

# Лекция 7

## 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)

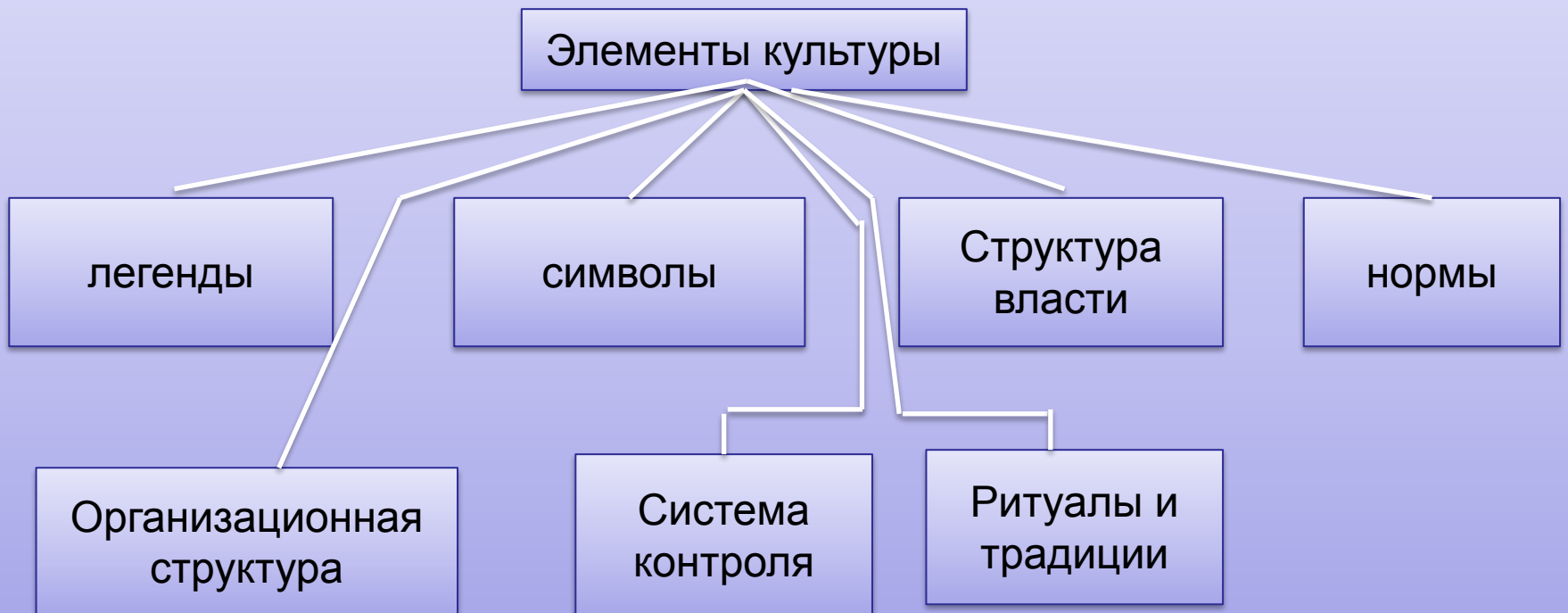
оказывает культура на эффективность работы организации в долгосрочной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности организации, поддержания лояльности



# 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

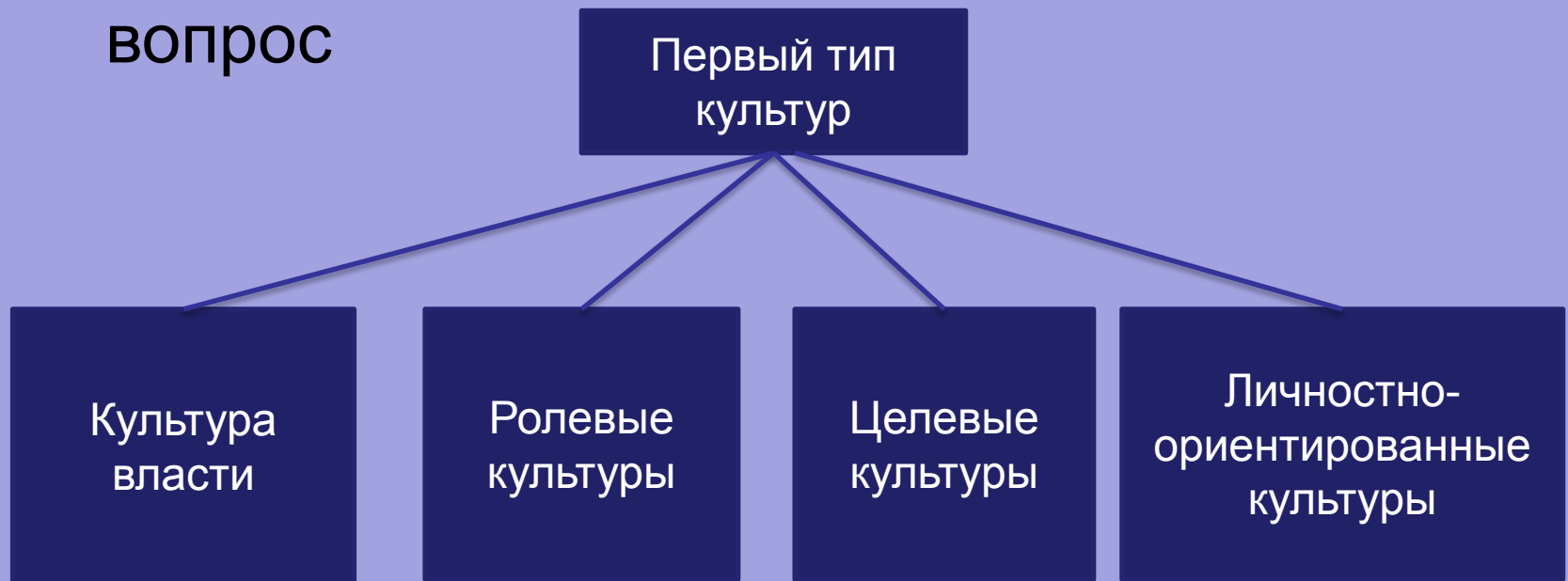
**Адаптивная** — Облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды с помощью которых легче осуществляются контакты людей друг с другом

**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

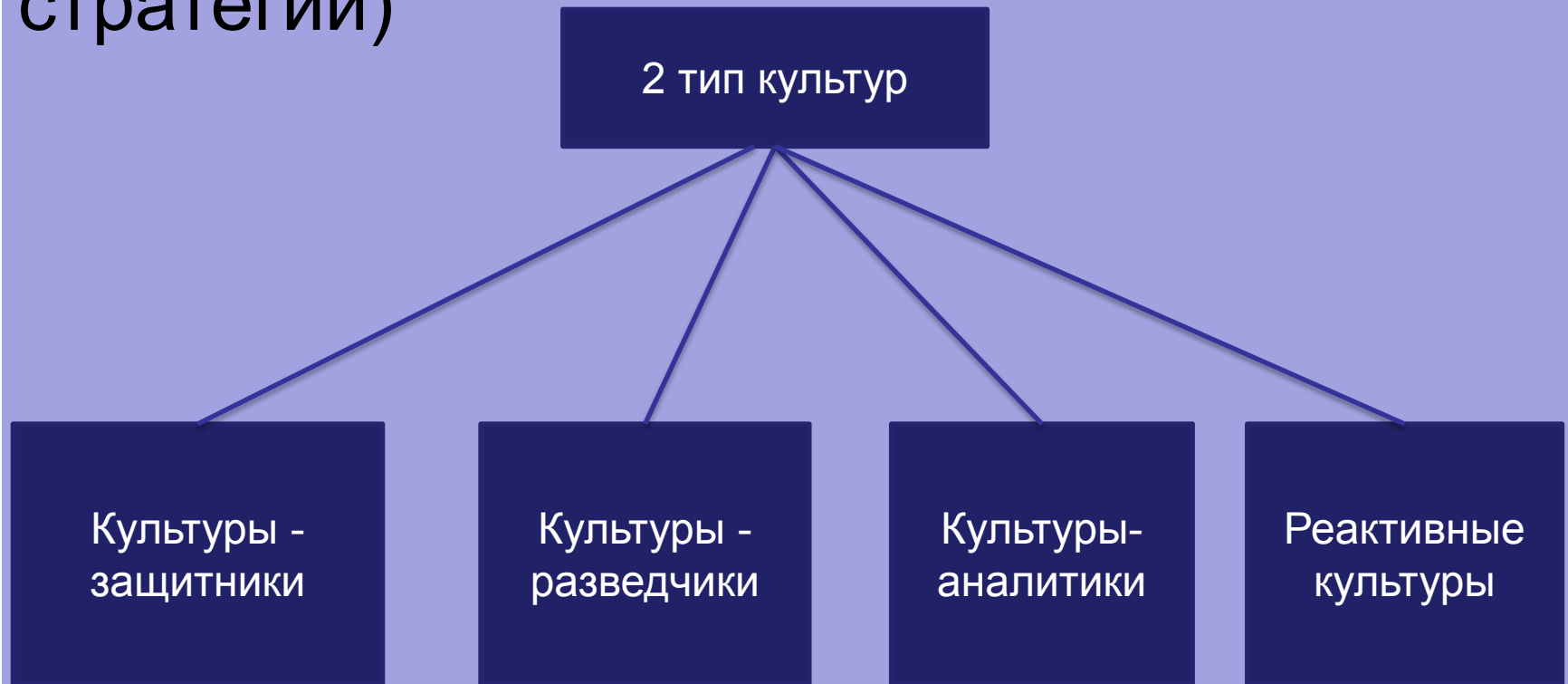
# Вопрос3(продолжение)

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

```
