сравнения

С предыдущим периодом (неделя, месяц, квартал, год)

Со скользящей средней (например, 6 или 12 месяцев)

С отраслью, конкурентами, другими регионами и странами

Причинно-следственные связи. Пример

Финансовая перспектива

Прибыль на инвестированный капитал
(ROI)

Перспектива клиентов

Лояльность клиентов

Своевременная доставка

Перспектива внутренних бизнес-процессов

Качество процесса

Продолжительность цикла

Перспектива обучения и роста

Операционные навыки сотрудников



Как повлияли новые взгляды на развитие теории стратегического управления?

По сравнению с классическим представлением современные подходы отошли от ориентации на продукты, за которые отвечают конкретные СБЕ к развитию компетенций.

Ключевые компетенции

Ключевая компетенция – это набор навыков, комплементарных активов и организационных рутин, совокупность которых позволяет фирме координировать конкретный набор видов деятельности таким способом, который обеспечивает основу ее конкурентного преимущества на конкретном рынке или рынках.

Ключевые компетенции компании могут быть выявлены 3 способами:

1. Любая компетенция обеспечивает потенциальный доступ на широкий спектр рынков (т.е. позволяет выйти за пределы границ конкретного рынка);
2. Любая компетенция должна вносить значительный вклад в ощущаемые клиентами достоинства конечного продукта.
3. Должна быть достаточно сложна для ее имитации со стороны конкурентов.

Ключевые компетенции являются результатом коллективного обучения организации, особенно в координации различных производственных навыков и интеграции разнообразных технологий (например для фирмы Sony ключевой компетенцией является миниатюризация). Очень часто относятся к неявным знаниям.

Ключевая компетенция предполагает охват людей со многих уровней внутрифирменной иерархии и из разных функциональных областей. Узконаправленные навыки, которые не могут быть распознаны другими членами организации, чтобы скрестить с ними свои функциональные знания не могут выступать основой компетенции.

Две концепции корпорации: СБЕ или ключевые компетенции

	СБЕ	Ключевые компетенции
Основа конкуренции	Конкурентоспособность сегодняшних продуктов	Межфирменная конкуренция за создание компетенций
Корпоративная структура	Портфель бизнесов, взаимосвязанных по продуктам и рынкам	Портфель компетенций, ключевых продуктов и бизнесов
Статус бизнес-единицы	Автономия священна; СБЕ «владеет» всеми ресурсами, кроме денег	СБЕ есть потенциальный резервуар ключевых компетенций
Механизм размещения ресурсов	Дискретные бизнесы есть единица анализа; капитал распределяется по бизнесам	Бизнесы и компетенции есть единица анализа: высший менеджмент распределяет капитал и таланты
Стоимость, добавляемая высшим менеджментом	Оптимизация доходов корпорации посредством компромиссов в распределении капитала между бизнесами	Формулирование стратегической архитектуры и создание компетенций для обеспечения будущего

Основное отличие: СБЕ концентрируются на продуктах и рынках, а компетенции не имеют четких заранее установленных границ. Они могут проявиться в любой комбинации

Причины провала стратегий

- Неумение обеспечить поддержку стратегии (нужную организационную культуру, ресурсную поддержку);
- Неумение донести суть стратегии до других;
- Неумение следовать стратегии (руководство фокусируется на финансовых показателях и не связывает их со стратегическими планами);
- Неумение адаптироваться к переменам;
- Отсутствие реалистичного прогнозирования (которое может потребовать кардинального пересмотра стратегических целей);
- Излишняя доверчивость к установленным системам по управлению ресурсами (они указывают на проблемные места в отдельных транзакциях, но уводят внимание от стратегических ориентиров)

Восстановление равновесия

Восстановление стратегического равновесия при разной полноте информации осуществляется при помощи разных способов:

Для ситуации определенности – составляются карты случайностей (варианты последствий и действия по их преодолению)

Для стохастических ситуаций – управление опционами (право выкупа актива в определенный промежуток времени. Если ожидания оправдываются – сделка проводится)

Для ситуаций неопределенности – стратегическая эволюция (инкрементальный процесс, сочетающий эксперименты и мониторинг)

Бенгт Карлофф в своей
книге «Деловая стратегия»
приводит целый список
методов стратегического
менеджмента

