

Лекция7

План лекции

1. Культура и имидж организации
2. Основные элементы культуры.
3. Классификация культур.
4. Стратегический анализ издержек.
5. Оценка конкурентной позиции компании.
6. SWOT – анализ
7. Особенности ССП

Культура и имидж организации

Для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе решающее значение имеют такие неформальные факторы, как культура организации и имидж. Культура, пронизывая любую организацию, не имеет ярко выраженного проявления. (слайд1) Культура организации-это определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками организации и передаваемых от одного поколения работников к другому. Создаются нормы, определяющие правила

Продолжение лекции

Источники организационной культуры

```
graph TD; A[Источники организационной культуры] --> B[Внешняя среда]; A --> C[Общественные ценности]; A --> D[Внутренняя среда организации];
```

Внешняя
среда

Обществен
ные
ценности

Внутренняя
среда
организации

Вопрос1 (продолжение)

поведения персонала на всех уровнях управления, и таким образом корпоративная культура оказывает влияние на управленческую структуру и кадровую политику организации. Культура организации трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии.(слайды 2.3)

Отсутствие (низкий уровень) корпоративной культуры может стать главной причиной провала стратегии организации. В последнее время возросло понимание того, какое влияние

Продолжение лекции

Особенности
организационной
культуры

```
graph TD; A[Особенности организационной культуры] --> B[Многоуровневость]; A --> C[Многогранность];
```

Многоуровневость

Многогранность

Взаимодействие культуры с организацией

Организационная культура

```
graph TD; A[Организационная культура] --> B[Управленческая структура]; A --> C[Кадровая политика];
```

Управленческая
структура

Кадровая политика

Продолжение лекции

Многогранность организационной культуры

```
graph TD; A[Многогранность организационной культуры] --> B[Субкультуры подразделений]; A --> C[Субкультуры социальных групп]; A --> D[Субкультуры направлений деятельности: управление, деловое общение, внутреннее взаимодействие, предпринимательство];
```

Субкультуры подразделений

Субкультуры социальных групп

Субкультуры направлений деятельности: управление, деловое общение, внутреннее взаимодействие, предпринимательство

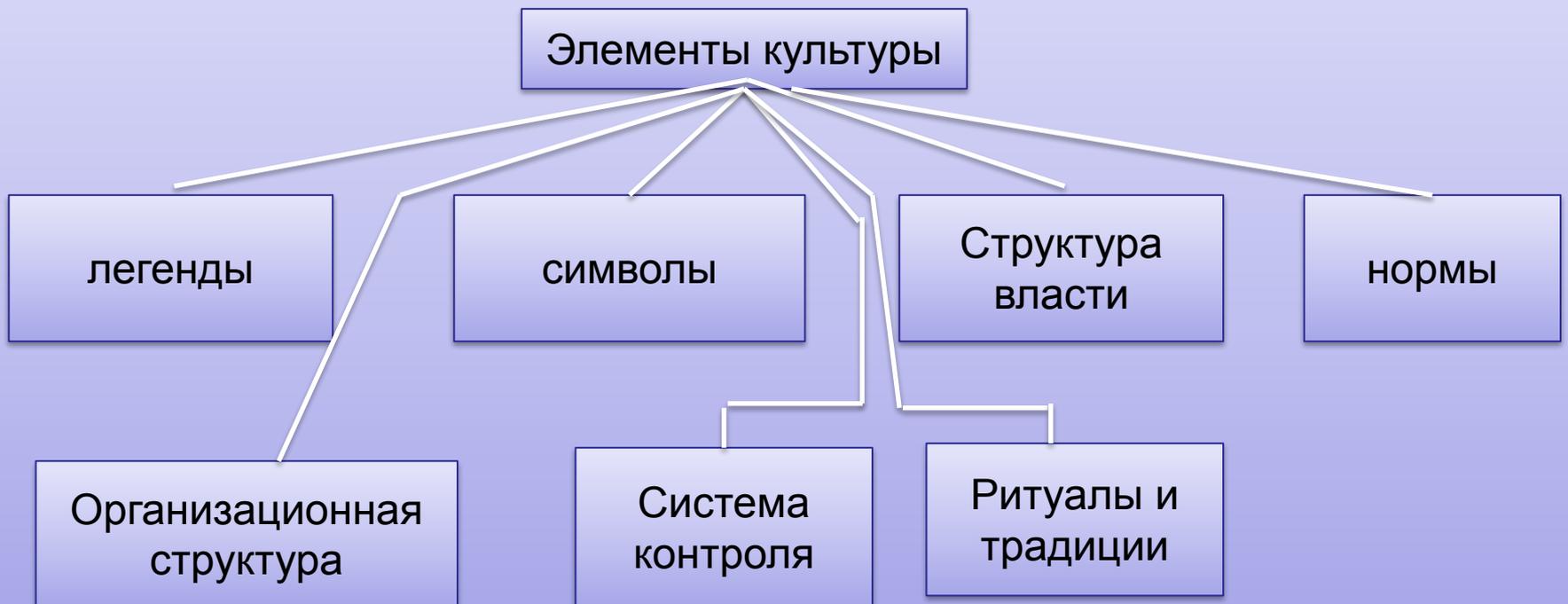
вопрос1 (продолжение)

оказывает культура на эффективность работы организации в долгосрочной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности организации, поддержания лояльности

Вопрос1 (продолжение)

ее работников.

2. Основные элементы культуры



Вопрос2(продолжение)

Легенды- истории, которые сотрудники одной компании рассказывают друг другу, новичкам и людям не работающим в компании. Это рассказы о событиях, достижениях, неудачах.

Традиции – схемы поведения в организации

Ритуалы – формируются на протяжении большого периода времени и могут быть формальными и не формальными

Вопрос2(продолжение)

Формальные- часть деловой практики (награды, команды) не формальные – правила поведения на корпоративах.

Символы- символические аспекты жизни организации касаются тех сфер, которые что-либо символизируют для людей – продвижение по службе, пользование служебной машиной, расположение офиса, должность. В одних компаниях эти символы имеют значения, в других не имеют.

Система контроля- контроль над

вопрос2(продолжение)

деятельностью зависит от характера деятельности компании и дистанции власти в ней.

Структура власти – ключевые положения формирующие культуру, создаются наиболее влиятельными управленческими группами в организации. В разных компаниях такой властью могут обладать разные отделы.

Все элементы культуры могут создавать синергетический эффект.

Продолжение лекции

Функции организационной культуры

Охранная

Интегрирующая

Регулирующая

Адаптивная

Ориентирующая

Продолжение лекции

Охранная- Создание барьеров, ограждающих организацию от нежелательных внешних воздействий. Они реализуются через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы

Интегрирующая- функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем

Регулирующая- поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов

Продолжение лекции

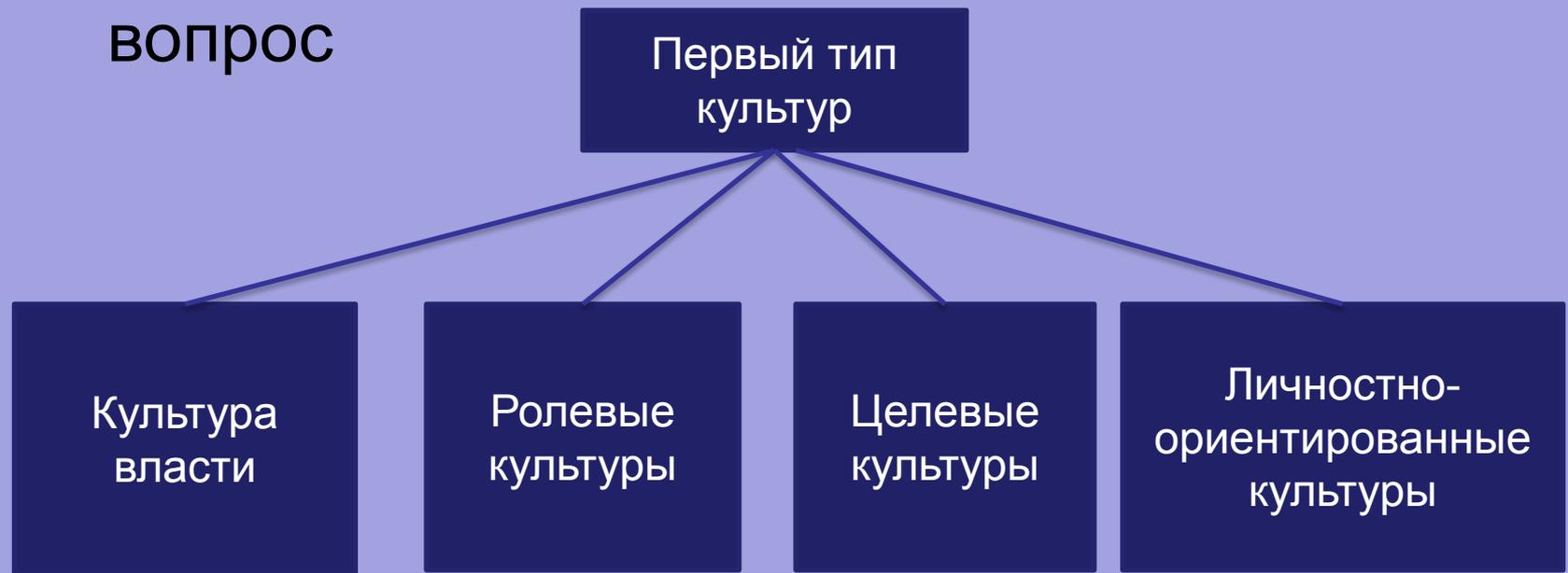
Адаптивная — Облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды с помощью которых легче осуществляются контакты людей друг с другом

Ориентирующая — Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло

вопрос 2(продолжение)

Организационная структура может быть шире, чем формальные отношения в иерархии.

