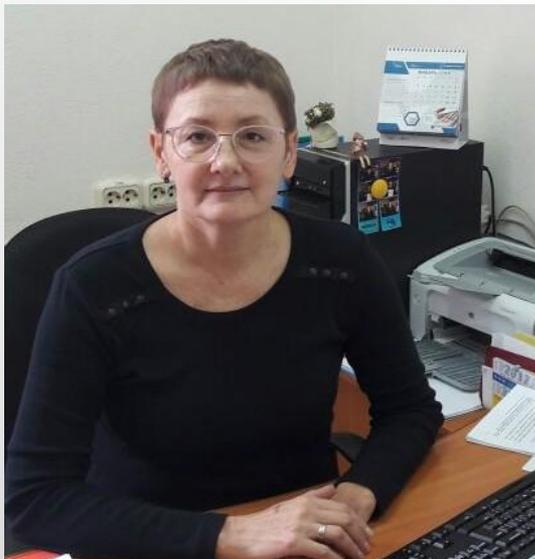


# «Стратегический менеджмент»



2020 год

Курс ведет:

**Ломовцева Ольга Алексеевна,**

*д.э.н., профессор,*

*кафедра менеджмента, маркетинга и ВЭД*



## ЛИТЕРАТУРА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

- *ЗАЙЦЕВ, Л.Г. СОКОЛОВА, М.И. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ / Л.Г. ЗАЙЦЕВ, М.И. СОКОЛОВА, М.: МАГИСТР, 2013*
- *ТОМПСОН, А.А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИСКУССТВО РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ : УЧЕБНИК / А. А. ТОМПСОН, А.Д. СТРИКЛЕНД ; РЕД. М.И. СОКОЛОВОЙ, Л.Г. ЗАЙЦЕВА. - МОСКВА : ЮНИТИ-ДАНА, 2015*
- *МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЙ АСПЕКТ: УЧЕБНИК / ПОД РЕД. Н. Ю. КОНИНОЙ. — М. : ИЗДАТЕЛЬСТВО «АСПЕКТ ПРЕСС», 2018*
- *БАРАНЕНКО, С.П. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.- М.: ЦЕНТРПОЛИГРАФ, 2019*
- *СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ : УЧЕБНИК / ПОД РЕД. П.А. МИХНЕНКО. – МОСКВА : УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ», 2017. – 305 С. URL: [HTTP://BIBLIOTHECA.RU/INDEX.PHP?PAGE=BOOK&ID=455434](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434)*

# СТРУКТУРА КУРСА (12 Л/20 ПР)

- ВВЕДЕНИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
- **ВИДЕНИЕ**, МИССИЯ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ
- АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ
- АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ
- SWOT - АНАЛИЗ
- РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
- РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

# ТЕКУЩАЯ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

- ПИСЬМЕННЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСА (ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА) – 10 (2 ШТ)
- УСТНЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСА (ГРУППОВАЯ РАБОТА НА ЗАНЯТИИ) – 8 (2 ШТ)
- ПИСЬМЕННОЕ ДОМАШНЕЕ ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ЗАДАНИЕ – 6 (2 ШТ)
- ПИСЬМЕННЫЙ ЭКСПРЕСС-ТЕСТ – 2 (5 ШТ)
- ПРИСУТСТВИЕ И АКТИВНАЯ РАБОТА НА ЗАНЯТИИ – 2 (16 ШТ)
- ЭКЗАМЕН (ПИСЬМЕННЫЙ ТЕСТ, ПИСЬМЕННЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСА)
- ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ:
  - 90 – ОТЛИЧНО **А**
  - 82-89 – ХОРОШО **В**
  - 75-81 – ХОРОШО **С**
  - 67-74 – УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО **Д**

# РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- СЛОЖНАЯ, РАЗВИВАЮЩАЯСЯ КОМПАНИЯ С БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ РЕСУРСОВ ТРЕБУЕТ СЛОЖНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
- ИНТУИЦИЯ И ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ?
  - ДЕЙСТВИЯ ПО СТАНДАРТНЫМ АЛГОРИТМАМ?  
**НЕДОСТАТОЧНО!**
- НУЖНЫ ОСОБЫЕ, СЛОЖНЫЕ НАВЫКИ:
  - ✓ **ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО**
  - ✓ **ПОНИМАНИЕ ДИНАМИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**
  - ✓ **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**
- ОДИН ИЗ ПОДХОДОВ – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

# РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ  
УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
- КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ  
СИСТЕМЫ

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЧТО ЭТО ?

- СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ - **ВЫЖИВАНИЕ** ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ЛЮБОМ СОСТОЯНИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС КОМПАНИИ – **ПЕРСОНАЛ**, ТОЛЬКО ОН МОЖЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ РАЗВИТИЕ
- **КЛИЕНТЫ** – ОПРЕДЕЛЯЮТ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
- **ГИБКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ** - НЕИЗМЕННЫХ ПРАВИЛ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, ВСЕ ИЗМЕНЯЕМО

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: *ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТ ОБРАТНОГО*

- НЕСТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НАЧИНАЕТСЯ С ПОДСЧЕТА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ, А НЕ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- НЕСТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ИСХОДИТ ИЗ ТОГО, ЧТО ВНЕШНЯЯ СРЕДА БУДЕТ НЕИЗМЕННОЙ ИЛИ ЕЕ ИЗМЕНЕНИЯ БУДУТ НЕЗНАЧИМЫМИ

# КАК РОЖДАЛОСЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

□ В США, ЕВРОПЕ, ЯПОНИИ – 70-Е ГГ. XX ВЕКА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** (ДОЛГОСРОЧНОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ЭПОХА «ХОТИЗМА»)

□ КОНЕЦ XX ВЕКА - НАРАСТАНИЕ ДИНАМИЧНОСТИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ, НАСЫЩЕНИЕ РЫНКОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** - ОСОБАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВАННАЯ НА ДОЛГОСРОЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- МЕНТАЛЬНОСТЬ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ: ОТ  
ПРОШЛОГО – ЧЕРЕЗ  
НАСТОЯЩЕЕ – К  
БУДУЩЕМУ

- МЕНТАЛЬНОСТЬ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ: ОТ  
ЖЕЛАЕМОГО  
БУДУЩЕГО – К  
НАСТОЯЩЕМУ

# СТРАТЕГИЯ? МНОГОЗНАЧНО...

- КОМБИНАЦИЯ РЕШЕНИЙ ДЛЯ АДАПТАЦИИ КОМПАНИИ К ЛЮБЫМ СИТУАЦИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- РЕШЕНИЯ МОГУТ БЫТЬ КАК ЗАРАНЕЕ ПЛАНИРУЕМЫЕ, ТАК И СПОНТАННЫЕ, В СООТВЕТСТВИИ С СИТУАЦИЕЙ
- РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ С УЧЕТОМ РИСКОВ СРЕДЫ И ОГРАНИЧЕНИЙ ПО РЕСУРСАМ
- СТРАТЕГИЯ – *И* СООТВЕТСТВИЕ МИССИИ, *И* БУДУЩАЯ ЦЕЛЬ, *И* СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

# ЧТО ГОВОРЯТ КЛАССИКИ?

## ГЕНРИ МИНЦБЕРГ: ПЯТЬ «П» СТРАТЕГИЙ

- СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПЛАН (РУКОВОДСТВО ПО ПЕРЕХОДУ ИЗ НАСТОЯЩЕГО В БУДУЩЕЕ) – MCDONALD`S
- СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПАТТЕРН (УСТОЙЧИВОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ВЫВОДИМОЕ ИЗ ПРОШЛОГО) – Г. ФОРД, П. ПИКАССО
- СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПЕРСПЕКТИВА (ВИДЕНИЕ ТОГО СОСТОЯНИЯ, К КОТОРОМУ НАДО СТРЕМИТЬСЯ, ТЕОРИЯ БИЗНЕСА ДАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ) – PEPSI COLA
- СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПОЗИЦИЯ В ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ (СВЯЗЬ С ИМИДЖЕМ В ГЛАЗАХ ОКРУЖЕНИЯ) – ГАЗПРОМ
- СТРАТЕГИЯ – ЭТО ПРИЕМ (МАНЕВР, УЛОВКА, ПЕРЕХИТРИТЬ ПРОТИВНИКА) – ТРОЯНСКИЙ КОНЬ

JUST DO IT!



# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДОМА: ХРЕСТОМАТИЯ

- МИНЦБЕРГ, Г. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ:  
ЭКСКУРСИЯ ПО ДЕБРЯМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА / Г. МИНЦБЕРГ, Б. АЛЬСТРАНД,  
Ж. ЛАМПЕЛЬ. – МОСКВА : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР,  
2016. – 365 С.

URL: [HTTP://BIBLIOTCLUB.RU/INDEX.PHP?PAGE=BOOK&ID=428  
137](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137)

- ХЕЙГ, П. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ И БИЗНЕС-  
МОДЕЛИ. ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО=THE BUSINESS  
MODELS HANDBOOK: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО /  
П. ХЕЙГ. – МОСКВА : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2019. –  
370 С. –

URL: [HTTP://BIBLIOTCLUB.RU/INDEX.PHP?PAGE=BOOK&ID=570](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570)

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЕЩЕ У КЛАССИКОВ (ВИХАНСКИЙ О.С.)