В стратегическом менеджменте на разных этапах разработки и реализации стратегии используется множество специальных методов

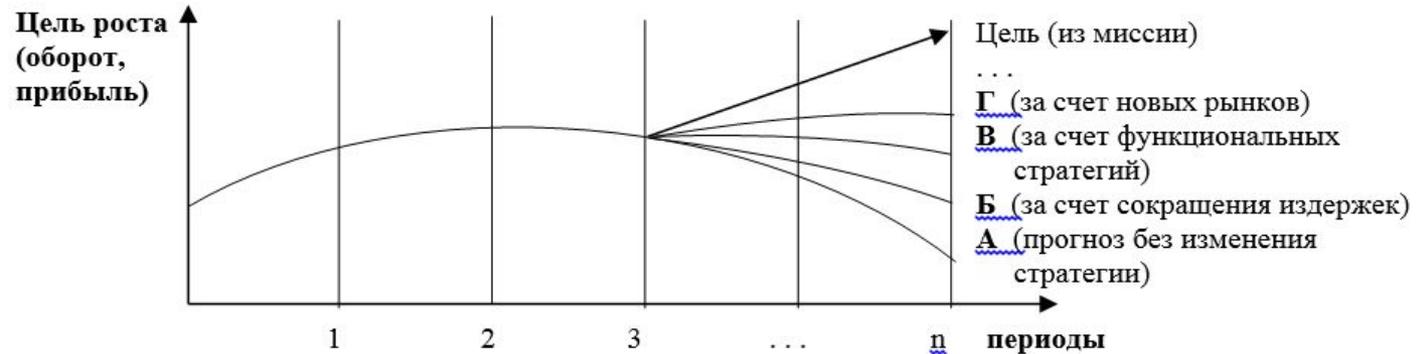
<i>Модель</i>	<i>Основное назначение</i>
Матрица бостонской консультативной группы (БКГ)	Оценка потребности в финансировании. Позволяет сопоставить позиции организаций
Матрица жизненного цикла	Помогает определить стратегию бизнеса на каждом этапе существования товара на рынке
Кривая опыта	Воплощает суть философии «экономии на масштабах производства»
Анализ «GAP»	Разработка стратегии на основе ликвидации разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью

Лоцман	Девять этапов обсуждения проблем стратегического управления для построения правильных отношений с внешним миром
Модель Мак-Кинси «7 S»	Способ осмысления проблем, связанных с развитием организации (рассматривается семь факторов, влияющих на развитие организации)
Влияние рыночной стратегии на прибыль	Нацеленность на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений
Пять структур Минцберга	Формирование контуров организации под воздействием пяти сил
Модель обучения на опыте	Стратегия формирования изменений под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе реализации стратегии
График прибыльности «Майсигмы»	Стратегия сокращения капитала, связанного в оборотных фондах

Модель маркетинга	Потребительская оценка качества товара, основанная на ожиданиях клиентов и опыте связей с ними
Пять сил конкуренции по Портеру	Обеспечение конкурентных преимуществ
Метод «PDS»	Метод направлен на обеспечение лучшего понимания структуры потребностей клиентов
Матрица «продукция – рынок»	Классификация продукции и потребителей в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции
Изучение профиля	Графическое изображение экспертных оценок образа компании или ее продукции по сравнению с конкурентами
Влияние рыночной стратегии на прибыль (PIMS)	Выявление факторов успеха с помощью анализа около 30 переменных, влияющих на прибыль, путем сопоставления с базой данных показателей лучших компаний
Система обслуживания менеджмента	Разработка системы обслуживания, состоящей из взаимосвязанных элементов
Модель разработки стратегии	Графическое представление образов разработки стратегии

Цепочка ценностей	Определение конкурентоспособности в каждом звене технологической цепочки деятельности организации
Стратегические модели (эталонные стратегии)	Стратегии поведения фирмы на рынке (лидерство в минимизации издержек, специализация, фиксация определенного сегмента рынка)
Метод «5 x 5»	Пять вопросов о пяти факторах внешней среды для выявления наиболее значимых факторов
Метод «SWOT-анализ»	Анализ внешней среды и внутренней среды фирмы
GE/McKinsey	Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности
Матрица Томсона – Стрикленда	Выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка, продукции и конкурентной позиции фирмы
Матрица «Дженерал Электрик» – «Мак-Кинси»	Сопоставление привлекательности стратегических зон хозяйствования и конкурентной позиции фирмы
Матрица фирмы «Еврокип»	Определение взаимозависимости между внешними проблемами и слабыми (сильными) сторонами деятельности фирмы
Общие стратегии по Портеру	Построение стратегий, основанных на конкурентных преимуществах
Хофер и Шендель	Анализ эволюции рынка
Schell и DPM	Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности

GAP-анализ



Основные категории разрывов:

РЫНОК (**GAP** коммуникаций, оценки клиентом качества услуги, имиджа, несоответствие продукта спросу и т.д.)

Качество продукции, обслуживания

Организационные

Руководство бизнесом

Бизнес-процессы

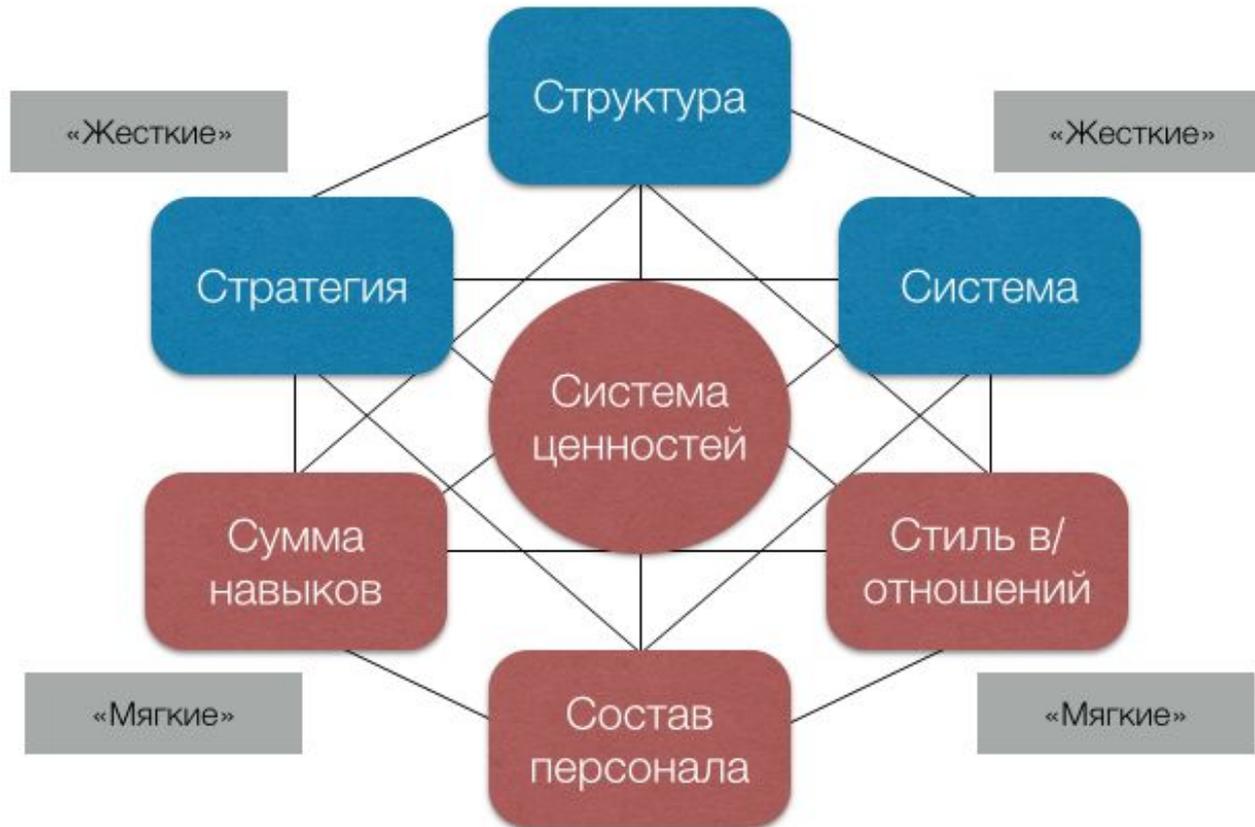
Информационные технологии

Лоцман («Lots»)

Представляет собой детальное, последовательное обсуждение проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия. Обсуждение включает девять этапов:

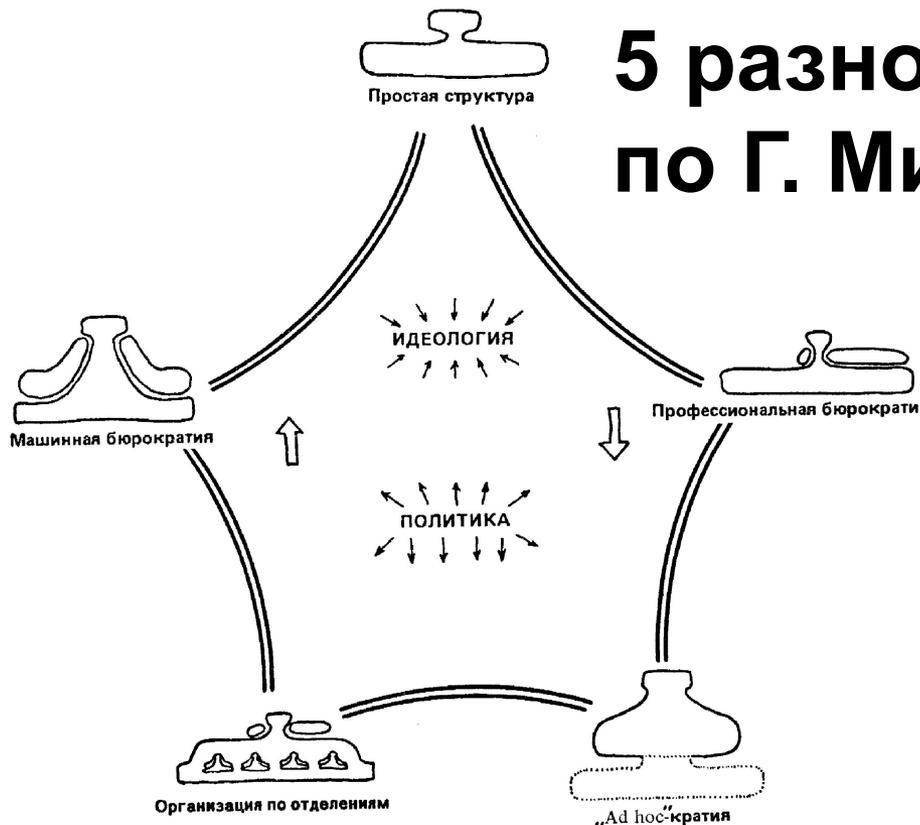
- существующее положение,
- стратегии,
- долгосрочные цели,
- краткосрочные цели деятельности,
- анализ,
- кадровый потенциал,
- планы развития,
- организация
- отчетность

Модель 7S Маккинси



Все элементы связаны между собой и изменяются синхронно. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять. «Мягкие элементы» сложнее поддаются управлению и оценке, но зато часто являются ключевыми составляющими компании и могут создать конкурентное преимущество.

5 разновидностей структур по Г. Минцбергу



Простая структура характеризуется неизощренностью. Как правило, у неё отсутствует аналитическая структура, немного штатных сотрудников поддержки, слабое разделение труда, минимальное дифференцирование среди подразделений и небольшая управленческая иерархия.

Механистическая бюрократия характерна для простых и стабильных сред с множеством механистических операций.

Профессиональная бюрократия зависит в координации и стандартизации навыков персонала. В ней работают профессиональные специалисты — в операционном центре, с предоставлением им значительного контроля над своей работой. Это по сути, линейно-функциональная структура.

Организация по отделениям - дивизионная структура

Адхократия - структура с наименьшей формализованностью поведения. Специалисты группируются в функциональные подразделения, но привлекаются в небольшие, рыночные проектные группы. Ключевой механизм координирования в рамках этих групп — взаимное приспособление.

Модель обучения через опыт Дэвида Колба



ОПЫТ

Обучение через конкретный опыт, отношения с другими людьми, чувства.

РЕФЛЕКСИЯ

Внимательное наблюдение перед какими-либо выводами и оценкам, изучение различных аспектов, поиск смысла происходящего.

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ

Логический анализ идей, систематическое планирование, рациональная оценка происходящего.