Классификации организационных культур.3-й вопрос



Вопрос3 (продолжение)

- 1- компании, возглавляемые сильной личностью, либо влиятельной группой. Такие культуры типичны для небольших фирм.
2. Этот тип культуры характерен для сложившихся организаций, действующих в обстановке стабильности. Они медленно реагируют на изменения и характерны для государственных учреждений.
3. Целевые культуры присущи организациям, деятельность которых связана с неповторяемыми операциями, а с решением краткосрочных важных задач. Работу

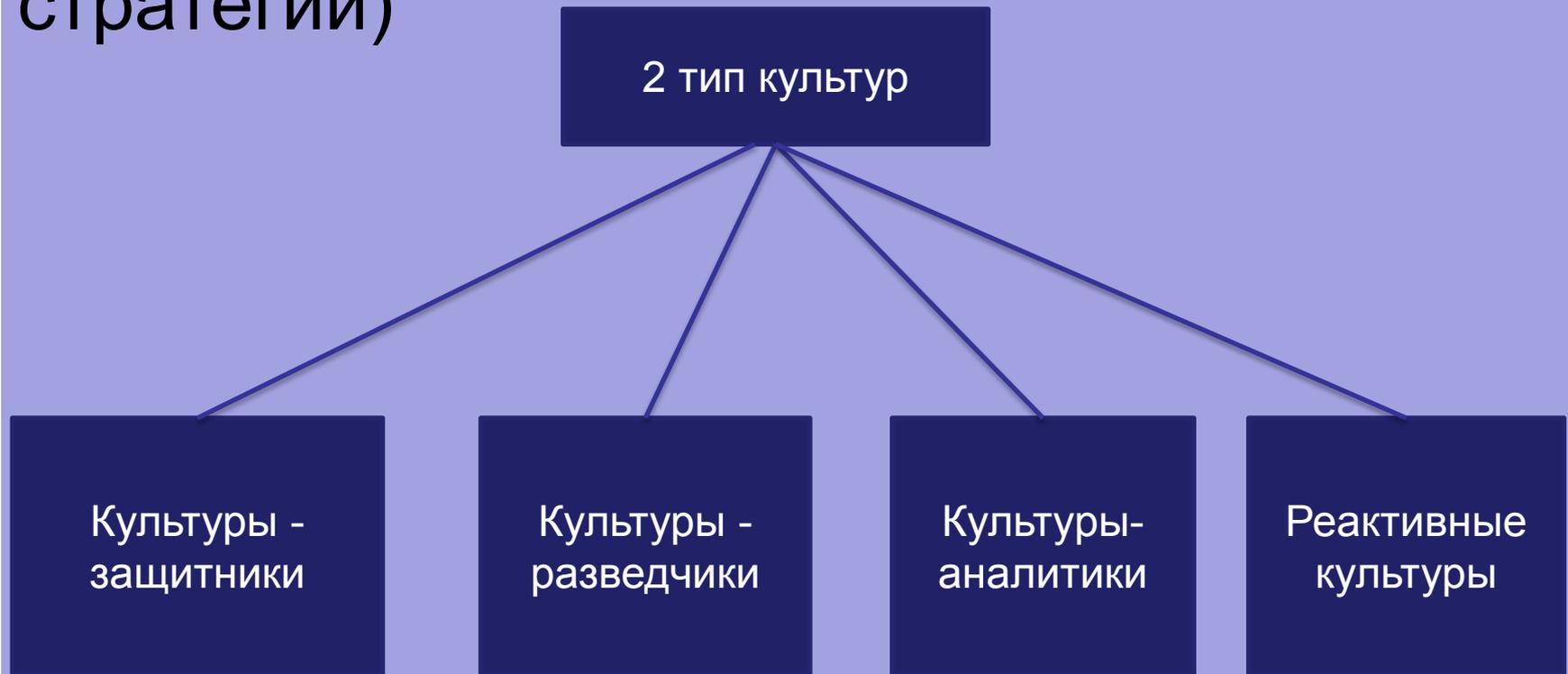
Вопрос3(продолжение)

4. Личностно-ориентированные культуры существуют ради выгоды членов организации, редко встречаются в коммерческой среде. Члены компании работают ради собственной выгоды и выгоды других членов компании. (профсоюзы, кооперативы, общественные и религиозные организации).

На практике редко встречаются организации, свойственные одному типу культуры.(Хэнди)

Вопрос 3(продолжение)

Второй тип культур (по принципу их реагирования в ходе реализации стратегии)



Вопрос3(продолжение)

- 1-пытаются найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат. Действуют на стабильных зрелых рынках.
- 2- бросают вызов новым товарам на рынке, ищут новые рынки, постоянно контролируют внешнюю среду. Они децентрализованы и гибки.

Вопрос 3(продолжение

3- Организации такого типа последовательны и консервативны. Постоянный рост за счет глубокого проникновения на рынок. Переход на новые рынки происходит после длительного изучения ситуации на рынке.

4- Реактивные культуры похожи на аналитические. Так как стремятся следовать чужим стратегиям, а не

Вопрос 3(продолжение)

быть новаторами, но они отличаются меньшей консервативностью и им присущи недостатки системы контроля.

(Авторы Майлз и Сноу)

Третий тип культур

Третий тип культур

Культура
торговли

Спекулятивная
культура

Администрати
вная культура

Инвестиционная
культура



Вопрос3(продолжение)

В качестве анализируемых параметров авторы (Дил и Кенненди) выбрали два параметра: уровень риска и скорость получения обратной связи.

Культура высокого риска и быстрой обратной связи («крутые парни» или спекулятивная культура) Работникам организации свойственен индивидуализм, они регулярно рискуют и быстро получают обратную связь

вопрос3(продолжение)

на свои действия. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег. Культура требует от человека бойцовских качеств и агрессивных черт характера. Общение немногословно. Язык коротких реплик и жестов. Сотрудничество внутри коллектива весьма относительно. В этих условиях не может быть сильной развитой культуры. Культура встречается везде,

вопрос3(продолжение)

где проводятся сделки с ценными бумагами, сырьем, валютой, косметическом бизнесе, консультациях по управлению, рисковом капитале, рекламе, бизнесе развлечений.

Культура низкого риска и быстрой обратной связи (работай до упаду\отдыхай до упаду, торговли)
Служащие поддерживают высокий уровень активности с относительно

вопрос3(продолжение)

низким риском, хорошо работают в команде, при этом более важны интересы коллектива, а не отдельного человека. Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Большинство организаций по продаже чего-либо характеризуются этим типом культуры, особенно в сфере розничной торговли, недвижимости, компьютеров, автомобильные дилеры, компании по страхованию жизни.

Вопрос3(продолжение)

Культуры низкого риска и медленной обратной связи («ставь на свою компанию», инвестиционная культура)-характеризуется ярко выраженной ориентацией на будущее и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, а вопрос о правильности подобного рода решений остается длительное время открытым. Циклы принятия решений занимают часто годы. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный

Вопрос3(продолжение)

период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Инвестиционная культура проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, в том числе авиастроительных фирмах, производстве средств производства.

Культура высокого риска и медленной обратной связи («процесса», административная)

Вопрос3(продолжение)

Служащие концентрируются на процессе выполнения работы, на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях, потому что результат практически невозможно измерить. На первом плане стоит форма, а результат скорее на втором. Сотрудники-это аккуратные, основательные люди, в то же время осторожные, придирчивые

Вопрос3(продолжение)

педантичные, покорные и умеющие приспособляться. Решения принимаются продуманно и подстраховываются со всех сторон. Почти нет связи между результатом и вознаграждением. Такая культура проявляется на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах, частично в банках и в системе страхования в фармацевтических

Продолжение лекции

Риск высокий
Спекулятивная
культура

Обратная связь
быстрая

Риск низкий культура
торговли

Административная культура

Обратная связь
медленная

Инвестиционная
культура

вопрос 3(продолжение)

.фирмах, в организациях финансового обслуживания.

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ организационной культурой определяются соотношением уровней социализации и индивидуализации. Социализация- процесс влияния культуры организации на индивида, что предполагает адаптацию работника организации к человеческой среде. Индивидуализация – процесс влияния отдельной личности на культурную среду организации.

Продолжение лекции

<p>Высокая</p> <p>Бунт, сопротивление</p> <p>Высокая</p>	<p>Низкая</p> <p>Изоляция</p> <p>высокая</p>
<p>Низкая высокая</p> <p>Социальная индивидуализация</p>	<p>Низкая низкая</p> <p>Конформизм</p>

Вопрос3(продолжение)

Низкая индивидуализация-низкая социализация- конформизм;

Высокая социализация-низкая индивидуализация-изоляция;

Низкая социализация-высокая индивидуализация-социальная индивидуализация;

Высокая социализация-высокая индивидуализация-бунт, сопротивление

Вопрос3 (продолжение)

Для анализа культуры необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Как осуществляет работу персонал и какая практика работы за персоналом
2. Как сотрудники относятся друг к другу и к организации в целом
3. Какие формы коммуникации преобладают в организации

вопрос3(продолжение)

- 4.Какая применяется система поощрения и наказания
- 5.Как решаются проблемы и какие используются методы при их решении
- 6.Какие этические нормы и ценности имеют наибольшее значение
- 7.Существуют ли в организации устойчивые заповеди, традиции, неписанные нормы поведения, ритуалы предания и герои.

вопрос3(продолжение)

8.Как организация строит свои отношения с внешней средой

9.Какие методы используются для ведения конкурентной борьбы.

Организационная культура может быть как сильной, так и слабой.

Имидж организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов.