graph TD; A[Третий тип культур] --> B[Культура торговли]; A --> C[Спекулятивная культура]; A --> D[Административная культура]; A --> E[Инвестиционная культура];
```

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

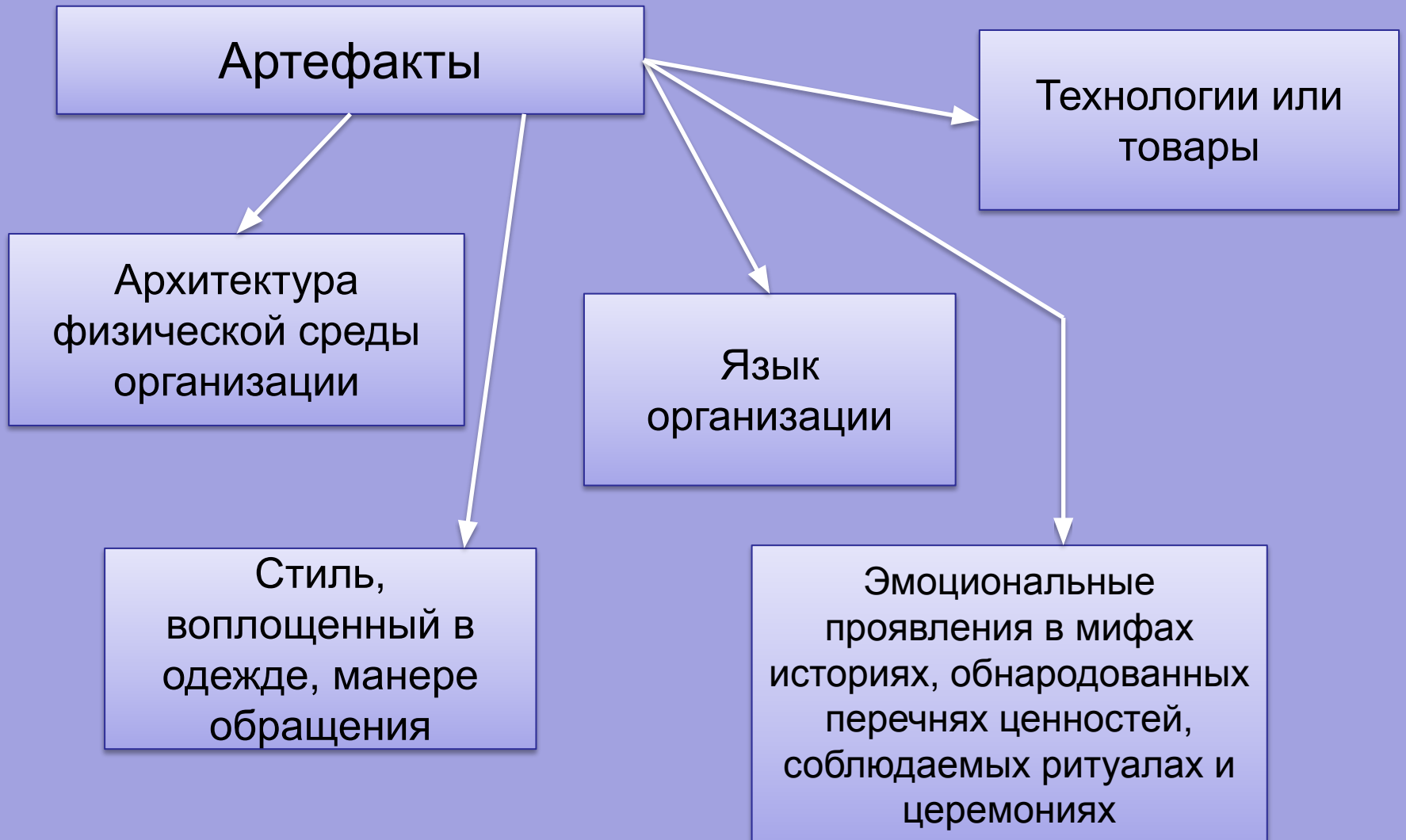
```
graph TD; A[Уровни анализа организационной культуры] --> B[1-й уровень Артефакты]; A --> C[2-й уровень Разделяемые ценности]; A --> D[3-й уровень Базовые положения];
```

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[Различия в технологии и возрасте оборудования]; A --> D[Различия в масштабах производства]; A --> E[Зависимость конкурентов от инфляции]; A --> F[Различия на маркетинг сбыт и транспортировку];
```

Различия в ценах  
на сырье,  