## ТРИАДА ВОПРОСОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- В КАКОМ БИЗНЕСЕ  
Я НАХОЖУСЬ?
- В КАКОЙ БИЗНЕС  
МНЕ ПЕРЕЙТИ?
- КАКОЙ БИЗНЕС  
МНЕ ПРЕКРАТИТЬ?

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- **ВИДЕНИЕ** – ОБОБЩЕННОЕ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ  
ОСНОВНОМ БИЗНЕСЕ
- **МИССИЯ** –  
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ  
КОМПАНИИ, СМЫСЛ ЕЕ  
СУЩЕСТВОВАНИЯ
- **СТРАТЕГИЯ** –  
ПРИОРИТЕТНОЕ  
НАПРАВЛЕНИЕ И СПОСОБ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- **ЦЕЛИ** – КОНКРЕТНЫЕ  
ЗНАЧЕНИЯ ДОСТИГАЕМЫХ  
СОСТОЯНИЙ

JUST DO IT!

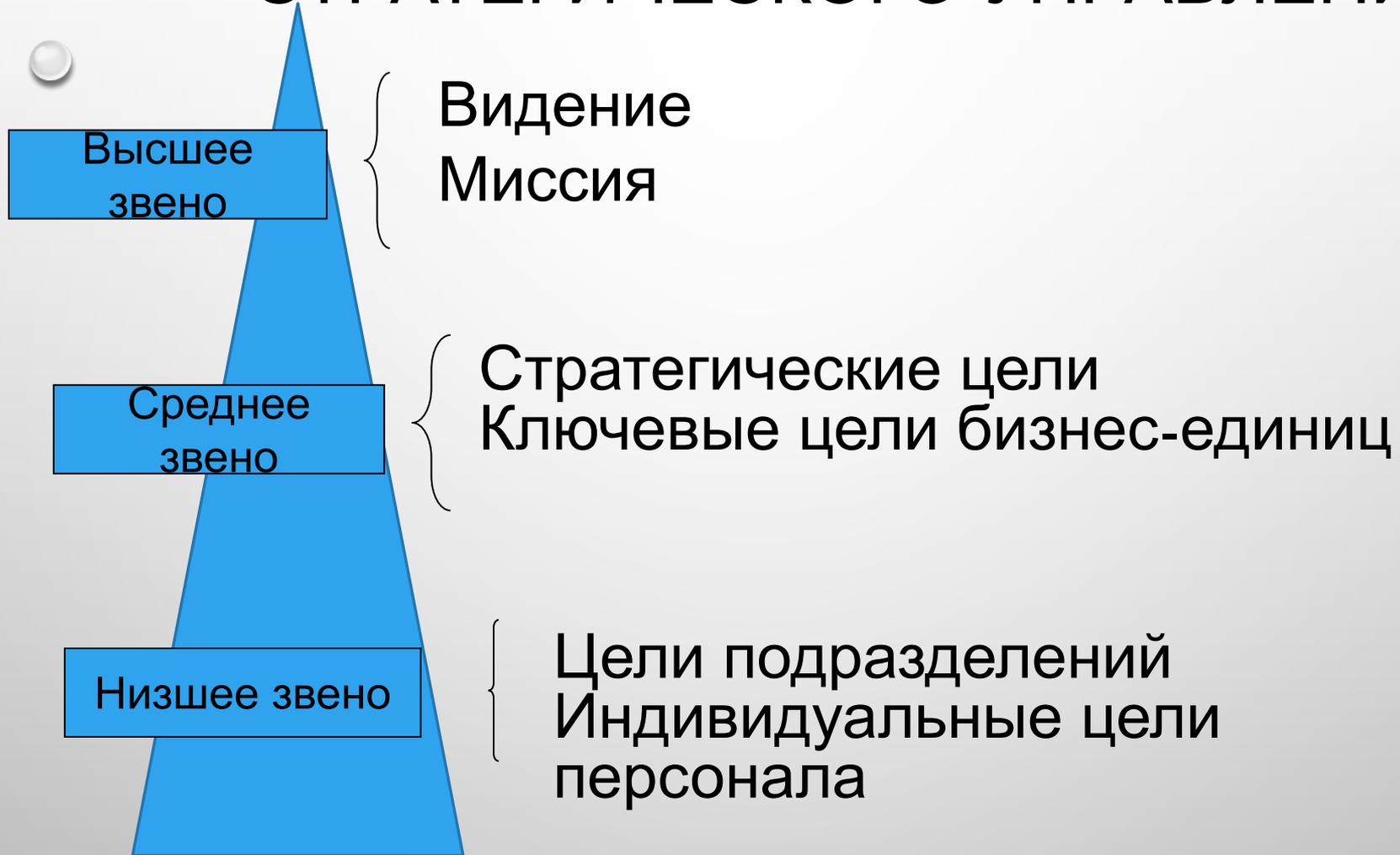


# ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

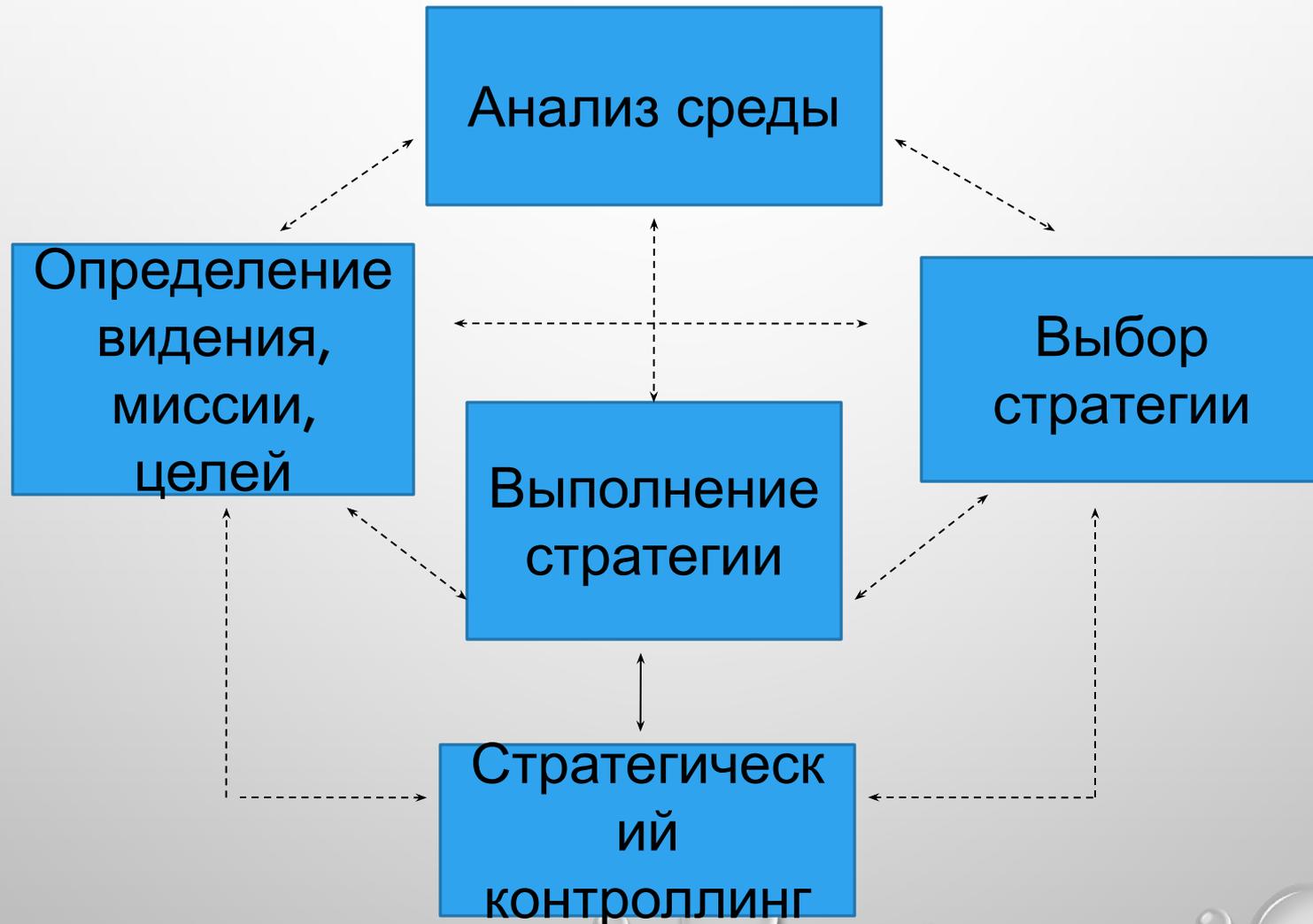
## РИДЕР: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ТЕКСТ СОДЕРЖИТ УТВЕРЖДЕНИЯ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ
- ЧТО В ТЕКСТЕ ПРОТИВОРЕЧИТ ВАШИМ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМ, С ЧЕМ ВЫ НЕ СОГЛАСНЫ?
- ЕСТЬ ЛИ В ТЕКСТЕ ИДЕЯ, КОТОРАЯ НЕ ВЫЗЫВАЕТ ВОЗРАЖЕНИЙ, С КОТОРОЙ ВЫ СОГЛАСНЫ?
- ПОПРОБУЙТЕ СДЕЛАТЬ ВЫВОД, ЧТО ДЛЯ ВАС ЛИЧНО БУДЕТ ОЗНАЧАТЬ СТРАТЕГИЧНОСТЬ? ЗАЧЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ СТРАТЕГИЧНО?