Продолжение лекции

Уровни анализа организационной культуры

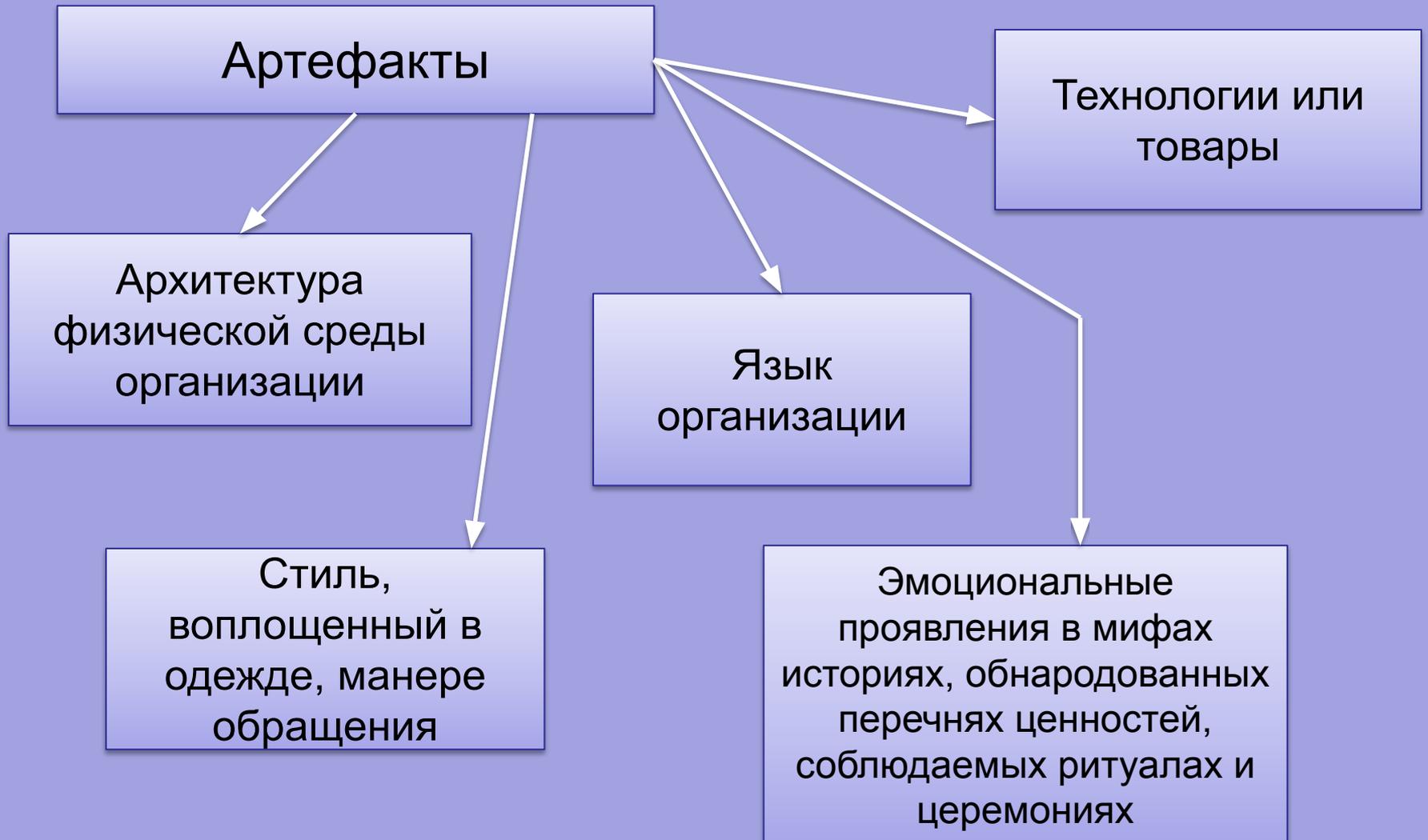
```
graph TD; A[Уровни анализа организационной культуры] --> B[1-й уровень  
Артефакты]; A --> C[2-й уровень  
Разделяемые ценности]; A --> D[3-й уровень  
Базовые положения];
```

1-й уровень
Артефакты

2-й уровень
Разделяемые
ценности

3-й уровень
Базовые
положения

Продолжение лекции



Продолжение лекции

Разделяемые ценности- совокупность ценностей, которая становится составной частью идеологии или философии организации и служит примером или образом действий, который позволяет справляться с неопределенностью в неконтролируемых и трудных по своей сути ситуациях

Базовые ценности – неосознанные, принимаемые на веру, убеждения, восприятия, идеи и чувства. При анализе культуры важно понять, что артефакты легко создавать, наблюдать, изменять. Поэтому самой важной проблемой для руководителя является то, как добраться до более глубоких слоев культуры, сформировать ее «душу» и создать команду единомышленников

Контрольные вопросы по лекции

1. В чем состоит цель создания корпоративной культуры?
2. В чем сложность анализа корпоративной культуры?
3. Как связана корпоративная культура с направлением ориентации компании при стратегическом развитии?

Тестовые вопросы

1. Какой термин не определяет организационную культуру?

А) корпоративная культура

Б) фирменная культура

В) культурология организации

2. Выделите элементы корпоративной структуры:

А) система ценностей, традиции

Б) нормы, правила поведения

В) целеполагание

Тестовые вопросы (продолжение)

3. Типология организационных культур включает:

А) сильную и слабую культуры:

Б) фирменную культуру;

В) адаптивную культуру

4. Самый надежный союзник руководства в реализации стратегии это:

А) адаптивная культура

Б) сильная культура

В) совершенная культура

Стратегический анализ издержек (7б)

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Различия в издержках могут быть вызваны разными причинами.

Продолжение лекции

Различия в издержках

```
graph TD; A[Различия в издержках] --> B[Различия в ценах на сырье, материалы, энергию]; A --> C[Зависимость конкурентов от инфляции]; A --> D[Различия в технологии и возрасте оборудования]; A --> E[Различия на маркетинг сбыт и транспортировку]; A --> F[Различия в масштабах производства];
```

Различия в ценах
на сырье,
материалы,
энергию

Зависимость
конкурентов от
инфляции

Различия в
технологии и
возрасте
оборудования

Различия на
маркетинг сбыт и
транспортировку

Различия в
масштабах
производства

Продолжение лекции

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей, то есть на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями. На основе сравнительного анализа потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его раз-

Продолжение лекции

работки, производства, маркетинга, сбыта в соотношении с затратами на достижение этих ценностей. Выделяют пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности.

Материально-
техническое
обеспечение
(логистика)

Изготовление
продукции

Складирование,
доставка и
распределение
продукции

Маркетинг
(включая
продажи)

Обслуживание
товара у
потребителя

Продолжение лекции

Другая часть включает в себя общие вспомогательные виды деятельности.

Управленческая
структура

Управление
персоналом

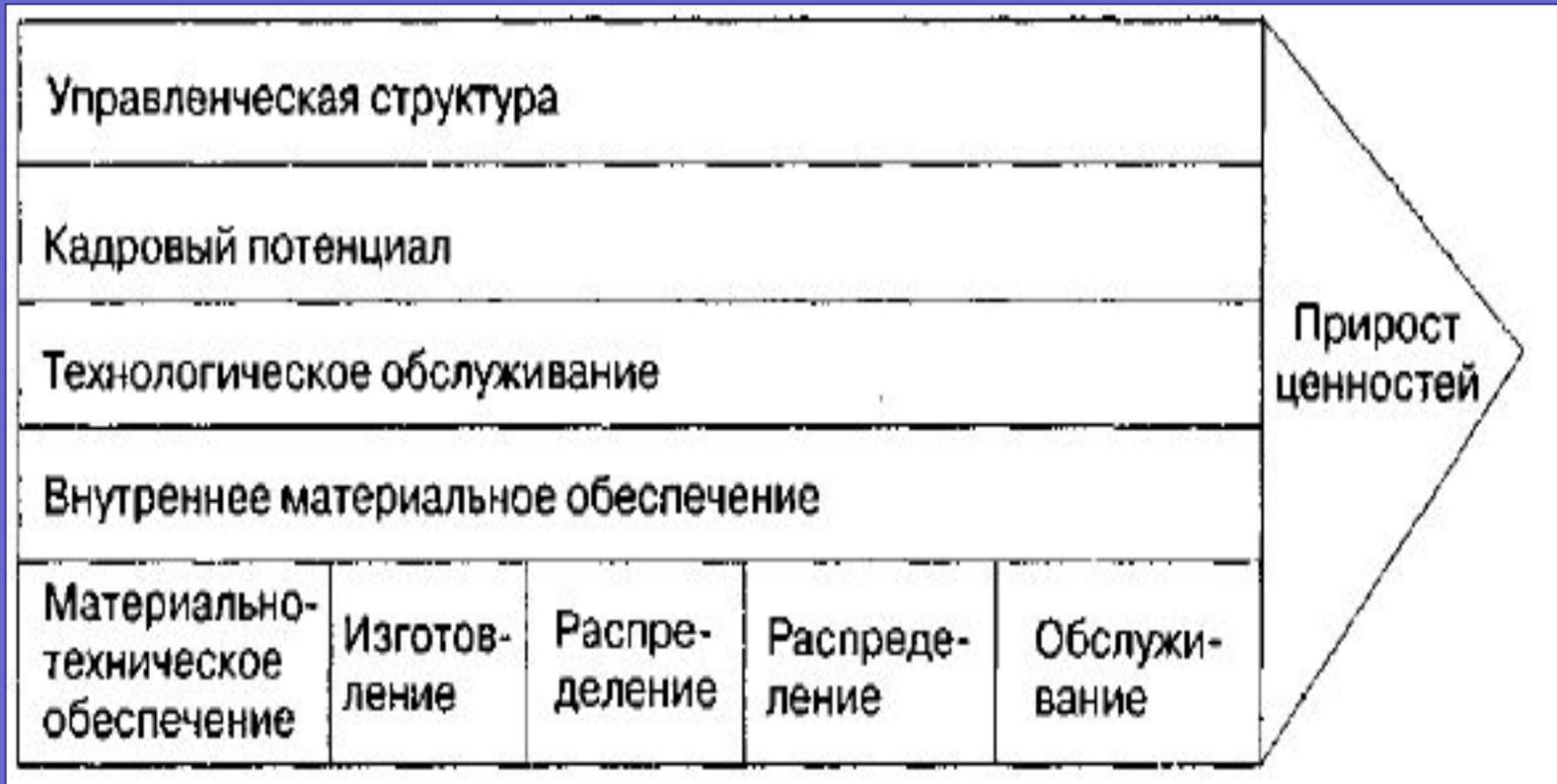
Технологическое
обеспечение
производства

Обеспечение
материалами
внутри
предприятия

Вопрос4(продолжение)

- Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии

Вопрос4(продолжение)



Внутренняя цепочка ценностей

Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальных компонентов), контроль запасов и распределение начальных компонентов
	Операции	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции

Продолжение таблицы

Продолжение основных видов деятельности	Продажи и маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его рекламирование
	Обслуживание	Установка и послепродажное обслуживание