материалы,  
энергию

Различия в  
технологии и  
возрасте  
оборудования

Различия в  
масштабах  
производства

Зависимость  
конкурентов от  
инфляции

Различия на  
маркетинг сбыт и  
транспортировку

# 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

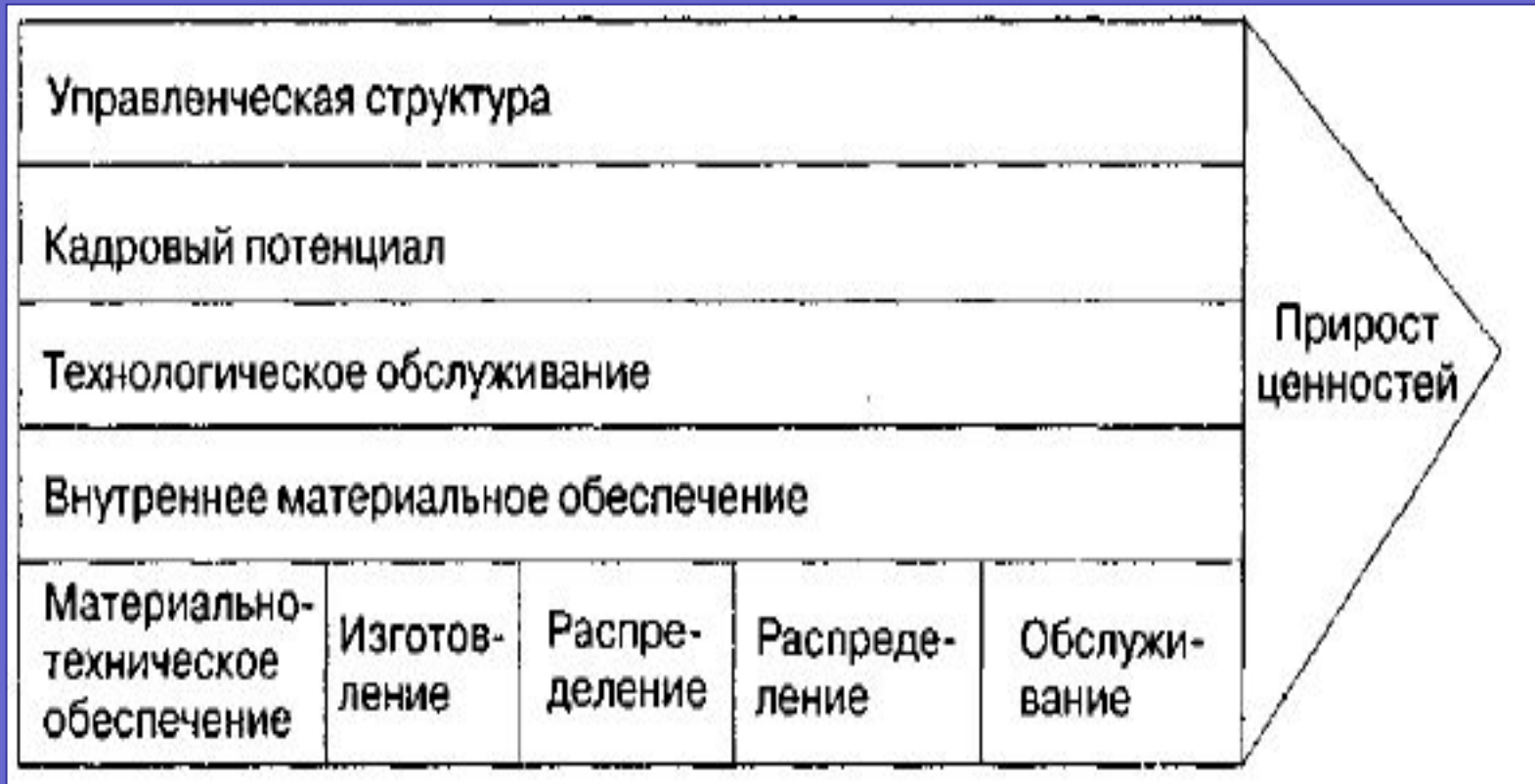
Обеспечение  
материалами  
внутри  
предприятия



## 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

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

# Продолжение таблицы

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

# Продолжение лекции

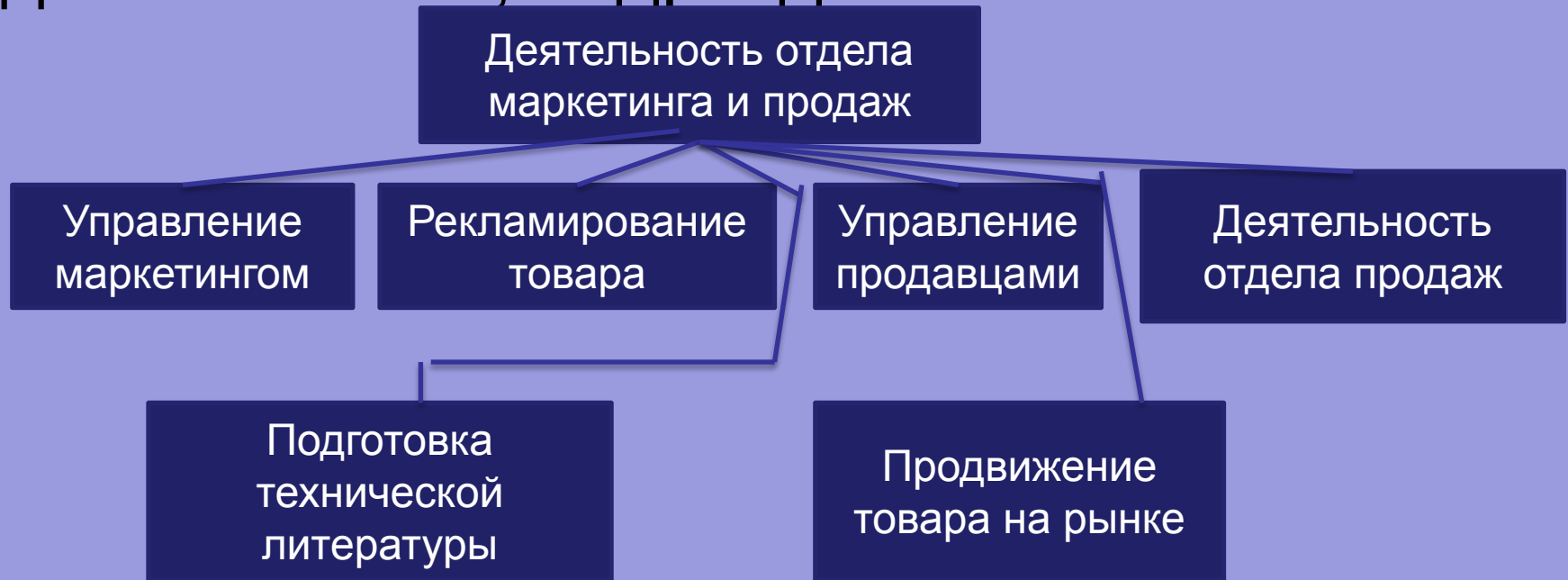
Вспомогательная деятельность	Снабжение	Закупка ресурсов