# ИЕРАРХИЯ РЕШЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



# КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



# АНАЛИЗ СРЕДЫ КОМПАНИИ - МОНИТОРИНГ

- УРОВНИ СРЕДЫ:
  - МАКРОСРЕДА – ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕХ СУБЪЕКТОВ УСЛОВИЯ, ГРАНИЦЫ ДОПУСТИМОГО И НЕДОПУСТИМОГО
  - МЕЗОСРЕДА – ОПЕРАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ, СПЕЦИФИЧНОЕ ДЛЯ ФИРМЫ
  - МИКРОСРЕДА – ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ФИРМЫ
- ЧИСЛО ФАКТОРОВ НА КАЖДОМ УРОВНЕ БЕСКОНЕЧНО, ПОЭТОМУ ДЛЯ АНАЛИЗА ВЫДЕЛЯЮТ РЕПЕРНЫЕ ТОЧКИ СРЕДЫ
- МОНИТОРИНГ ПО РЕПЕРНЫМ ТОЧКАМ, ПЕРИОДИЧНОСТЬ И СТЕПЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ ЗАВИСИТ ОТ КОМПАНИИ
- ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА СРЕДЫ – PEST, SWOT

# ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛИ КОМПАНИИ

- ВИДЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНО ОПРЕДЕЛЯЕТ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫМИ КОМПАНИЯ СОБИРАЕТСЯ ЗАНИМАТЬСЯ
- МИССИЯ - СМЫСЛ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ, ЕЕ ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ. В НЕЙ УСТАНОВЛИВАЕТСЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЖИДАНИЙ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ
- ЦЕЛИ – ЖЕЛАЕМОЕ СОСТОЯНИЕ КОМПАНИИ ИЛИ ДОСТИЖИМЫЙ В ОБОЗРИМОЕ ВРЕМЯ РЕЗУЛЬТАТ (КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ИЛИ КАЧЕСТВЕННЫЙ)

# ВЫБОР СТРАТЕГИИ

- СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ – ЭТО КОМПЛЕКС РЕШЕНИЙ О ТОМ, КАК БУДУТ ДОСТИГАТЬСЯ ЦЕЛИ
- ВКЛЮЧАЕТ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:
  - КАК И В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ КОМПАНИЯ?
  - ЧТО ДЕЛАТЬ С ОТДЕЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ?
  - ЧТО ДЕЛАТЬ С ОТДЕЛЬНЫМИ ПРОДУКТАМИ?
  - КАКОЕ МЕСТО ЗАНИМАТЬ НА РЫНКЕ В СООТНЕСЕНИИ С КОНКУРЕНТАМИ?

# ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ

- ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ – ЭТО НЕ ПОШАГОВЫЙ ПРОЦЕСС ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ, А СОЗДАНИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО ПРЕТВОРЕНИЯ В ЖИЗНЬ СТРАТЕГИИ
- ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ – ЭТО ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ, КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ КОМПАНИЮ В ТАКОЕ СОСТОЯНИЕ, В КОТОРОМ ОНА СПОСОБНА РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СТРАТЕГИЮ
- ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ – ЭТО СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА, ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭТАПОВ, МЕРОПРИЯТИЙ, РЕСУРСОВ, ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, РЕЗУЛЬТАТОВ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

## ТРАДИЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ

- ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ
- ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ ХОДОМ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ И СОБСТВЕННО ЦЕЛЯМИ
- ВЫЯВЛЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЙ И ИХ ПРИЧИН
- КОРРЕКТИРОВКА ДЕЙСТВИЙ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

- НЕ ОРИЕНТИРОВАН НА ПРАВИЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ИЛИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ РАБОТ
- ОРИЕНТИРОВАН НА УСТАНОВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДАЛЬНЕЙШЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ В СЛОЖИВШИХСЯ УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- КОРРЕКТИРОВКЕ ПОДВЕРЖЕНЫ НЕ ТОЛЬКО ДЕЙСТВИЯ, НО И

## РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ КОМПАНИИ

- **ВИДЕНИЕ** (ОСНОВНОЙ БИЗНЕС) И МИССИЯ
- СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ
- АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРЫВОВ (GAP-АНАЛИЗ)
- РЕЗУЛЬТАТ АНАЛИЗА – ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

# ВИДЕНИЕ И МИССИЯ – ОСНОВА СТРАТЕГИИ

- **ВИДЕНИЕ** –  
ОБОБЩЕННОЕ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ  
ОСНОВНОМ БИЗНЕСЕ,  
В СООТНЕСЕНИИ С  
КОТОРЫМ КОМПАНИЯ  
ХОЧЕТ ВЕСТИ СВОЕ  
ДЕЛО
- КТО МЫ, ЧЕМ  
ЗАНИМАЕМСЯ, К ЧЕМУ  
СТРЕМИМСЯ?
- ВИДЕНИЕ ПОМОГАЕТ  
УСТАНАВЛИВАТЬ  
МИССИЮ
- **МИССИЯ** - СМЫСЛ  
СУЩЕСТВОВАНИЯ  
КОМПАНИИ
- МИССИЯ - ОТЛИЧИЯ  
КОМПАНИИ ОТ ДРУГИХ
- МИССИЯ -  
КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ
- МИССИЯ -  
СООТВЕТСТВИЕ  
ИНТЕРЕСАМ  
СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
(STAKEHOLDERS)
- ВИДЕНИЕ И МИССИЯ  
ЗАЧАСТУЮ  
ОБЪЕДИНЯЮТСЯ (У  
НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ)

# Стейкхолдеры фирмы и их ожидания

**Менеджеры:**  
оплата, статус

**Сотрудники:**  
вознаграждение,  
соц. пакет,  
гарантии

**Акционеры:**  
контроль,  
дивиденды,  
рост капитала

**Кредиторы:**  
оплата  
обязательств,  
риски

**Гос. органы:**  
налоги,  
законность

**Фирма**

**Государственный  
аппарат:**  
бюрократия, коррупция

**Потребители:**  
ценность/цена  
продуктов

**Поставщики:**  
регулярность,  
длительность,  
объемы

**Общество:**  
занятость,  
экология,  
благотворитель-  
ность

**Конкуренты:**  
ноу-хау,  
альянсы,  
контроль рынка

# **ВИДЕНИЕ (ОСНОВНОЙ БИЗНЕС): ПРИМЕРЫ**

- **ЛУКОЙЛ** - ВЕДУЩАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ МИРА В ОБЛАСТИ РАЗВЕДКИ, ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ УГЛЕВОДОРОДОВ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
- **РОСНЕФТЬ** – СТРЕМИТСЯ СТАТЬ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ, КОТОРАЯ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ПОТРЕБНОСТЬ В ЭНЕРГИИ, ПРЕДЛАГАЕМОЙ МАКСИМАЛЬНО БЛИЗКО К ТОЧКЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ, В НУЖНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЮ ФОРМЕ, ПО КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ ЦЕНАМ
- **ГАЗПРОМ** – НАДЕЖНОЕ, ЭФФЕКТИВНОЕ И СБАЛАНСИРОВАННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИРОДНЫМ ГАЗОМ, ДРУГИМИ ВИДАМИ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ И ПРОДУКТАМИ

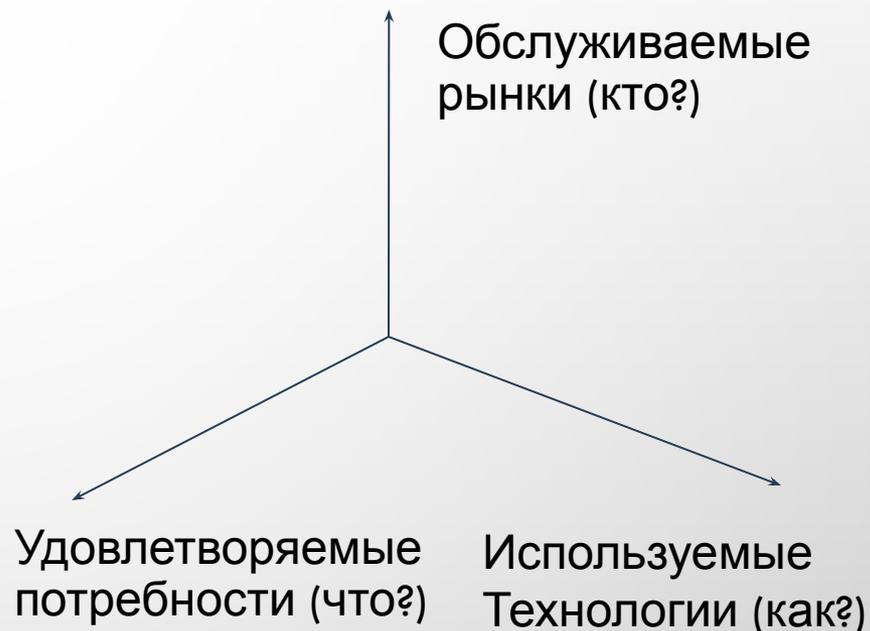
# КАК ФОРМУЛИРУЮТ **ВИДЕНИЕ**?

● УДОБНЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ –  
**МОДЕЛЬ  
АБЕЛЯ:**

КТО?

ЧТО?

КАК?



Дерек Абель (D. Abel) – европейский специалист в области стратегического менеджмента

# КАК РАБОТАЕТ МОДЕЛЬ АБЕЛЯ?

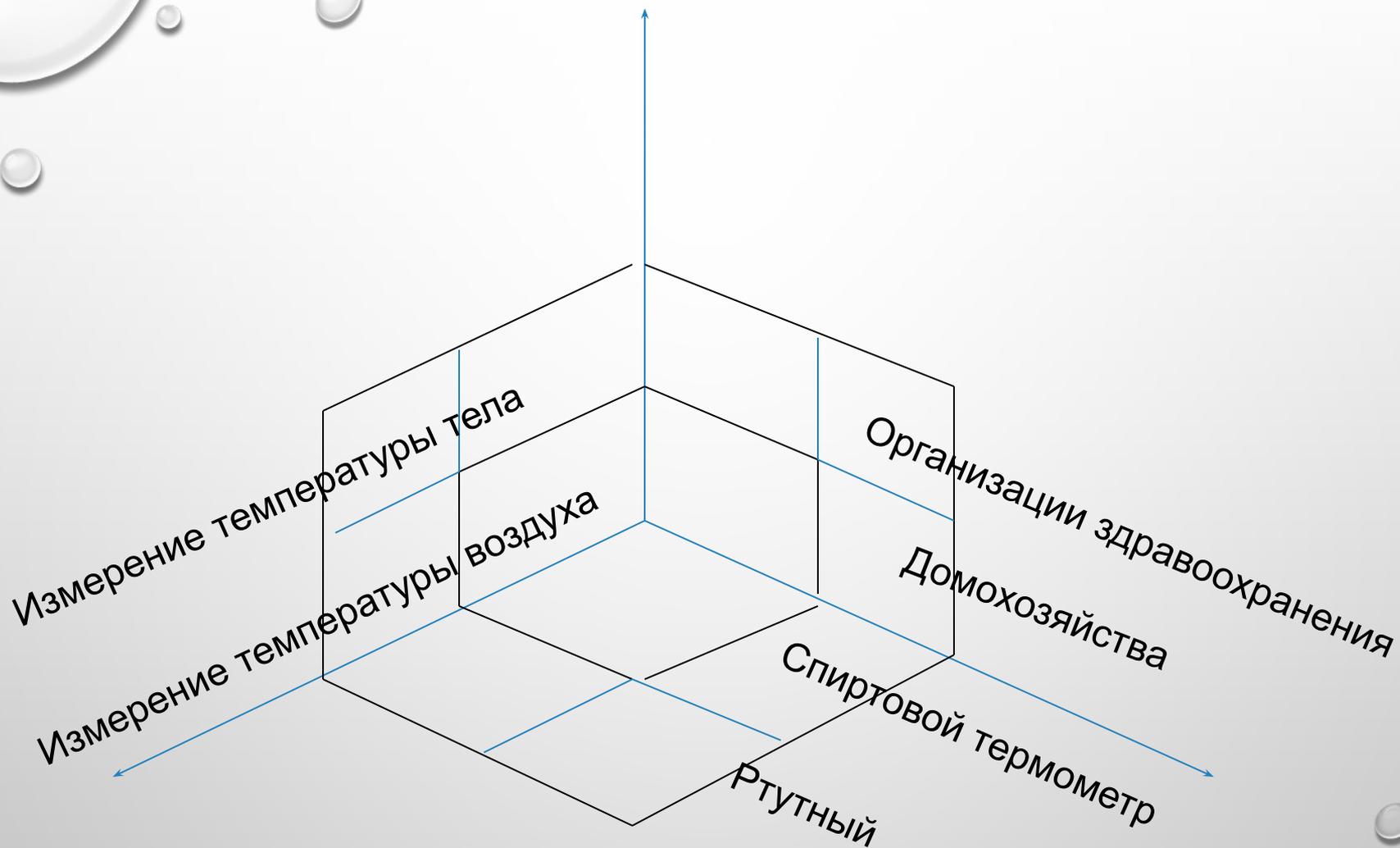
- ПОИСК НОВЫХ СФЕР ПРИМЕНЕНИЯ ПРОДУКТА (РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА) ИДЕТ ПО ТРЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ:
  - ✓ РЫНОК (КТО?). ДВИЖЕНИЕ ПО ЭТОЙ ОСИ ФОРМИРУЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ СПИСОК ОТРАСЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ ИЛИ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП. КАКИМ ГРУППАМ КЛИЕНТОВ ПОЛЕЗЕН НАШ ПРОДУКТ?
  - ✓ ПОТРЕБНОСТИ (ЧТО?). ДВИЖЕНИЕ ПО ЭТОЙ ОСИ ФОРМИРУЕТ СПИСОК ПРОБЛЕМ КЛИЕНТОВ, РЕШАЕМЫХ С ПОМОЩЬЮ ПРОДУКТОВ. КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ ЕСТЬ У КЛИЕНТОВ?
  - ✓ ТЕХНОЛОГИЯ (КАК?). ДВИЖЕНИЕ ПО ЭТОЙ ОСИ УТОЧНЯЕТ, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВЫЯВЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТОВ. КАКИЕ ФУНКЦИИ ПРОДУКТОВ (ЭЛЕМЕНТЫ ТЕХНОЛОГИИ) УДОВЛЕТВОРЯЮТ ДАННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ?

# МОДЕЛЬ АБЕЛЯ: ПРИМЕР

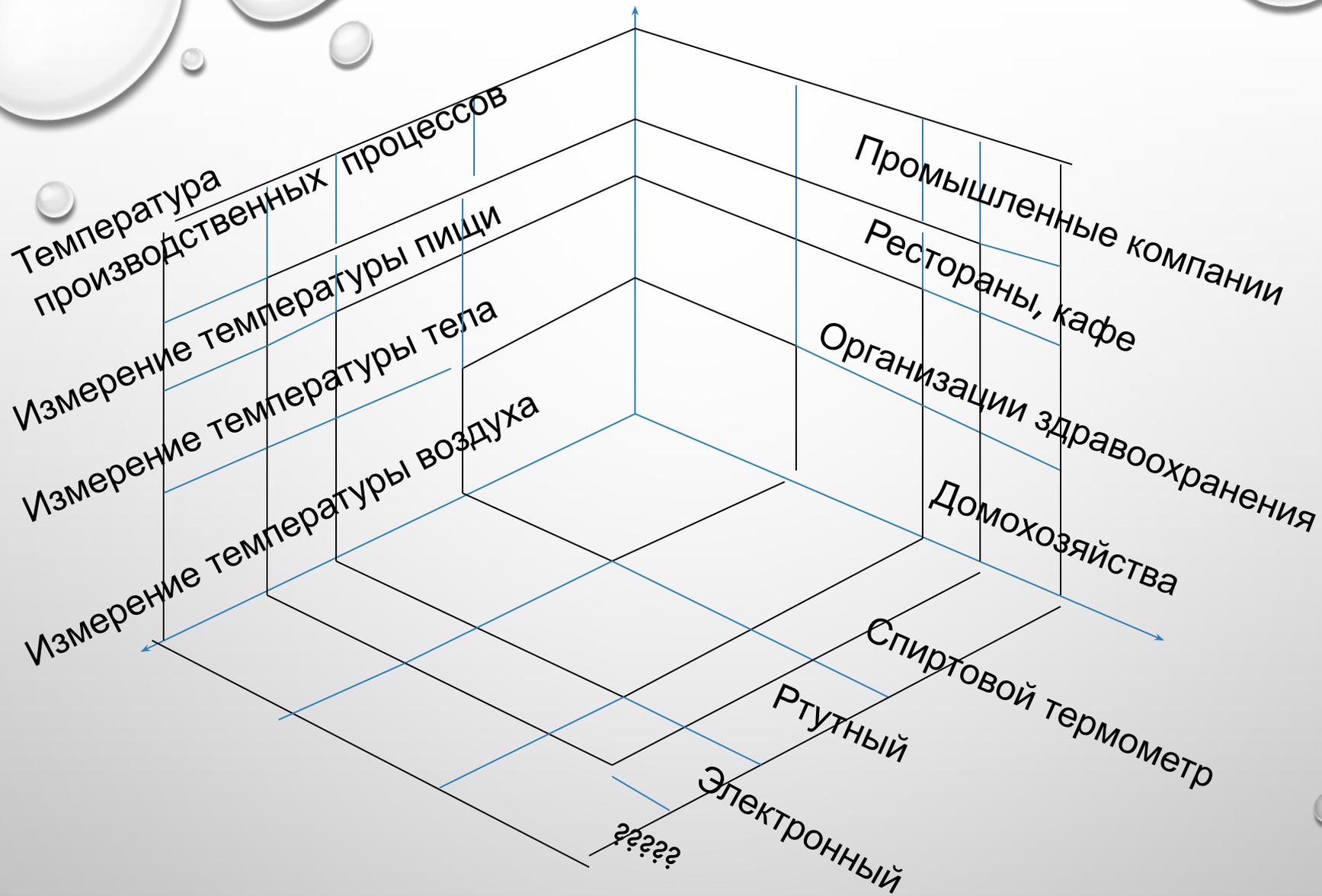
Группы потребителей	Удовлетворяемые потребности	Используемые технологии
Домохозяйства	Измерение температуры воздуха	Спиртовой термометр
Рестораны, кафе	Измерение температуры пищи	Электронный термометр
Организации здравоохранения	Измерение температуры тела	Ртутный термометр



Абель развил идею о том, что проблемы (потребности) потребителей могут быть решены (удовлетворены) с помощью разных технологий



Модель Абеля – это инструмент поиска альтернативных сфер применения продуктов или направлений развития бизнеса



JUST DO IT!