Продолжение лекции

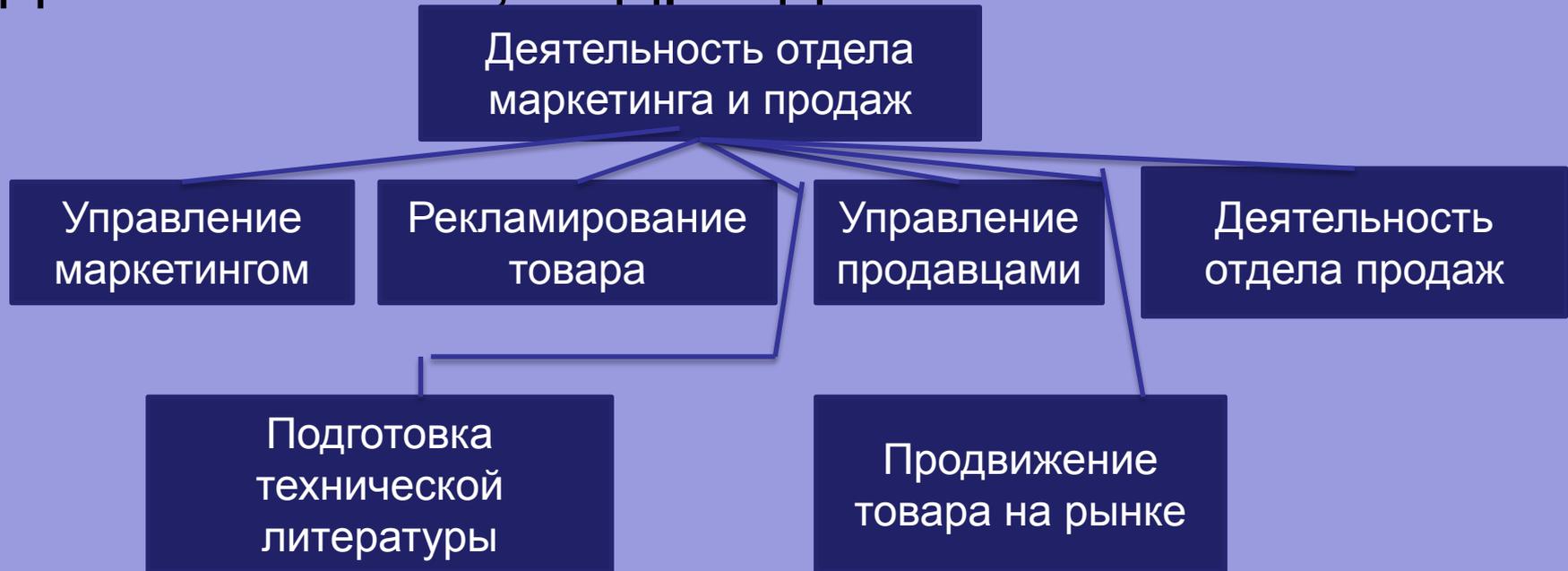
Вспомогательная деятельность	Снабжение	Закупка ресурсов
	НИОКР	Разработка новых продуктов, услуг и процессов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, обеспечение информацией, менеджмент
	Управление персоналом	Набор, отбор, ротация, вознаграждение, мотивация

вопрос4(продолжение)

- . Указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную категорию можно и должно расчлениить на уникальные,

Вопрос4(продолжение)

свойственные только данной конкретной компании. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на:



Вопрос4(продолжение)

В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные. Цель такого разделения состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе рациональной стратегии. ЦЦ является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности,

Вопрос4(продолжение)

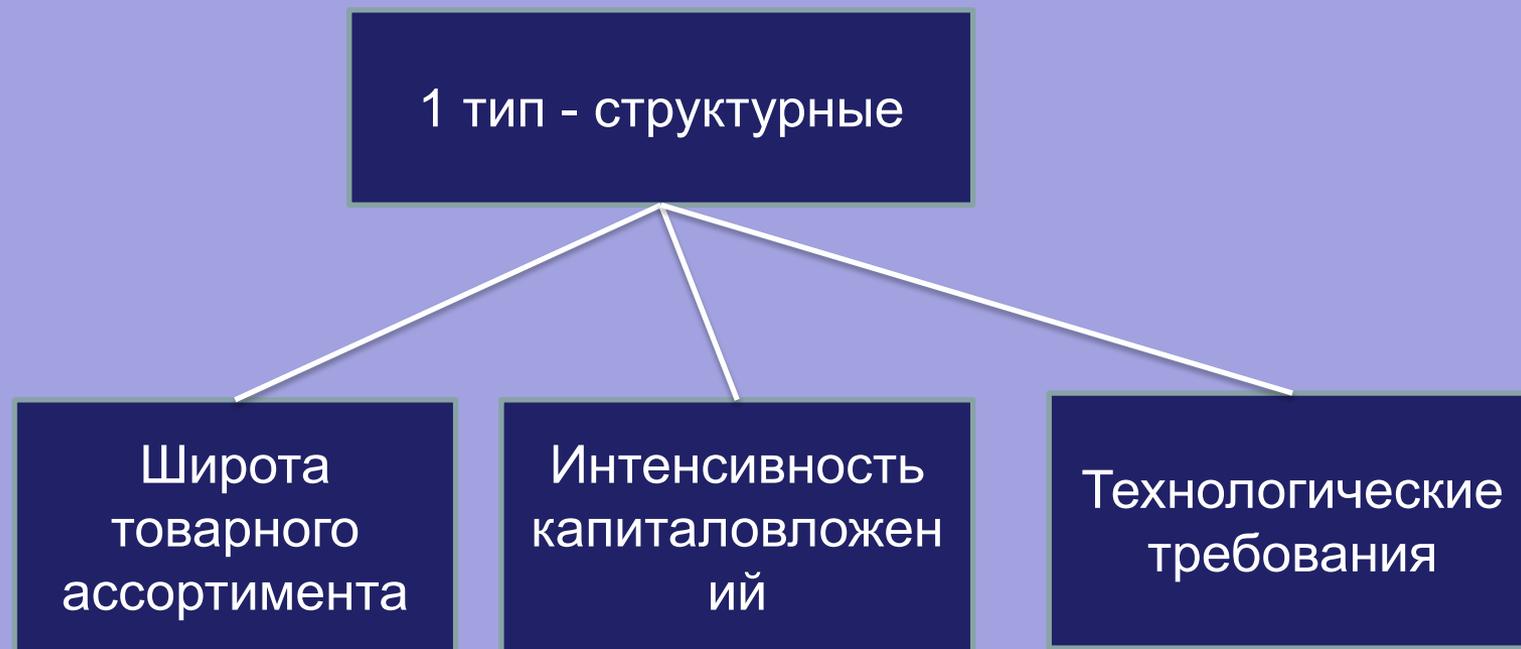
осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества. Раскладывая операции, производимые компанией, можно лучше понять структуру затрат фирмы и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы.

Традиционный и менеджерский учет издержек

Традиционный расчет себестоимости	Оценка по видам деятельности
1. Зарплата рабочих и служащих 340 у.е.	1.Стоимость закупаемых материалов 100.30 у.е.
2.Премии 95.у.е.	2.Оформление заказов на поставку 82.10 у.е.
3.Материалы 21.50 у.е.	3.Расход на поставку «точно в срок» 140.20 у.е.
4.Командировки 12.40 у.е.	4.Обмен информацией с поставщиками 59.55 у.е
5. Амортизация 19.00 у.е.	5.Контроль качества 94.10 у.е.
6.Аренда, коммунальные услуги и другие постоянные издержки 112 у.е.	6.Контроль соответствия поставок и заказов 48.45.у.е.
7. Прочие расходы 40.25 у.е.	7.Рекламация и возврат 15.25 у.е. Внутреннее управление 100.30 у.

Вопрос4(продолжение)

Издержки фирмы при выполнении каждого действия могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух типов факторов.



Продолжение лекции

2-й тип- Исполнительные

```
graph TD; A[2-й тип- Исполнительные] --> B[Позиция персонала]; A --> C[Организационные и производственные возможности фирмы]; A --> D[Работа с поставщиками];
```

Позиция
персонала

Организационн
ые и
производственн
ые
возможности
фирмы

Работа с
поставщиками

Вопрос4(продолжение)

Понимание ЦЦ компании требует понимание следующих моментов:

1. Пытается ли компания добиться конкурентных преимуществ путем: а) снижения издержек; б) дифференциации.
2. Формирование издержек в каждом звене цепи и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки

Вопрос4(продолжение)

в остальных звеньях.

3. Представляет ли связь между видами деятельности в ЦЦ возможность для снижения цен.

Конкурентоспособность компании с точки зрения издержек зависит не только от внутрифирменных издержек, но и от издержек в цепи ценностей поставщиков и дистрибьюторов. Природа и относительная важность видов деятельности внутри ЦЦ различаются

Вопрос4(продолжение)

В зависимости от отрасли и места компании в системе цепочки ценностей.

Деятельность,
издержки и
прибыль
поставщиков

Цепочка
ценностей
фирмы

Деятельность издержки
и прибыль
каналов
доставки

Цепочка
ценностей
конечных
покупателей

Система цепочки ценностей отрасли

Вопрос4(продолжение)

Анализ ЦЦ- мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке потенциально имеют конкурентное преимущество. Для оценки конкурентных возможностей компании необходимо выполнить 4 действия:

1. Составить ЦЦ для фирмы
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи

Вопрос4(продолжение)

с поставщиками и потребителями;

3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;

4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами.

Вопрос4(продолжение)

Анализ ЦЦ состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

Продолжение лекции

Анализ потенциала предприятия, основанный на ЦЦ проводится в нескольких разрезах.