	НИОКР	Разработка новых продуктов, услуг и процессов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, обеспечение информацией, менеджмент
	Управление персоналом	Набор, отбор, ротация, вознаграждение, мотивация

## 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)

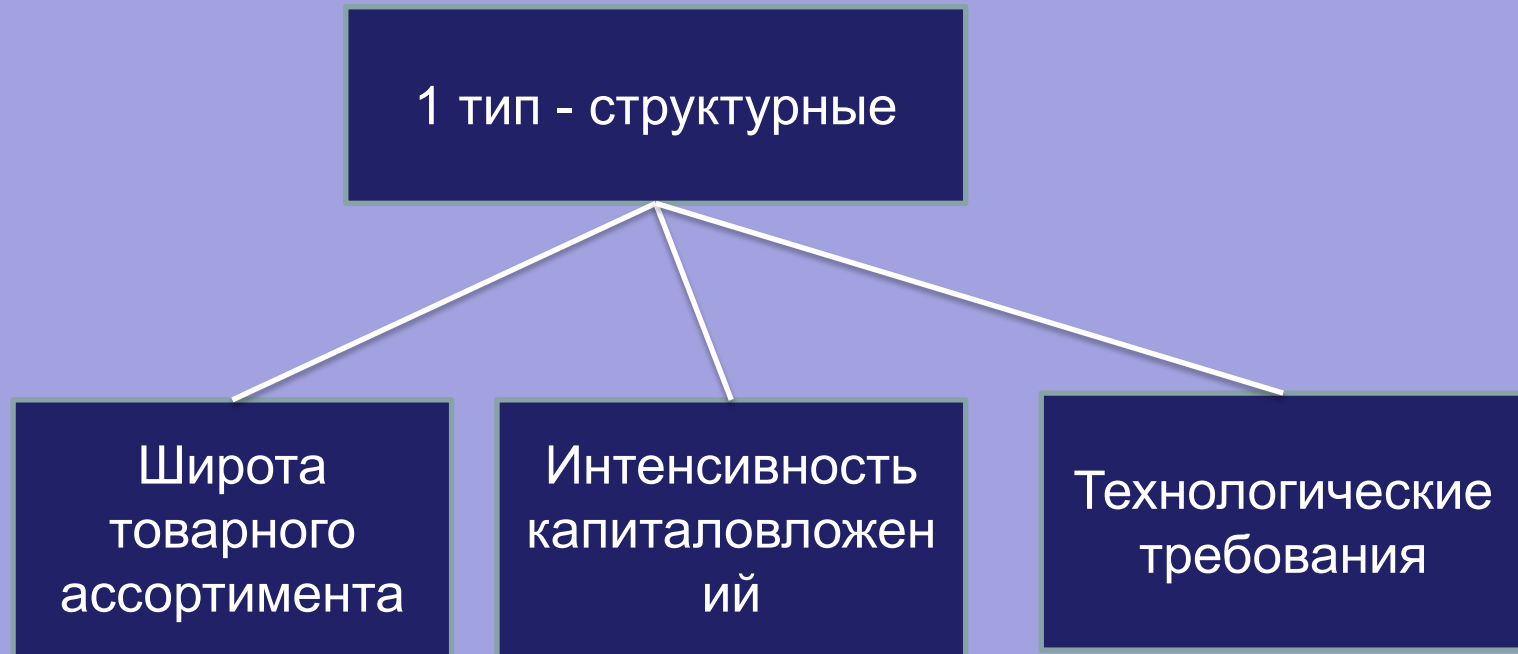
осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества. Раскладывая операции, производимые компанией, можно лучше понять структуру затрат фирмы и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности 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.Коммандировки 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;

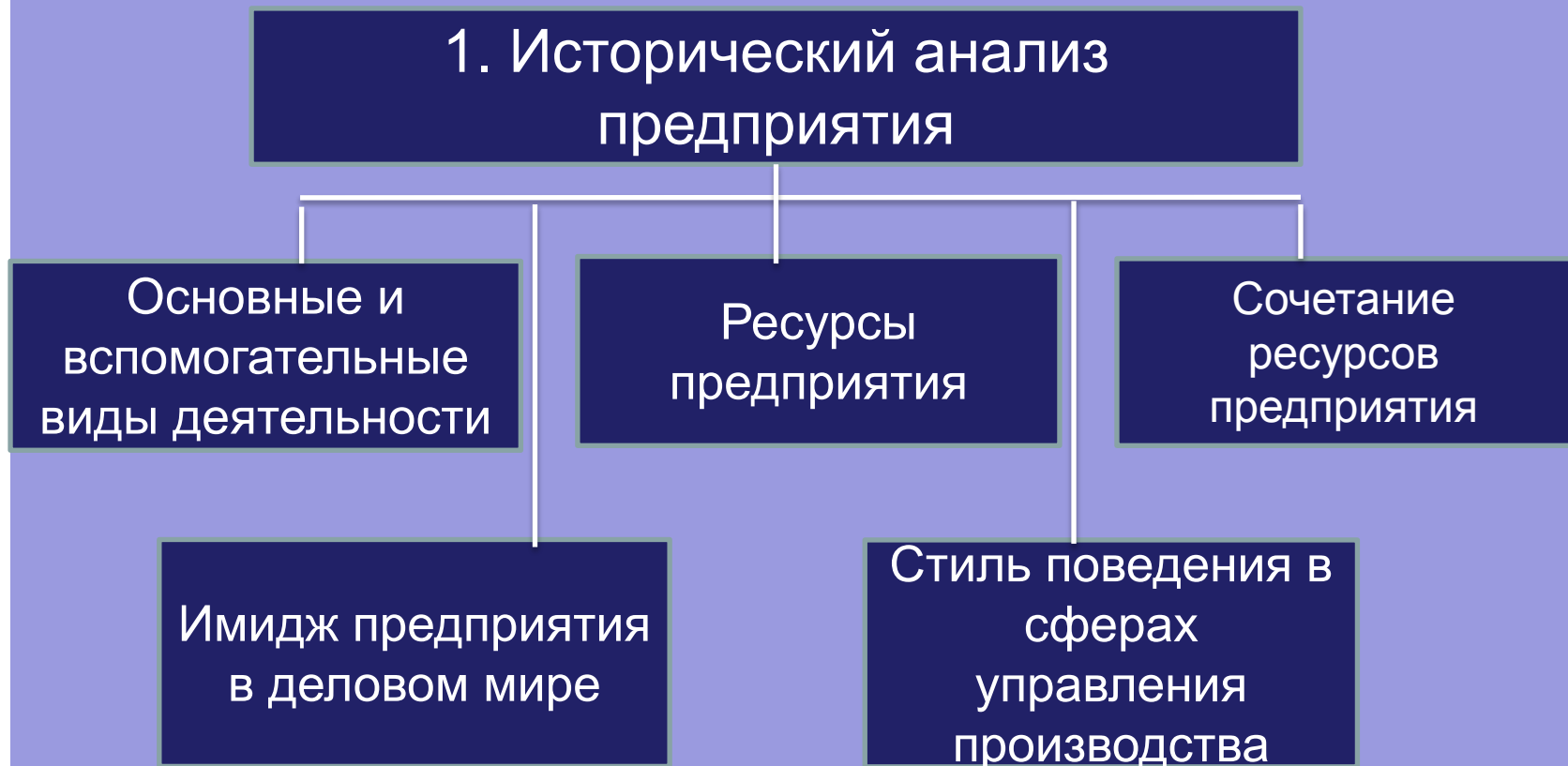
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами.