# ЗАДАНИЕ

- ИСПОЛЬЗУЯ МОДЕЛЬ АБЕЛЯ, СФОРМУЛИРУЙТЕ **ВИДЕНИЕ** ДЛЯ ПОДОБНОЙ КОМПАНИИ?

# ОШИБКИ: УЗКО СФОРМУЛИРОВАННАЯ СФЕРА

«РАЗВИТИЕ Ж/Д КОМПАНИЙ ОСТАНОВИЛОСЬ НЕ ПОТОМУ, ЧТО СОКРАТИЛАСЬ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРЕВОЗКАХ.

И НЕ ПОТОМУ, ЧТО ЭТУ ПОТРЕБНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЯЮТ ДРУГИЕ ОТРАСЛИ.

А ПОТОМУ, ЧТО НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЛИСЬ САМИМИ Ж/Д КОМПАНИЯМИ.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ, А НЕ НА ПЕРЕВОЗКИ И ЛОГИСТИКУ ВООБЩЕ – ПРИЧИНА СТАГНАЦИИ.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОДУКТ ВМЕСТО ОРИЕНТАЦИИ НА ПОТРЕБНОСТИ» (ТЕОДОР ЛЕВИТТ, МАРКЕТИНГОВАЯ МИОПИЯ, 1960)

- ЭКСПЕРТЫ **BCG** ОПРОВЕРГЛИ МНЕНИЕ ЛЕВИТТА:

«НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО ОПРЕДЕЛИТЬ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС КАК МОЖНО ШИРЕ, ПОСКОЛЬКУ КАЖДЫЙ ИЗ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДЕТ ТРЕБОВАТЬ ОСОБОЙ СТРАТЕГИИ»

## ОШИБКИ: ЧРЕЗМЕРНО ШИРОКО ОПРЕДЕЛЕН ОСНОВНОЙ БИЗНЕС

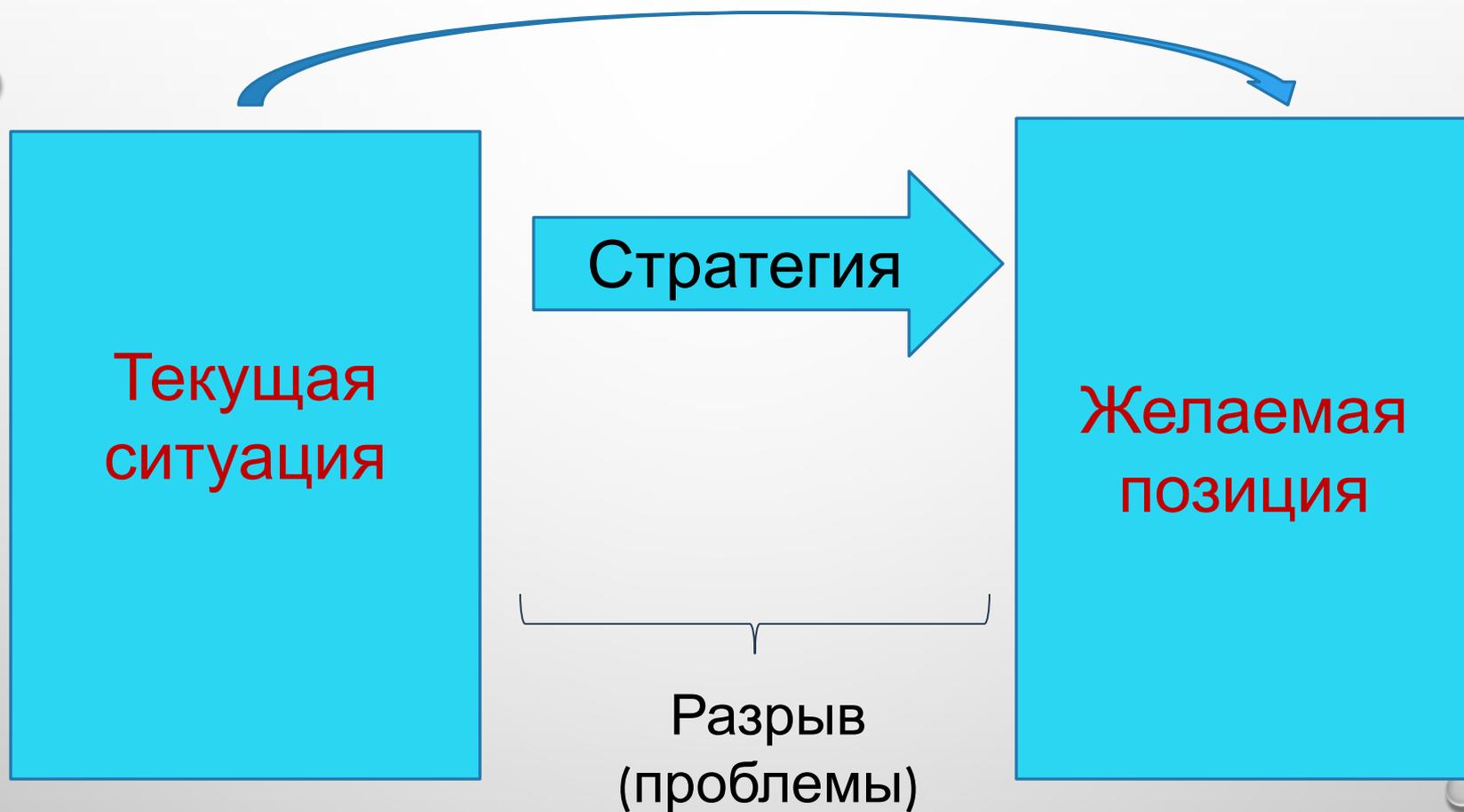
В НАЧАЛЕ 80-Х СОСА СОЛА РАСШИРИЛА  
ВИДЕНИЕ И КУПИЛА ТРИ ВИНОДЕЛЬЧЕСКИЕ  
КОМПАНИИ.

ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ **СС** ПРИНЯЛА РЕШЕНИЕ  
О СВЕРТЫВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ  
ВИН:

ХОТЬ ЭТО И ОДНА ОТРАСЛЬ В ШИРОКОМ  
СМЫСЛЕ СЛОВА, НО УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
НАВЫКИ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАЮТСЯ.

НАПРИМЕР, ВИНА НЕОБХОДИМО  
ВЫДЕРЖИВАТЬ, ЧТО ФОРМИРУЕТ БОЛЬШИЕ  
ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ; СЫРЬЕ НЕОБХОДИМО  
ЗАКУПАТЬ ДО СОЗРЕВАНИЯ УРОЖАЯ, ЧТО

# РОЛЬ МИССИИ



# МИССИЯ - СМЫСЛ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИИ

- МИССИЯ

В ТЕРМИНАХ  
ПРОДУКТОВ:

- МИССИЯ

В ТЕРМИНАХ  
ПОТРЕБНОСТЕЙ:

# ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ МИССИИ КОМПАНИИ

## ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОДХОДА:

- НАШИ ПРОДУКТЫ ХОРОШИЕ И НУЖНЫЕ, У НАС ЕСТЬ РЫНОК И ОН СОХРАНИТСЯ В БУДУЩЕМ
- ЧТОБЫ СУЩЕСТВОВАТЬ, КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ТОЛЬКО ПРОТИВОДЕЙСТВОВАТЬ КОНКУРЕНТАМ ЗА СЧЕТ ЛУЧШЕГО КАЧЕСТВА ИЛИ НИЗКОЙ ЦЕНЫ
- ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ ТОЛЬКО СОБСТВЕННОМУ ПРОДУКТУ, ИГНОРИРУЕТСЯ РАЗВИТИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ
- КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ

# РЫНОЧНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ МИССИИ КОМПАНИИ

## ДОСТОИНСТВА РЫНОЧНОГО ПОДХОДА:

- В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ НАХОДЯТСЯ НЕ ПРОДУКТЫ И РЕСУРСЫ КОМПАНИИ, А СУЩЕСТВУЮЩИЕ И НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ РЫНКА
- АНАЛИЗ И ПРЕДВИДЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ РЫНКА, ИХ УЧЕТ В НОВЫХ СТРАТЕГИЯХ