Продолжение лекции

2-й сравнение с отраслевыми нормативами

```
graph TD; A[2-й сравнение с отраслевыми нормативами] --> B[Нормативы собственных оборотных средств]; A --> C[Инвестиционные усилия (капиталовложения)]; A --> D[Норма прибыли]; A --> E[Выработка на одного работающего];
```

Нормативы
собственных
оборотных
средств

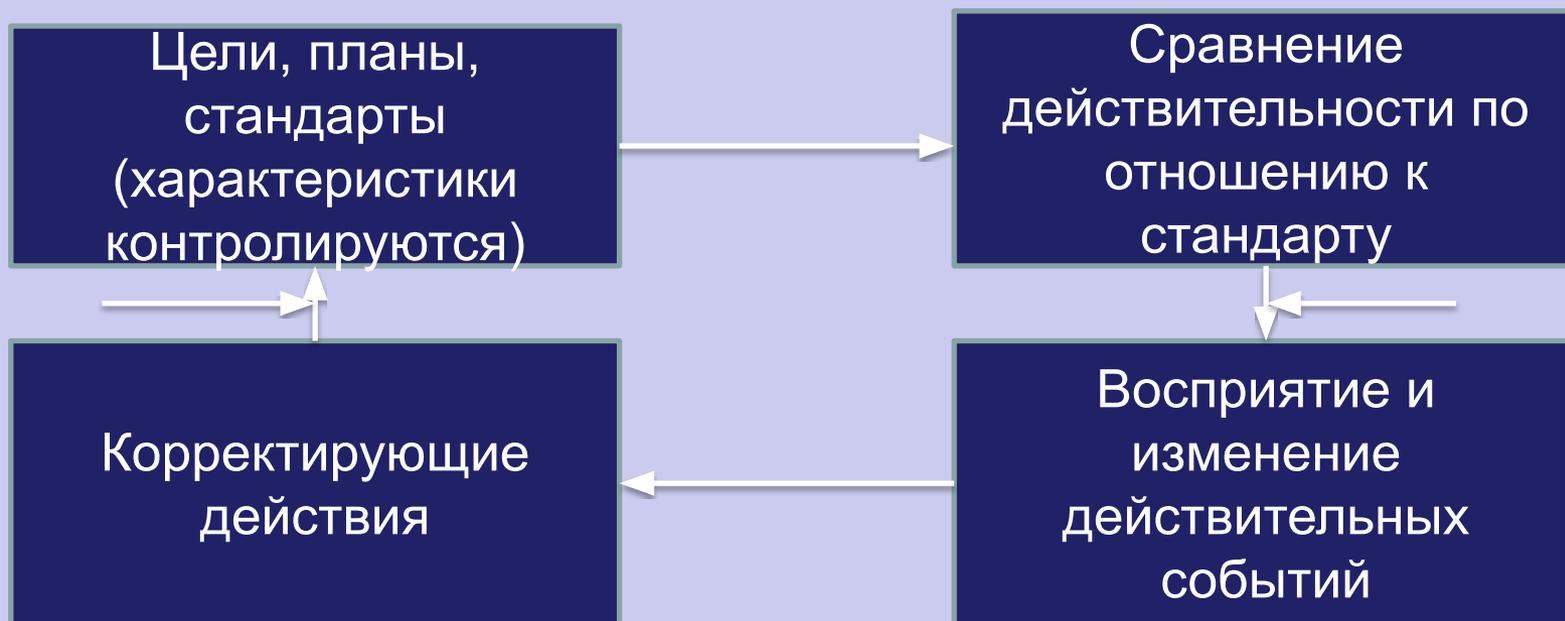
Инвестицион
ные усилия
(капиталовло
жения)

Норма
прибыли

Выработка на
одного
работающего

Продолжение лекции

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала фирмы должна рассматриваться с одной стороны как система, а с другой в целях экономии затрат с системой контроля



Продолжение лекции



Контрольные вопросы по теме

1. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала фирмы?
2. Какова роль цепочки ценностей в ходе проведения анализа ресурсного потенциала фирмы?
3. Перечислите основные направления сравнительного анализа ресурсного потенциала предприятия

Тестовые вопросы по ЦЦ

1. К основным видам деятельности в ЦЦ относят:

А) материально-техническое снабжение;
Б) продажи; В) закупки; Г) управление людскими ресурсами; Д) производство; Е) все вышеперечисленное

2. ЦЦ это:

А) инструмент для определения ценностей потребителей; Б) инструмент для определения конкурентных преимуществ; В) инструмент для сравнения издержек; Г) деятельность для определения прибыли

Оценка конкурентной позиции компании

Систематическая оценка конкурентной позиции фирмы – насколько она сильна или слаба по сравнению с ближайшими конкурентами. При оценки конкурентной позиции необходимо провести следующие исследования.

Вопрос5(продолжение)

Оценка конкурентной позиции

```
graph TD; A[Оценка конкурентной позиции] --> B[Насколько прочно компания удерживает свою позицию]; A --> C[Перспективы укрепления \ ослабления конкурентной позиции]; A --> D[Место компании среди основных конкурентов]; B --> E[Опережает или отстает компания по конкурентным преимуществам от конкурентов]; C --> F[Способность компании защищать свою позицию];
```

Насколько прочно компания удерживает свою позицию

Опережает или отстает компания по конкурентным преимуществам от конкурентов

Перспективы укрепления \ ослабления конкурентной позиции

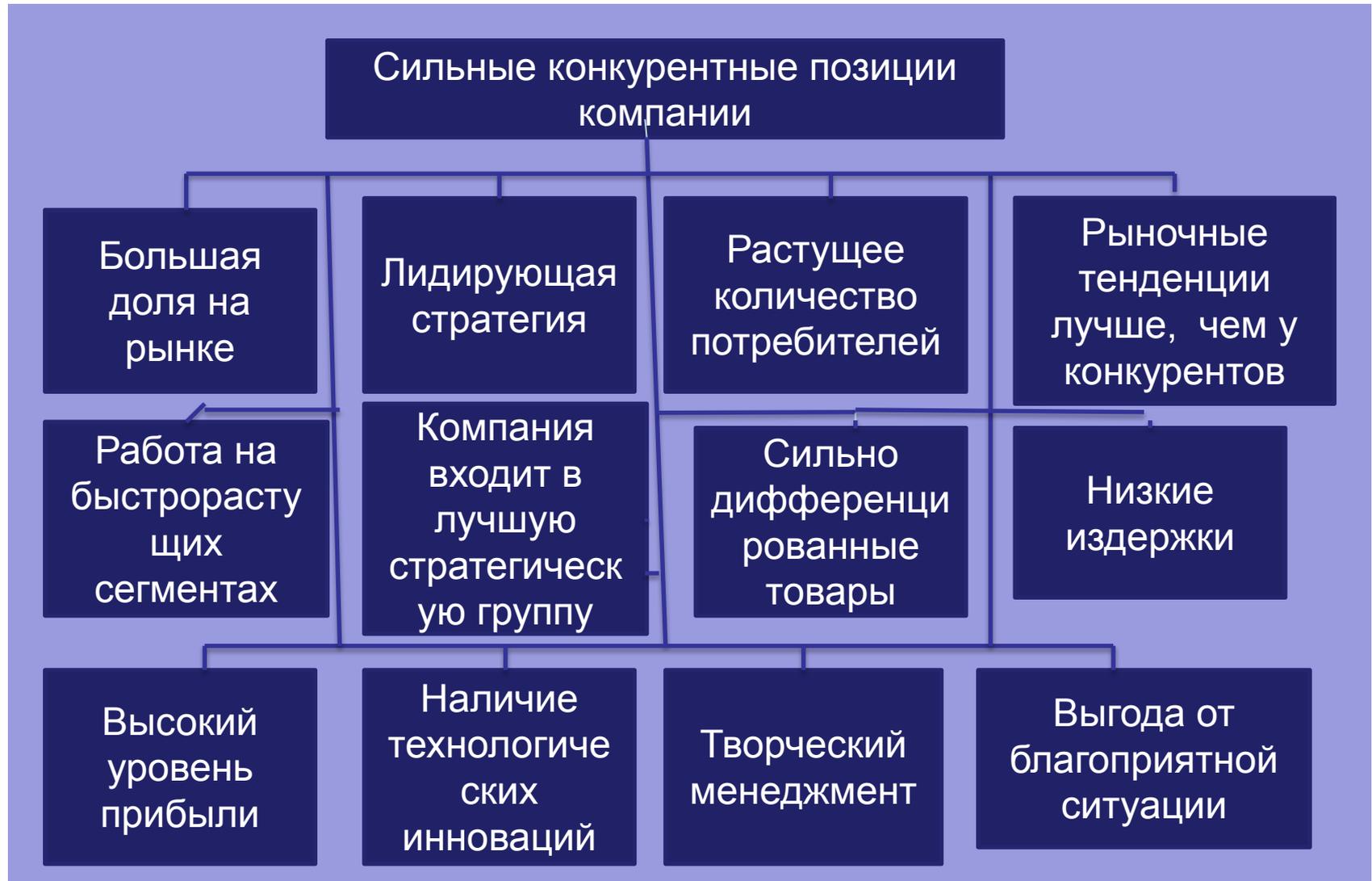
Способность компании защищать свою позицию