# 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

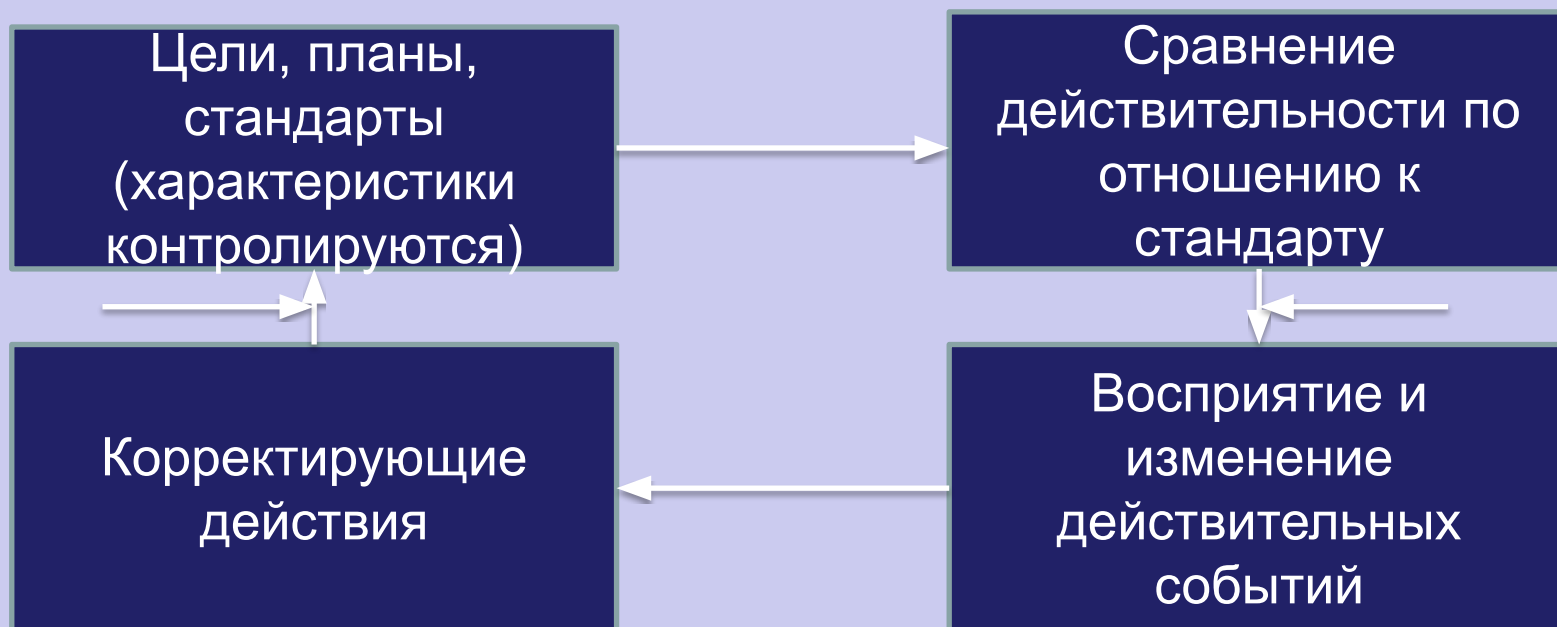
Инвестицион  
ные усилия  
(капиталовло  
жения)

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

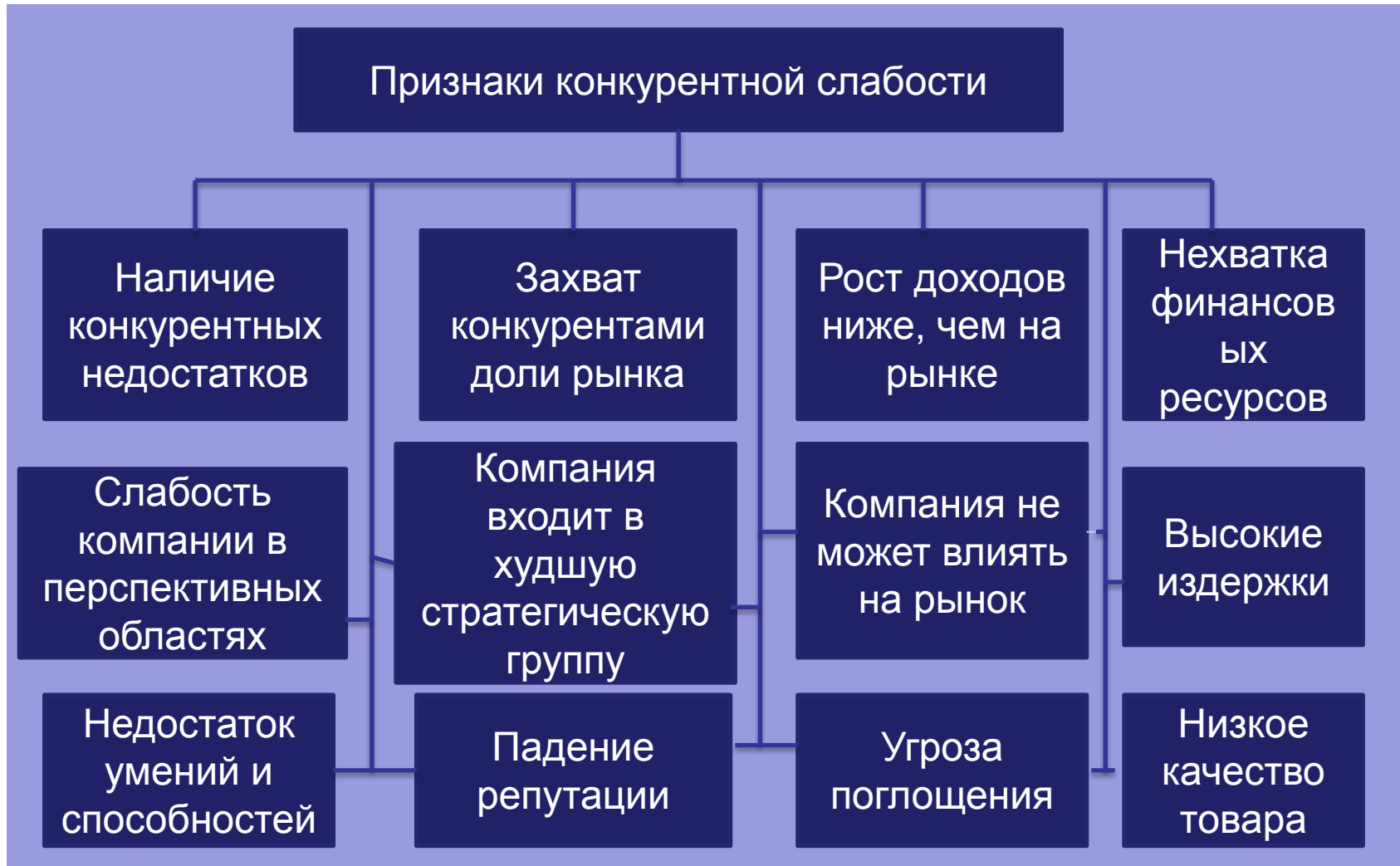
# Вопрос5(продолжение)

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)

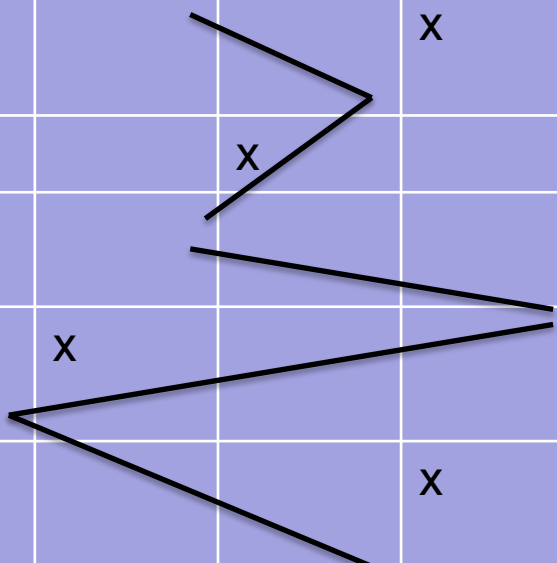
Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. Когда компания обладает