(НАПРИМЕР, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ  
НАГРЕВАТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ: РЫНОК ПЕЧЕЙ  
ИЛИ РЫНОК СОЗДАНИЯ КОМФОРТНЫХ  
УСЛОВИЙ ПРОЖИВАНИЯ)

Невыраженные  
потребности

Потенциал рынка  
(новые продукты  
для клиентов)

Неиспользуемы  
е возможности

«Голубые  
океаны»



Выражены  
потребности

Используемые  
возможности

Потенциал рынка  
(новые сегменты  
для неклиентов)

Обслуживаемые  
потребители

Необслуживаемые  
потребители



# ЧТО ТАКОЕ НЕИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?

- СОЗДАТЬ РЫНОК, КОТОРОГО НЕ СУЩЕСТВУЕТ
- УВИДЕТЬ ПОТРЕБНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕ ОСОЗНАЮТСЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, КОТОРЫХ КОМПАНИЯ НЕ ДОСТИГЛА СВОИМИ ПРОДУКТАМИ

« КОНКУРЕНТ ПОПАДАЕТ В ЦЕЛЬ, В КОТОРУЮ НИКТО ПОПАСТЬ НЕ МОЖЕТ.

СТРАТЕГ ПОПАДАЕТ В ЦЕЛЬ, КОТОРУЮ НИКТО НЕ ВИДИТ»

(ПЕРЕФРАЗИРУЯ АРТУРА ШОПЕНГАУЭРА)

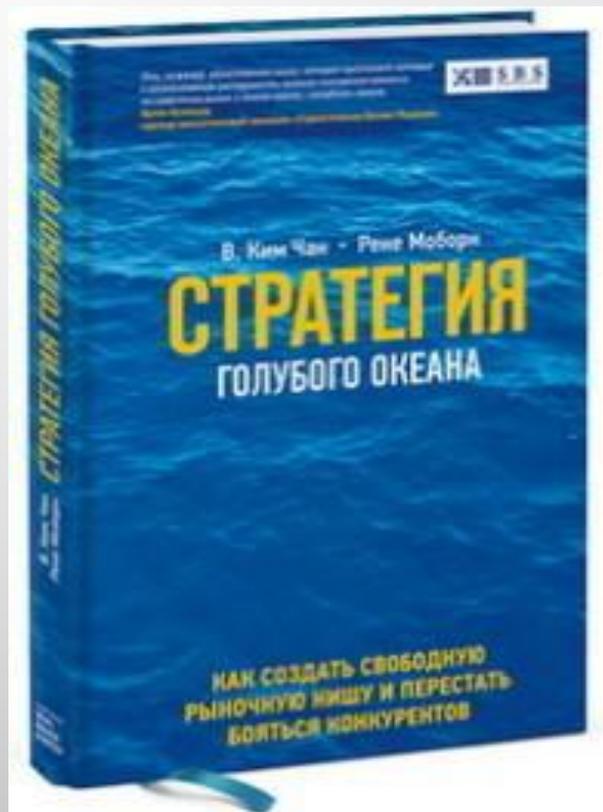
# КАК ПОНЯТЬ НЕИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?



- ВИДЕТЬ КАРТИНУ  
РЫНКА В ЦЕЛОМ
- ВИДЕТЬ ОТДЕЛЬНЫЕ  
ДЕТАЛИ
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
ПОДХОД

# JUST TO DO IT!

- РИДЕР
- ГОЛУБОЙ ОКЕАН CIRQUE DU SOLEIL



# ПРИМЕРЫ МИССИЙ

- «ВКУСНО, ДЕШЕВО, ЧИСТО И БЫСТРО» (MCDONALD`S)
- В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ МИССИЯ MCDONALD`S ДОПОЛНЕНА:  
«ВКУСНО, ДЕШЕВО, ЧИСТО, БЫСТРО, **ПОЛЕЗНО И ЗДОРОВО**»
- «ЕЖЕЧАСНО, ПУНКТУАЛЬНО, ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ» (DEUTSCHE BAHN)
- «СОЗДАТЬ НАРОДНЫЙ АВТОМОБИЛЬ, ДОСТУПНЫЙ ЛЮБОМУ АМЕРИКАНЦУ» (Г. ФОРД, НАЧАЛО XX В.)
- «УЛУЧШЕНИЕ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ КАЖДОГО» (IKEA)
- **COCA-COLA** – ОСВЕЖИТЬ ТЕЛО И РАЗУМ, СОЗДАТЬ ОПТИМИСТИЧНЫЙ НАСТРОЙ, ВНЕСТИ СМЫСЛ В ЖИЗНЬ
- **MASTERCARD** - «ЕСТЬ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ КУПИТЬ ЗА ДЕНЬГИ ИЛИ БЕЗ ДОБРОГО СОСТАВНОГО ЧЕСТИ

# ПРИМЕРЫ МИССИЙ

**AMAZON** – СОЗДАТЬ ПРОСТРАНСТВО, В КОТОРОМ КАЖДЫЙ МОЖЕТ КУПИТЬ ОН-ЛАЙН ВСЕ, ЧТО ПОЖЕЛАЕТ

**IBM** - ЛИДЕРСТВО В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И КОММУНИКАЦИЙ, ПОМОЩЬ НАШИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ВЕСТИ БИЗНЕС ПО ВСЕМУ МИРУ С ПОМОЩЬЮ САМОЙ СОВРЕМЕННОЙ ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИЙ

**ДИСНЕЙЛЕНД** – МЫ ПОМОГАЕМ ДЕТЯМ, РОДИТЕЛЯМ, ДРУЗЬЯМ ПРОВОДИТЬ ВМЕСТЕ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ

**ГАЗПРОМ** - КРУПНЕЙШАЯ НАРОДНАЯ КОМПАНИЯ, ОСОЗНАЮЩАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ ЗА ЭКОНОМИЧЕСКИ, СОЦИАЛЬНО И ЭКОЛОГИЧЕСКИ СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИИ В XXI ВЕКЕ, ВОПЛОЩЕННОЕ В МАСШТАБНЫХ ПРОЕКТАХ

**ЛУКОЙЛ** – ВСЕГДА В ДВИЖЕНИИ

# JUST DO IT!

- КЕЙС «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ. ЧАСТЬ 1»
- ОПРЕДЕЛИТЕ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС КОМПАНИИ, ИСПОЛЬЗУЯ МОДЕЛЬ АБЕЛЯ



# РЕЗУЛЬТАТЫ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

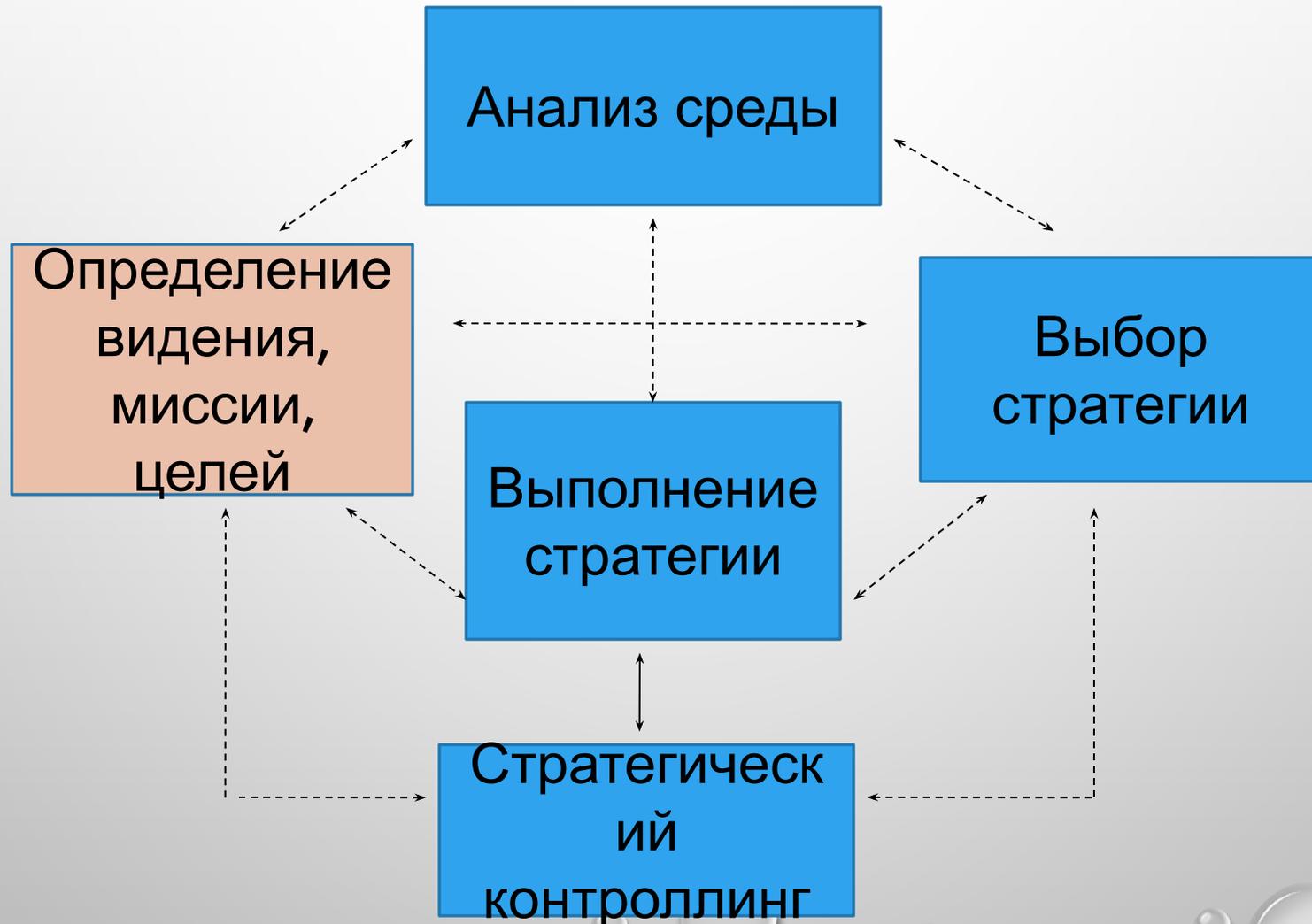
- КАК СФОРМУЛИРУЕМ ОСНОВНОЙ БИЗНЕС КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»?