Место компании среди основных конкурентов

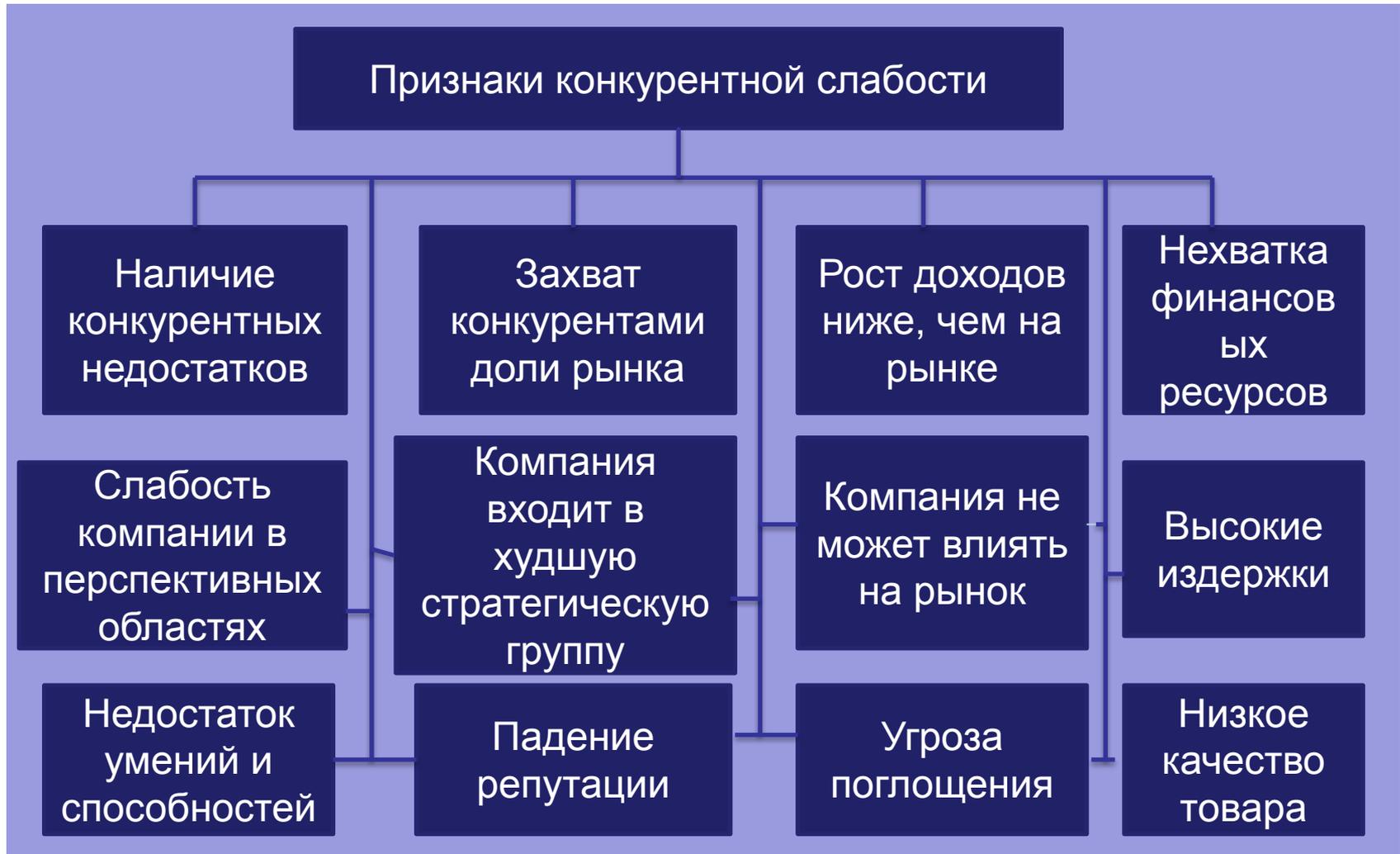
Вопрос5(продолжение)

Прочность конкурентной позиции начинается со сравнительной оценки по отношению к основным конкурентам, принимая в расчет не только издержки, но и такие важные с точки зрения конкуренции показатели, как качество товара, потребительские услуги, финансовая устойчивость, технологические возможности, продолжительность товарного цикла

Вопрос5(продолжение)



Вопрос5(продолжение)



Вопрос5(продолжение)

Наиболее точный способ определения конкурентной позиции – это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

1 шаг- составления списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурент-

Вопрос5(продолжение)

ных преимуществ или недостатков (6-10 показателей)

2 шаг- проводится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю по 10-ти балльной шкале. Более грамотно будет использовать систему взвешенных оценок. Каждый показатель конкурентной силы имеет определенный вес в зависимости от того, насколько важным он является

Вопрос5(продолжение)

для формирования конкурентного успеха. Сумма весов должна равняться 1,0.

3 шаг- перемножаются баллы на веса и суммируются оценки сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы.

4 шаг- выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или

Вопрос5(продолжение)

недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.

кфу	Вес	Ком.А	КомБ	Ком.В	Ком.Г	КомД
Качес тво	0.1	8 0.8	5 0.5	10 1	1 0.1	6 0.6
Имид ж	0.2	8 1.6	7 1.4	10 2	1 0.2	6 1.2
Сбыто вая сеть	0.2	2 0.4	10 2	4 0.8	5 1	1 0.2
Издер жки	0.3	10 3	1 0.3	7 2.1	3 0.9	8 2.4
Рекла ма	0.2	9 1.8	4 0.8	10 2	5 1	4 0.8
Итог	1.0	7.6	5.0	7.9	3.2	5.2

Вопрос5(продолжение)

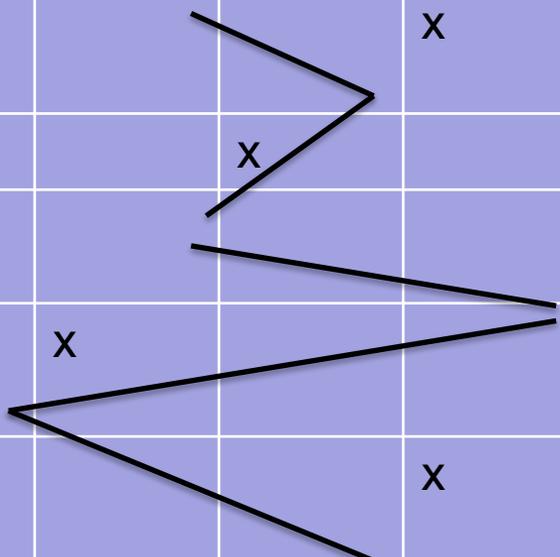
Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. Когда компания обладает значительной конкурентной силой в областях, в которых конкуренты слабы, имеет смысл использовать наступательную стратегию.

Вопрос5(продолжение)

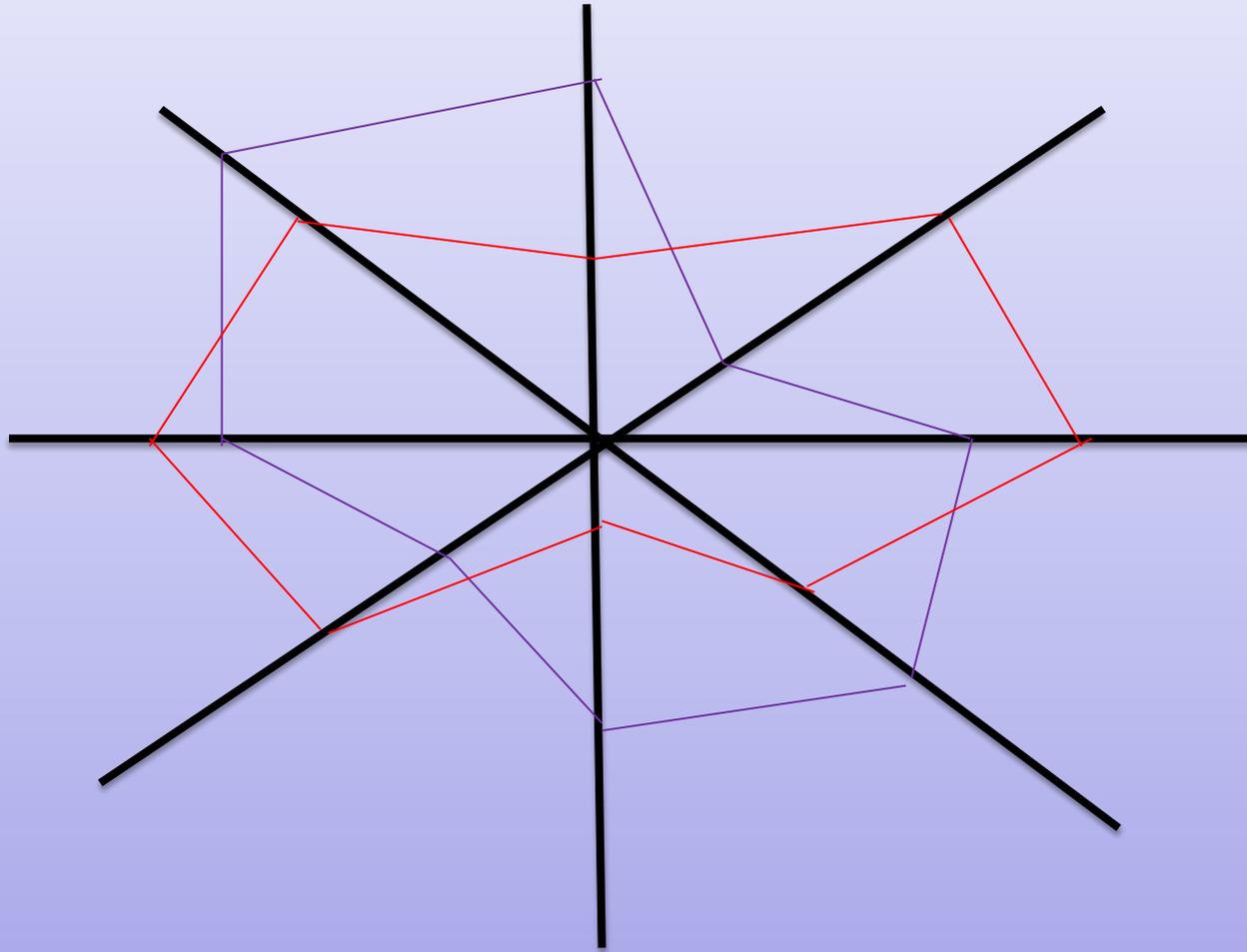
При формировании эффективного стратегического плана действий менеджеры должны изучить все результаты полученные в процессе проведенного анализа; экстраполировать развитие состояния компании на перспективу; точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание.