значительной конкурентной силой в областях, в которых конкуренты слабы, имеет смысл использовать наступательную стратегию.

# Вопрос5(продолжение)

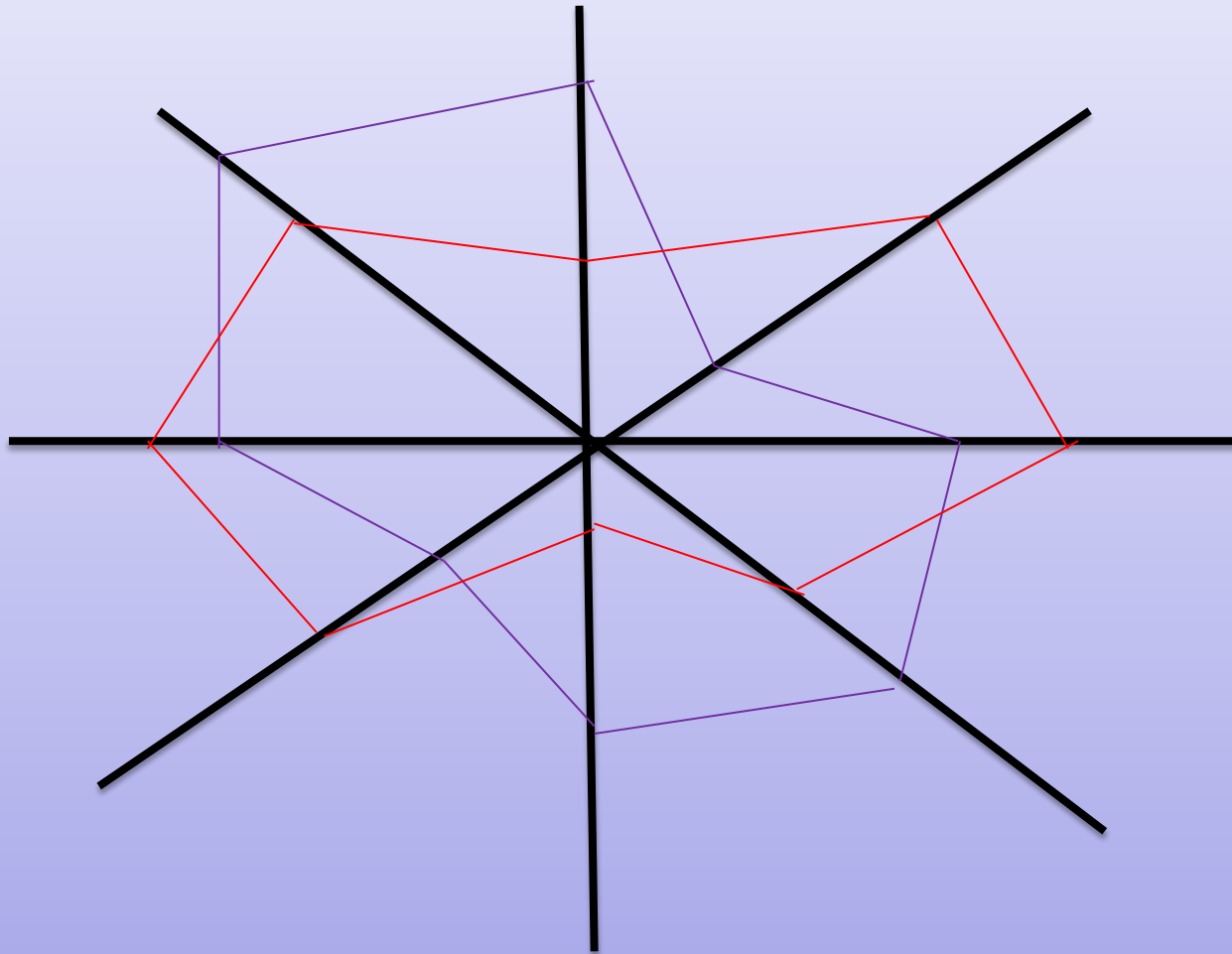
При формировании эффективного стратегического плана действий менеджеры должны изучить все результаты полученные в процессе проведенного анализа; экстраполировать развитие состояния компании на перспективу; точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание.