- **ВИДЕНИЕ** – ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ И СТАБИЛЬНО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ КАЖДОГО КЛИЕНТА
- **МИССИЯ** - БЫТЬ ЛИДЕРОМ, СОЗДАВАЯ СЛАДОСТИ И ПРИНОСЯ РАДОСТЬ И СЧАСТЬЕ В КАЖДЫЙ ДОМ!



# КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ - ЖЕЛАЕМАЯ ПОЗИЦИЯ В БУДУЩЕМ

Текущая  
ситуация

???

Желаемая  
позиция

# ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

**SMART:**

- КОНКРЕТНЫЕ (SPECIFIC)
- ИЗМЕРИМЫЕ (MEASURABLE)
- СОГЛАСОВАННЫЕ (AGREEABLE)
- ДОСТИЖИМЫЕ (REALISTIC)
- ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВО ВРЕМЕНИ  
(TIMEBOUNDED)

**ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ – МОЖНО НЕ**

**SMART** – ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ

**СВЕРХРЕЗУЛЬТАТОВ**

# ЦЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ - ЖЕЛАЕМАЯ ПОЗИЦИЯ В БУДУЩЕМ

## ПРИМЕРЫ:

- ОБЕСПЕЧИТЬ ВХОЖДЕНИЕ КОМПАНИИ В ТРОЙКУ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ ЕВРОПЫ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛИ РЫНКА
- ЗАНЯТЬ ПОЗИЦИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА МИКРОСХЕМ (МИКРОН)
- ОБЕСПЕЧИТЬ УЧАСТИЕ НА ВСЕХ СЕГМЕНТАХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА (РОСТЕЛЕКОМ)
- ЛУКОЙЛ – КОРПОРАТИВНАЯ ЦЕЛЬ – ОСВОЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО РЫНКА ЗАП. АФРИКИ (СЕЙЧАС 3 СТРАНЫ, БУДЕТ 7 СТРАН)
- ЛУКОЙЛ – ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (К НОВЫМ ВЫСОТАМ, НАВСТРЕЧУ НОВЫМ ЗАДАЧАМ, ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ, С ЗАБОТОЙ О ЛЮДЯХ...)

# СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Миссия

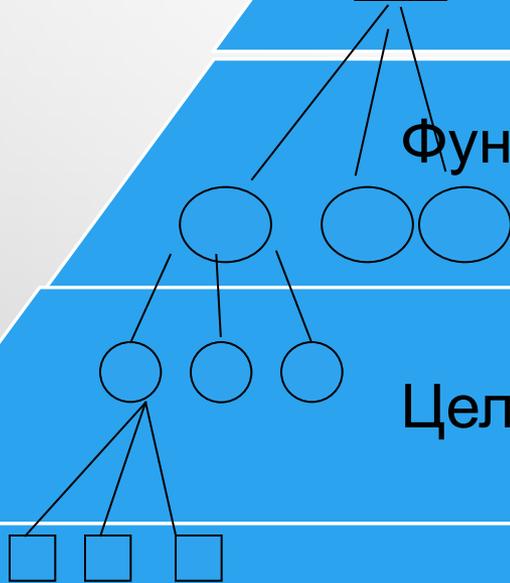


Корпоративная  
□ цель

Функциональные  
○ цели

Цели подразделений

Цели исполнителей



# JUST DO IT!

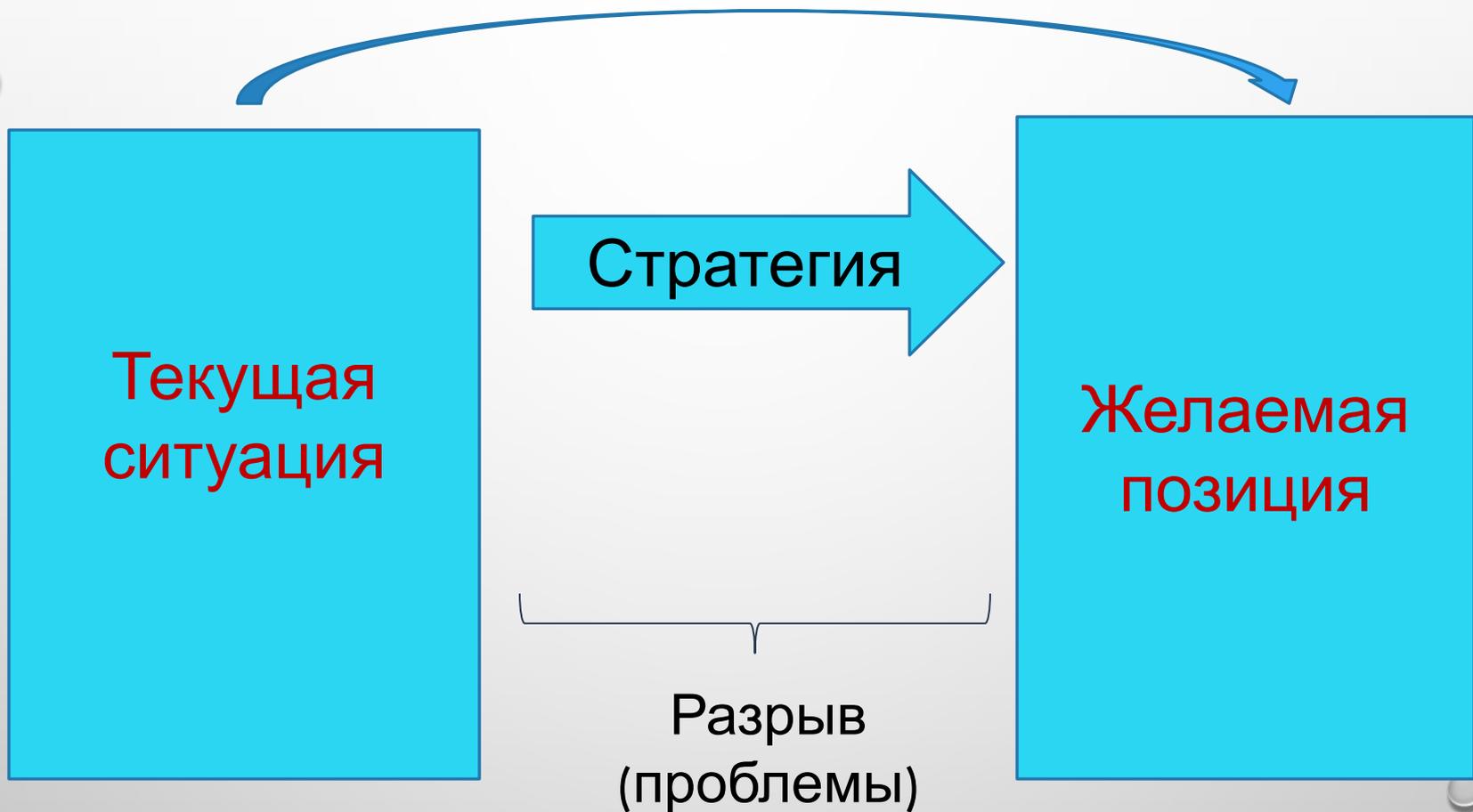
- КАКОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»?