Построение конкурентного профиля фирмы

Хар-ки	Важность a_i	-2	-1	0	+1	+2	Результат $a_i x_B$	Примечание
цена	30		x				-30	1
Кач-во	20			x			0	
сбыт	10		x				-10	3
Пр-во	20				x		+20	
Фин-сы	10	x					-20	2
имидж	10			x			0	



Оценка конкурентоспособности методом построения сектограммы



Продолжение лекции

Для уточнения конкурентных позиций фирме необходимо определить наличие у нее УКП- уникального (устойчивого) конкурентного преимущества. Это свойство, которое отличает организацию от конкурентов в глазах клиентов, то есть то, что позволяет ей побеждать. В качестве УКП могут выступать как материальные активы (географическое положение, мощная инфраструктура, система сервиса) или такие активы, которые с трудом поддаются измерению (азарт, менеджера, умение вы-

Продолжение лекции

кручиваться из любой ситуации, готовность к быстрым изменениям (подстройка под клиента). УКП это не обязательная, а произвольная программа. УКП второго вида необходимо постоянно менять, генерировать новые. Они не заменяют КФУ, а лишь их дополняют. Например, если рынок поделен крупными предприятиями, которые жестко между собой конкурируют то, УКП маленького предприятия на этом рынке будет его незаметность (невидимость)

Продолжение лекции

Для определения УКП используется метод воронки:

1 шаг За 10 минут выбрать 10 преимуществ (можно больше) своих товаров и услуг

2 шаг Вычеркнуть из них те, которые не очень важны для ваших клиентов

3 шаг Вычеркнуть те, что есть у ваших конкурентов

4 шаг Подсчитать то, что осталось. Это и есть ваши УКП

Продолжение лекции

В заключение определяется будущий конкурентный статус фирмы

$КСф = (I_f - I_k) \cdot L$, где I_f - уровень стратегических капиталовложений; I_k - критическая точка объема капиталовложений; I_o - точка оптимального объема, L - определяется конкурентной стратегией, выбранной фирмой. Характеристики стратегии: продуктовая дифференциация, рыночная ниша



SWOT-анализ

Анализ является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации

Вопрос 6(продолжение)

а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Пример сильных сторон

```
graph TD; A[Пример сильных сторон] --- B[Высокая компетентность]; A --- C[Наличие финансовых ресурсов]; A --- D[Высокая квалификация]; A --- E[Высокая репутация у покупателей]; A --- F[Современные технологии];
```

Высокая
компетентность

Наличие
финансовых
ресурсов

Высокая
квалификация

Высокая
репутация у
покупателей

Современные
технологии

Вопрос6(продолжение)

Пример слабых сторон

Отсутствие
ясных
стратегических
направлений

Ухудшающая
ся
конкурентная
позиция

Устаревшее
оборудование

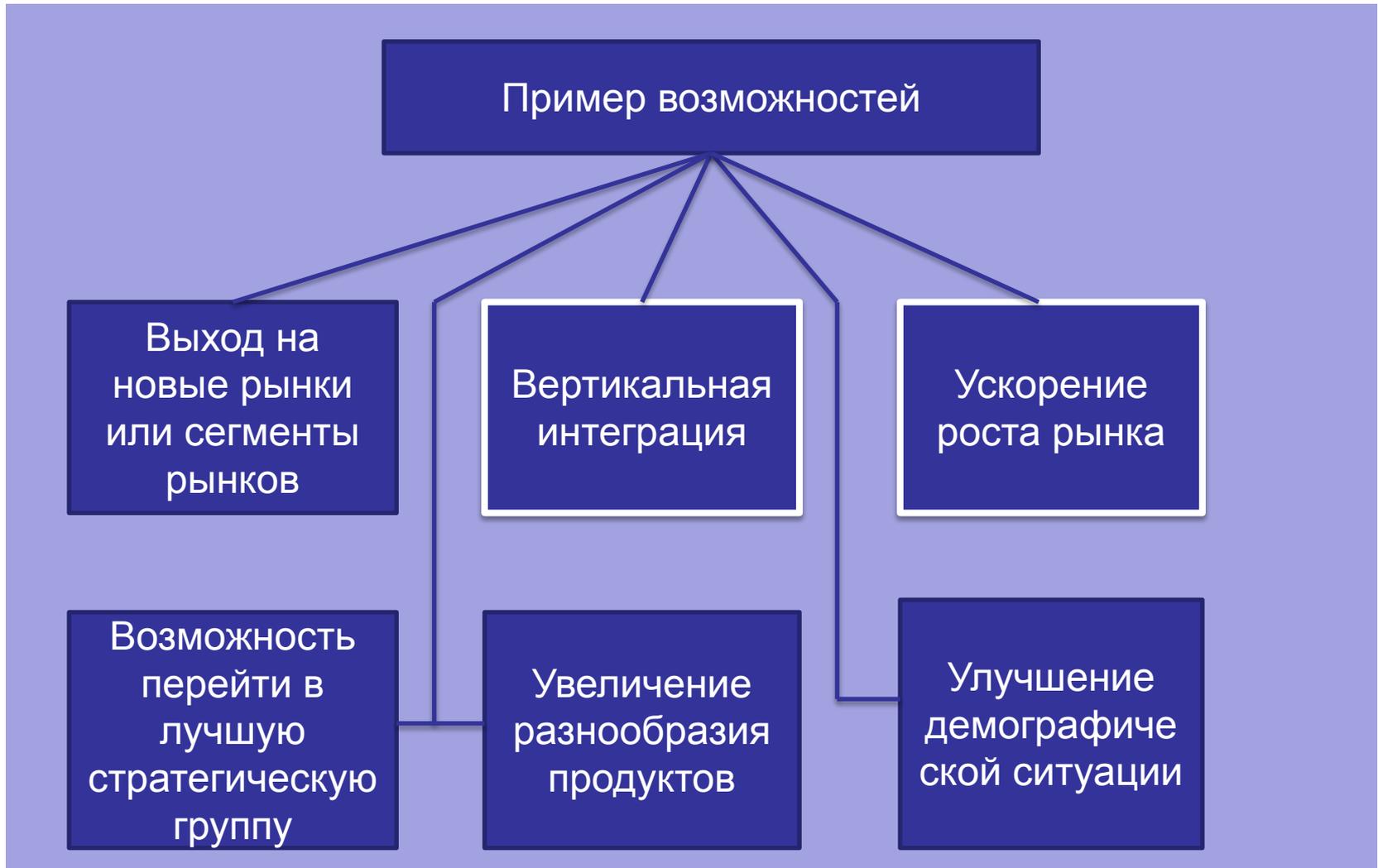
Низкая
прибыльно
сть

Недостаток
управленческо
го таланта

Отставание в
области
НИОКР

Слабое
представлен
ие о рынке

Вопрос6(продолжение)



Вопрос6(продолжение

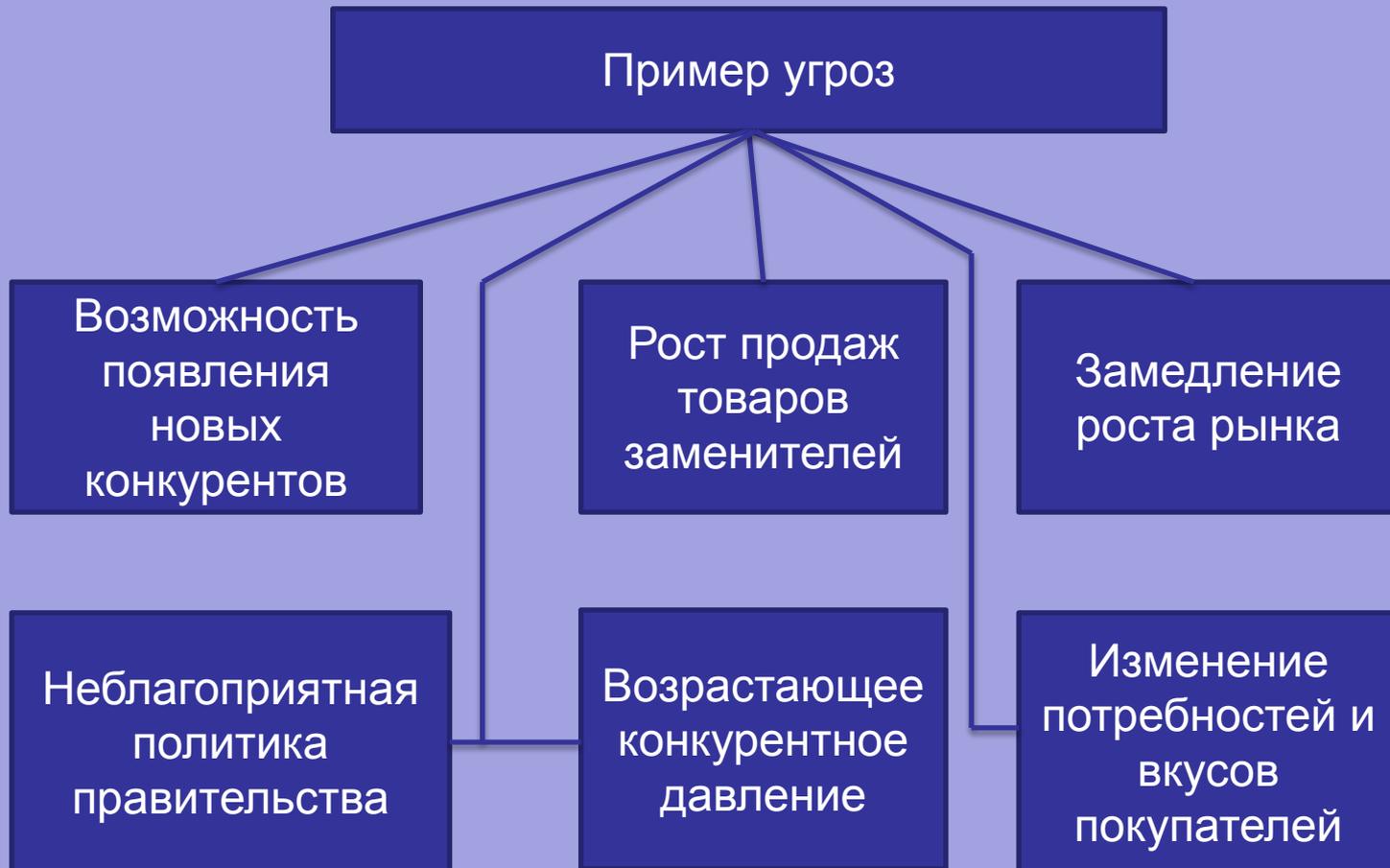
После того как конкретный список слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз организации составлен, наступает этап установления связей между ними.