# 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

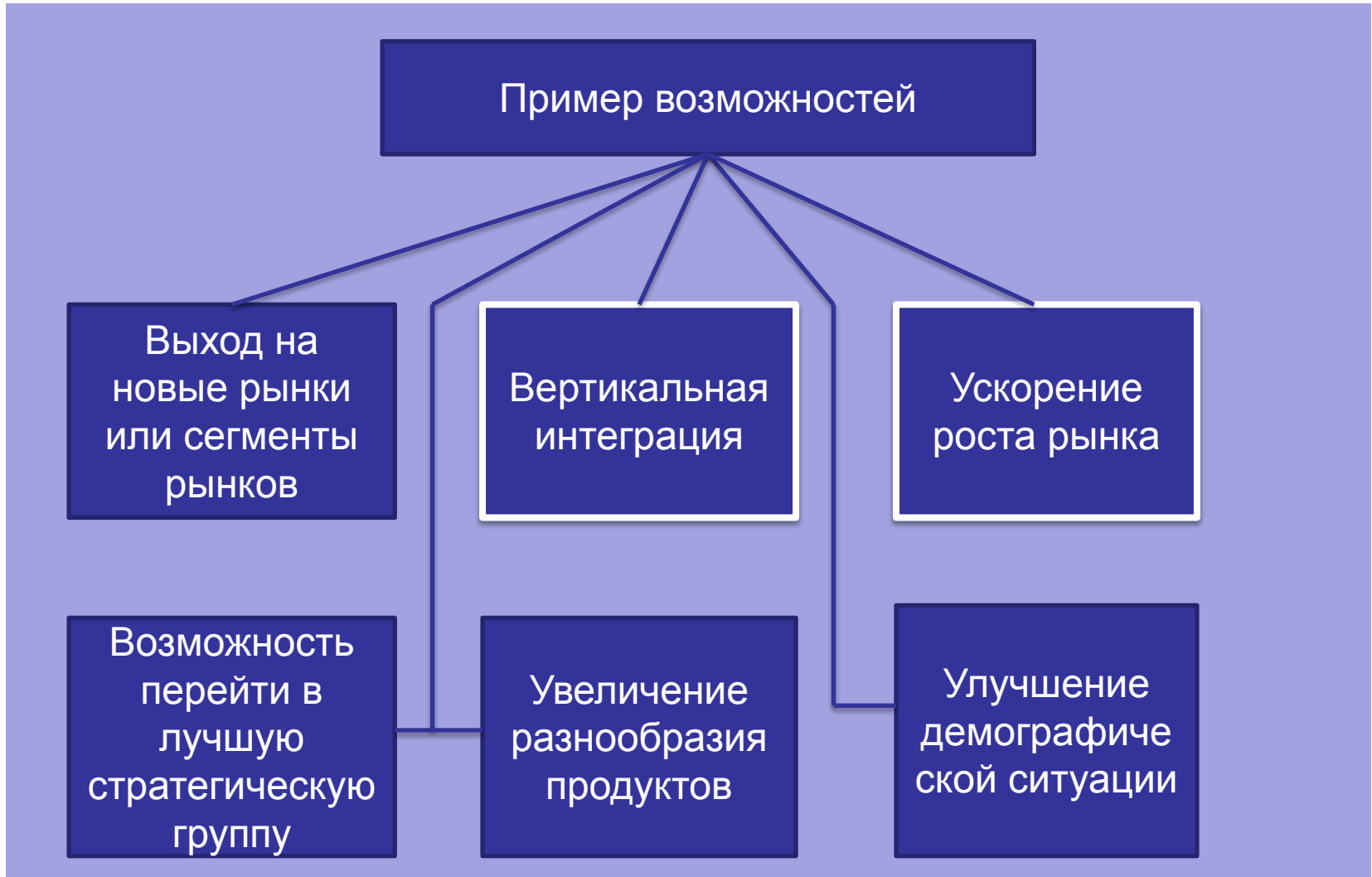
Низкая  
прибыльно  
сть

Недостаток  
управленческо  
го таланта

Отставание в  
области  
НИОКР

Слабое  
представлен  
ие о рынке

# Вопрос6(продолжение)



## Вопрос6(продолжение

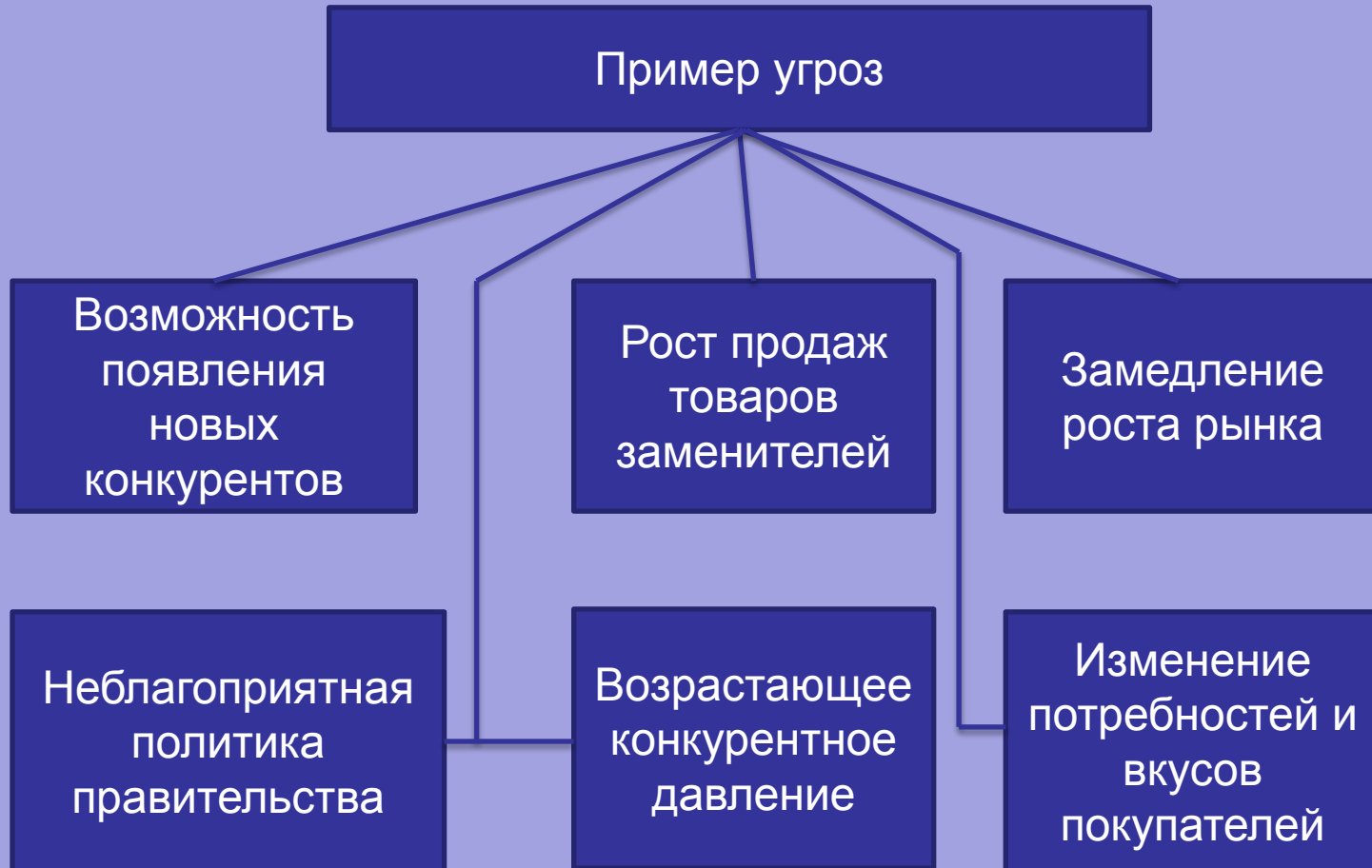
После того как конкретный список слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз организации составлен, наступает этап установления связей между ними.