ПРИМЕНЕНИЕ (ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ)

Способность выполнять задания, открытость к риску, влияние на людей и события посредством действий.

4 базовых стиля обучения

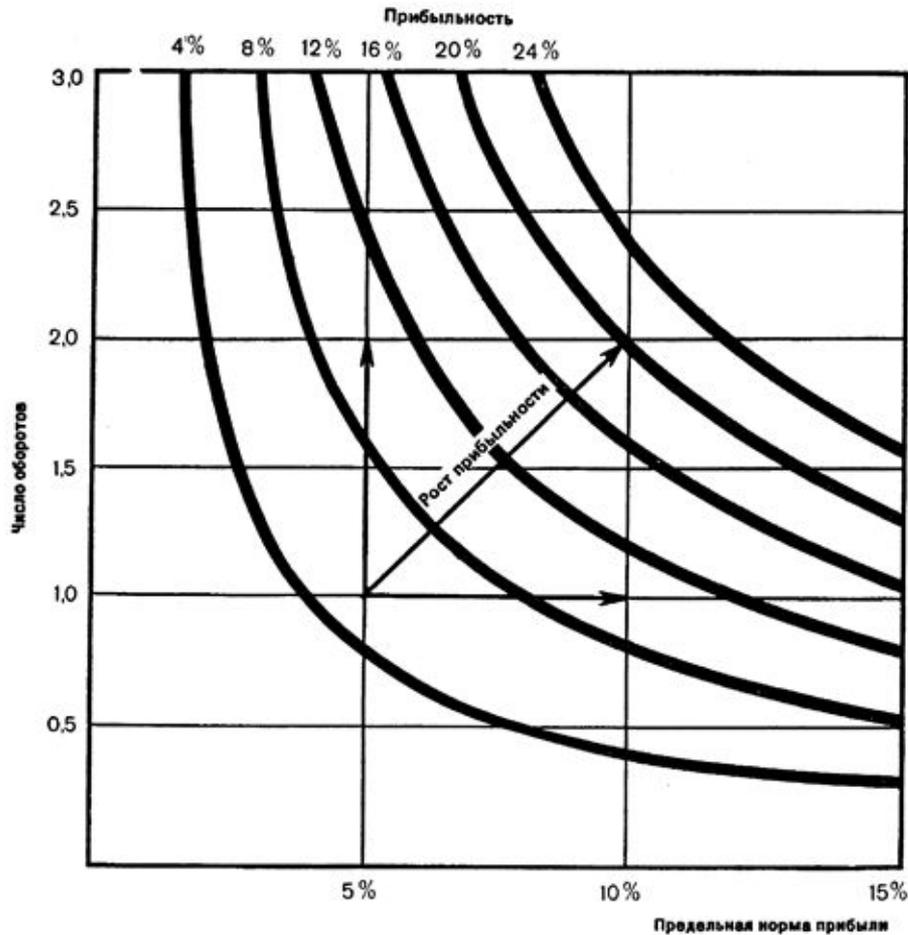
Тип 1: обучающийся непосредственно через опыт; полагающийся больше на интуицию, нежели логику; полагающийся на оценки и выводы, сделанные другими; получающий удовольствие от использования полученных знаний в реальных жизненных ситуациях

Тип 2: анализирующий (рефлексирующий) события с разных сторон; больше полагающийся на наблюдения, нежели собственные действия; любящий собирать информацию и раскладывающий всё по своим полочкам; использующий собственное воображение при решении проблем; чутко прислушивающийся к проявлению чувств в процессе обучения

Тип 3: любящий решение проблем и поиск практических путей применения полученных знаний; избегающий вопросы, относящиеся к межличностной сфере и предпочитающий «технические» задания

Тип 4: логичный и лаконичный; абстрактные идеи и теории представляют большую важность, по сравнению с межличностными отношениями; практическое применение менее важно по сравнению со стройным логическим объяснением

График прибыльности «Майсигмы»



На графике показана связь между нормой прибыли и скоростью оборота капитала. Он хорошо иллюстрирует ту пользу, которую может принести одновременное манипулирование тремя переменными, определяющими прибыльность:

- 1) уменьшение связанного капитала, позволяющее ускорить оборот капитала;
- 2) уменьшение массы издержек, позволяющее повысить норму прибыли;
- 3) увеличение нормы прибыли путем повышения цен.