Для установления этих связей составляется матрица SWOT. Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в верхней части матрицы два блока (возможности и угрозы). На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и

Вопрос6(продолжение)

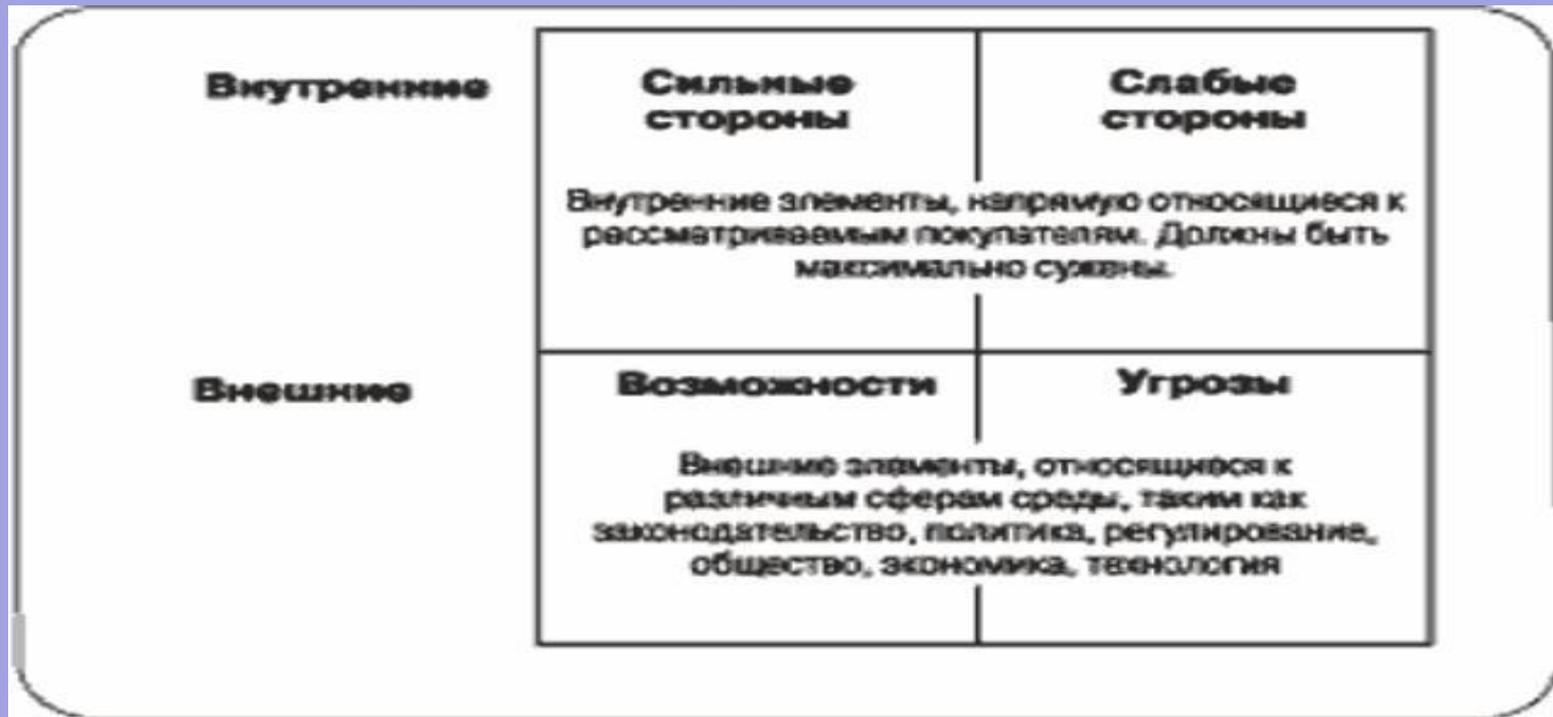
возможность); СИУ(сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии, следует учитывать, что возможности и угрозы

Вопрос6(продолжение)



Вопрос6(продолжение)

могут переходить в свою противоположность. Неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.



Вопрос6(продолжение)

Эффективным инструментом рассматриваемого метода является перекрестная матрица, разработанная французской фирмой Eurokip. Особенности данного подхода заключаются в том, что опасности и новые возможности прогнозируются на основе ожидаемых будущих отклонений от сложившихся в прошлом тенденций, а сильные и слабые стороны фирмы

Вопрос6(продолжение)

воспринимаются в связи с прошлыми тенденциями. Поэтому преимущество в прошлом может стать слабостью в новых условиях, а недостатки превратятся в преимущества. Если существующий потенциал соответствует новым условиям бизнеса, то возможности станут еще более привлекательными, а угрозы менее серьезными. Перекрестную матрицу

Вопрос6(продолжение)

следует применять в том случае, когда новые угрозы и возможности значительно отличаются от прежних.

Вопрос6(продолжение

Вариант в матрице предполагает, что сильные и слабые стороны фирмы могут быть использованы для извлечения выгод, которые несут новые возможности; при этом последствия угроз сведены к минимуму. Элементы матрицы указывают желательные изменения приоритетов, установленных ранее

Вопрос6(продолжение)

при оценке возможных последствий решения стратегических задач.

Следствиями анализа матрицы должны быть изменение оценки величины воздействия стратегической задачи и степени срочности ответной реакции на нее; установление связи между новой возможностью, сильными и слабыми сторонами фирмы.

Пример варианта матрицы

	Возможности 1 2 3 4	Угрозы 1 2 3 4
Сильные стороны 1.2.3.4.	.а)Большая вероятность возможности .б)Повысить приоритет развития преимущества	.а)Уменьшить внимание к угрозам .б)Оставить неизменным приоритет развития преимущества
Слабые стороны1.2.3.4.	а)Большая вероятность возможности б)Усилить слабые стороны Определенные возможности, которые ранее считались недостатками, станут преимуществами в свете новых возможностей	а)Снизить вероятность угрозы б)Усилить слабые стороны

Вопрос6(продолжение)

При выборе метода анализа и оценки организационной среды руководствуются следующими правилами:

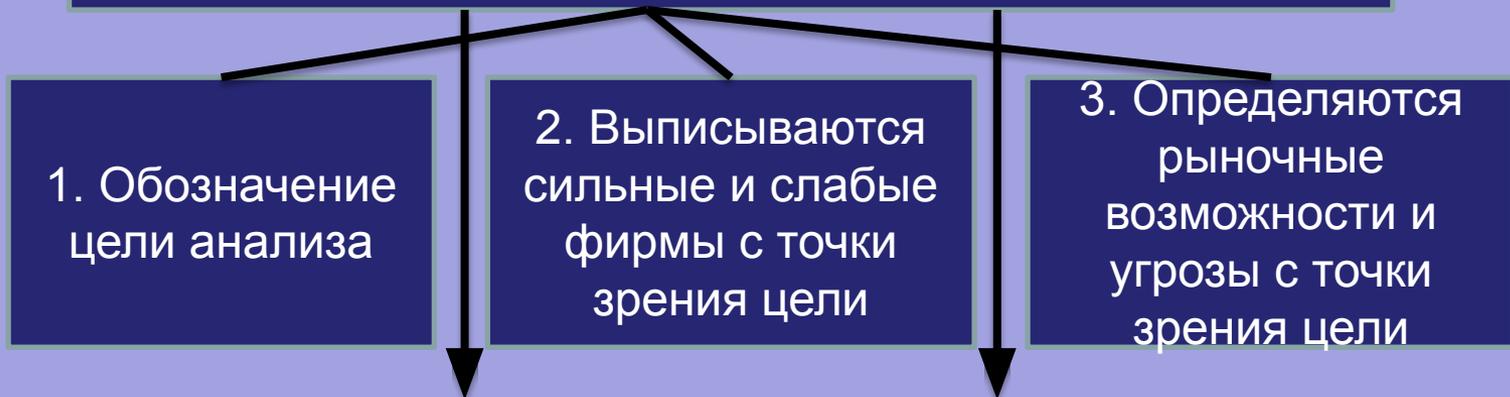
1. Метод должен соответствовать сложности задач, выдвигаемых внешней средой;
2. Метод должен быть настолько простым, насколько допускает слож-

Вопрос6(продолжение)

ность этих задач.

3. Применение метода должно быть сопоставимо с возможностями организации.

Этапы разработки SWOT- анализа



Продолжение лекции

4. Ранжирование в порядке убывания сильных и слабых сторон

5. Ранжирование в порядке убывания возможностей и угроз

6. Составление матрицы «Поле граничных стратегий»

7. Формулирование критериев для выбора стратегии

8. Проанализировать стратегии, которые не были выбраны и

9. Оценить стоимость выбранной стратегии

10. Составить план-график реализации стратегии

Система сбалансированных показателей

ССП- новейший подход к стратегическому управлению. Он основывается на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов. ССП включает как финансовые, так и нефинансовые параметры и отражает такие области, как прибыльность компании, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и уровень внедрения инноваций. Система охватывает важнейшие аспекты деятельности предприятия: потребительский аспект, аспект, характеризующий внутренние бизнес-процессы, финансовый аспект и аспект, характеризующий обучение и перспективы роста сотрудников

Продолжение лекции



Продолжение лекции

Характеристики элементов сбалансированной системы

Обучение и перспективы роста- характеристика работников, информационные технологии, мотивация и ориентация

Внутрифирменные процессы- описание рынка, выход на рынок, производство, доставка сервис

Потребительский аспект- доля рынка, способность удерживать и завоевывать потребителей, удовлетворение и прибыльность потребителей

Финансовый аспект- рост выручки, управление затратами, использование активов

Продолжение лекции

Различают показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом. Применение ССП – процесс, который состоит не в разработке стратегии, а в ее реализации.

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета
Финансовый	Повысить прибыльность	Рентабельность продаж	Прибыль\выручка; Постоянные затраты\ затраты; выручка- переменные з\
	Снизить затраты	Снижение постоянных затрат в с\с	

Продолжение лекции

Клиентский	Увеличить продажи	Расширение клиентской базы	Число новых потребителей за отчетный период\ число потребителей на начало периода
Внутренний	Эффективное использование основных средств	Фондоотдача	Выручка\ среднегодовая стоимость основных средств
Обучение и развитие	Лояльность работников	Коэффициент текучести кадров	Число уволившихся\ среднесписочная численность персонала

Вопросы по лекции

1. Назовите главные достоинства цепочки ценностей
2. Как определить конкурентную позицию компании?
3. Что такое УКП фирмы?
4. В чем заключается главная цель SWOT- анализа?
5. Назовите особенности ССП.

Тестовые вопросы

1. К факторам, формирующим стратегию, относятся:
 - А) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
 - Б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
 - В) привлекательность продукции, отрасли;
 - Г) конкурентоспособность фирмы;
 - Д) корпоративная культура

2-й вопрос

2. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;

Б) с позиции организации;

В) пункты а и б;

Г) пункты а, б не верны.

3. SWOT-анализ включает: А) анализ возможностей организации и вероятных угроз; Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами; В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков; Г) все