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

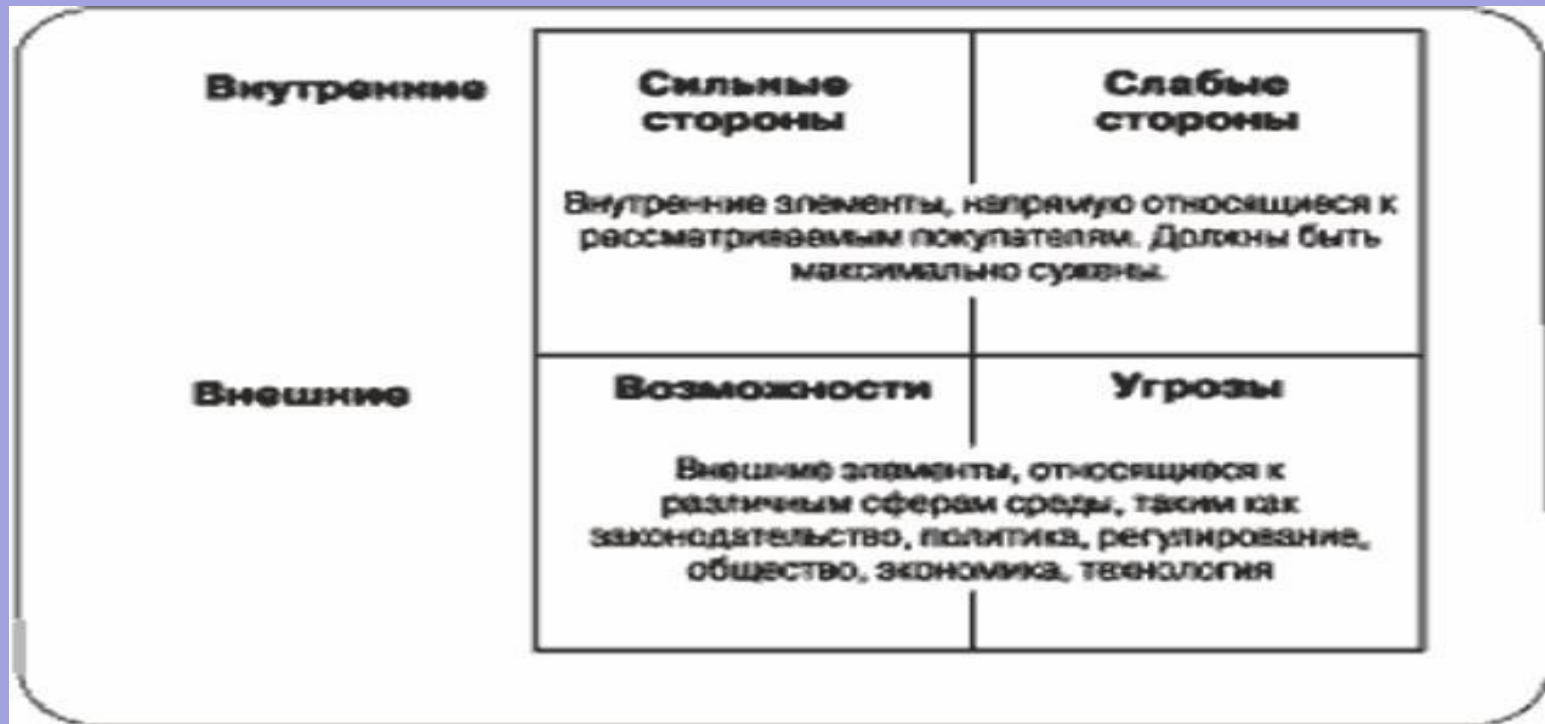
# Вопрос6(продолжение)





# 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-

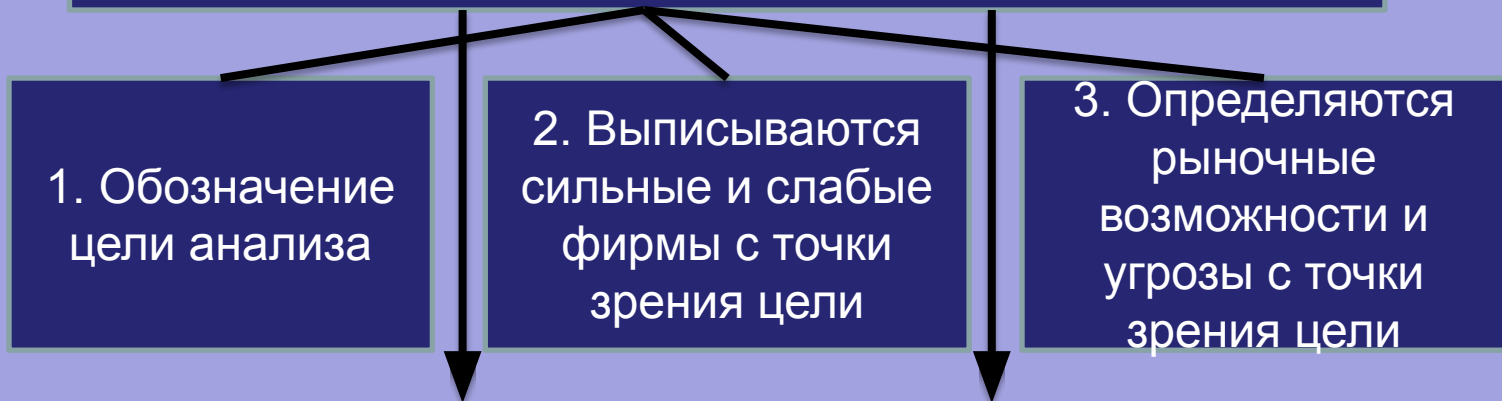


# Вопрос6(продолжение)

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

<b>Клиентский</b>	<b>Увеличить продажи</b>	<b>Расширение клиентской базы</b>	<b>Число новых потребителей за отчетный период\ число потребителей на начало периода</b>
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