Качество корпоративной цель определяется тем, в какой мере она ориентирована на создание ценности для клиентов

# «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ЦЕЛИ

- ПОВЫСИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НА 20%
- РАЗРАБАТЫВАЯ **сладости**, ДУМАТЬ О НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ
- ВЫСОКАЯ **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** И РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА КАЖДОГО СОТРУДНИКА - БУДУЩИЙ УСПЕХ КОМПАНИИ
- **НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ** И ИННОВАЦИОННЫЕ РАЗРАБОТКИ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ИМЕННО ТЕ ИЗДЕЛИЯ, КОТОРЫХ ЖДУТ НАШИ ПОТРЕБИТЕЛИ
- ПРИ ИЗГОТОВЛЕНИИ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ СОБЛЮДАЮТСЯ **МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА** НА ВСЕХ ЭТАПАХ ПРОИЗВОДСТВА
- РАБОТАЕМ ЧЕСТНО И ОТКРЫТО, С **УВАЖЕНИЕМ** ОТНОСИМСЯ К ПОТРЕБИТЕЛЯМ, ПАРТНЕРАМ И КОНКУРЕНТАМ
- **АКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ** В ОБЩЕСТВЕ, ПРОПАГАНДА СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ЗАБОТА О ТЕХ, КТО

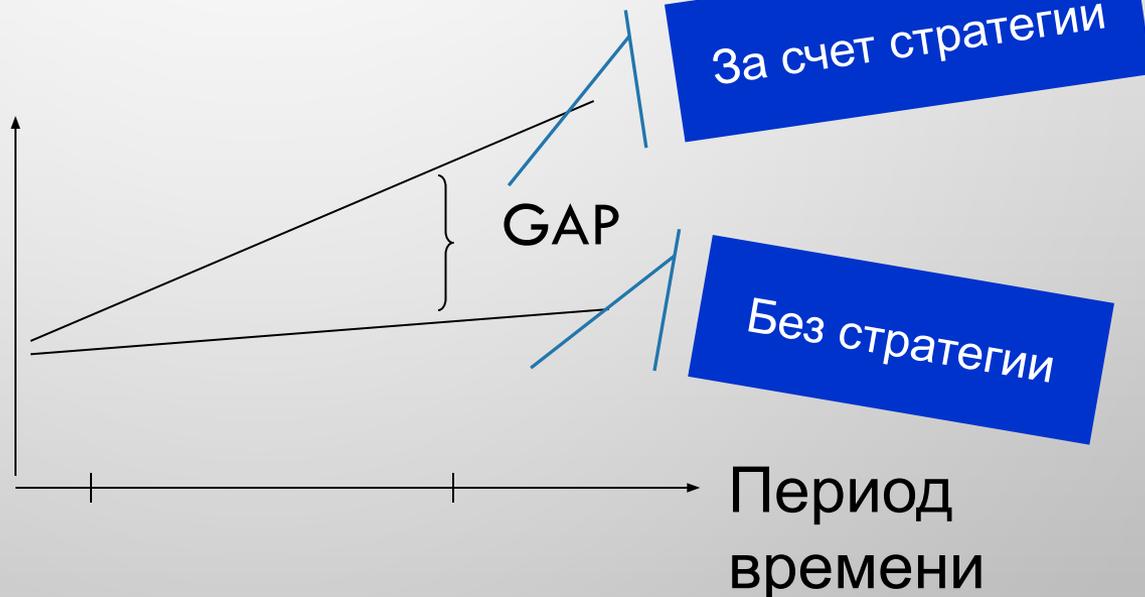


Разрыв между текущим положением и желаемой позицией

# АНАЛИЗ РАЗРЫВА (GAP-АНАЛИЗ)

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕКУЩЕГО ЗНАЧЕНИЯ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАКСИМАЛЬНО ДОСТУПНОГО ЗНАЧЕНИЯ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ РАЗРЫВА
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ РАЗРЫВА

Объем продаж



# РАЗРЫВ МЕЖДУ ТЕКУЩИМ ПОЛОЖЕНИЕМ И ЖЕЛАЕМОЙ ПОЗИЦИЕЙ

- СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА ПРИБЛИЖАТЬ КОМПАНИЮ К УСТАНОВЛЕННОМУ ЖЕЛАЕМОМУ ПОЛОЖЕНИЮ
- СУЩЕСТВУЕТ РАЗРЫВ МЕЖДУ ДОСТИГНУТЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ И ЖЕЛАЕМОМ ПОЛОЖЕНИЕМ
- СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ НАБЛЮДАЕМЫХ РАЗРЫВОВ – ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ
- УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ GAP-АНАЛИЗА



### Вариант 1

Какой принцип соответствует концепции «Стратегическое планирование»?

- А) от прошлого к будущему
- Б) от настоящего к будущему
- В) от будущего к настоящему
- Г) нет правильного ответа

### Вариант 2

В стратегическом менеджменте рассматриваются...?

- А) способы влияния на состояние факторов внешней среды компании
- Б) способы адаптации компании к факторам внешней среды
- В) способы игнорирования динамики факторов внешней среды компании
- Г) нет правильного ответа

### Вариант 3

Стратегический разрыв – это...?

- А) разница во взглядах директора и его замов на цели компании
- Б) несоответствие результатов поставленным целям
- В) несоответствие ресурсов поставленным целям
- Г) разница между результатами деятельности компании и ее конкурентов

# РАЗДЕЛ 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

- УРОВНИ И СТРУКТУРА СРЕДЫ ФИРМЫ
- АНАЛИЗ ЗНАЧИМЫХ ФАКТОРОВ  
МАКРОСРЕДЫ (PEST-АНАЛИЗ)
- АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ  
ФИРМЫ -ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОНКУРЕНТОВ,  
КОНТАКТНЫХ АУДИТОРИЙ (ТОЖЕ  
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ PEST)

# СРЕДА ФИРМЫ

макросреда

Политические  
факторы

Экономические  
факторы

Операционное окружение (мезосреда)

Контактные  
аудитории

Внутренняя среда  
(микросреда)

Поставщики

Производство  
Финансы

Конкуренты

Потребители

Маркетинг  
Орг. структура  
Персонал  
Информация

Органы власти,  
государство

Посредники

Социальные  
факторы

Экологические  
факторы

Технико-технологические  
факторы

# ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ

Что выявляем?

ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕГО РЫНКА  
ФАКТОРЫ:

- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
- ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
- ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ
- СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЙ
- ПОЛИТИКО-ПРАВОВОЙ

- ✓ ТЕНДЕНЦИИ РАЗЛИЧНЫХ РЫНКОВ
- ✓ ПЕРСПЕКТИВЫ ЭФФЕКТА МАСШТАБА ПРОИЗВОДСТВА
- ✓ НАЛИЧИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ БАРЬЕРОВ
- ✓ УСИЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ
- ✓ .....

Фактор	Метрики
Экономический	Темпы роста национальной экономики Уровень доходов, занятости, налогов, инфляции Ключевая ставка ЦБ, стоимость кредитных ресурсов
Экологический	Запасы природных ресурсов Уровень загрязнения окружающей среды Объемы выбросов, сбросов загрязняющих веществ
Технологический	Появление прорывных технологий, платформ Появление новых отраслей деятельности Затраты на НИОКР
Демографический	Численность и темпы роста населения страны, региона Гендерная структура населения Количество и размер домохозяйств
Социо-культурный	Социальная стратификация населения Уровень образования, мода, профессии Конфессиональные и этнические особенности
Политико-правовой	Изменение законодательства, Гос. органы власти, общественные организации Защита прав потребителей, соц. обеспечение населения

# МОДЕЛЬ PEST- АНАЛИЗА СРЕДЫ

- ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ, МЕЗОСРЕДЫ
- ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ФАКТОРА И СИЛЫ ВЛИЯНИЯ НА КОМПАНИЮ
- ЭКСПЕРТЫ ИСПОЛЬЗУЮТ ШКАЛУ ОЦЕНОК
- ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ФАКТОР ПОВЛИЯЕТ (0, +3)
- СИЛА ВЛИЯНИЯ (-3, +3)



-3 очень  
отрицательно  
(УГРОЗА)

0  
(нейтральны  
й фактор)

+3 очень  
положительно  
(ВОЗМОЖНОСТ  
ь)

Фактор	Влияние фактора					
	Сотовый оператор			Нефтяная компания		
	Вероятность $X$	Влияние $Y$	Общее $XU$	Вероятность $X$	Влияние $Y$	Общее $XU$
НТП						
Социум						
Политика						
Экология						

# ПОРЯДОК ОПИСАНИЯ МАКРОСРЕДЫ КОМПАНИИ

1. АНАЛИЗИРУЕМ ТЕНДЕНЦИИ ПРОШЛЫХ ЛЕТ (РЕТРОСПЕКТИВА)
2. ОПРЕДЕЛЯЕМ ВОЗДЕЙСТВИЕ ВЫЯВЛЯЕМЫХ ТЕНДЕНЦИЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ (ВОЗМОЖНОСТИ (+) И УГРОЗЫ (-))
3. ПРОГНОЗИРУЕМ ДЕЙСТВИЕ ТЕНДЕНЦИИ В БУДУЩЕМ (ПЕРСПЕКТИВА)
4. ОТРАЖЕНИЕ ДАННОЙ ТЕНДЕНЦИИ В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ (ИЗМЕНИТЬ ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЦЕЛИ, ПРОЦЕССЫ, РЕСУРСЫ)

# JUST DO IT!

- РЕСТ-АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ КОМПАНИИ  
«КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»



# МЕЗОСРЕДА - ОПЕРАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

- СОВОКУПНОСТЬ СУБЪЕКТОВ, С КОТОРЫМИ ФИРМА СОВЕРШАЕТ ОПЕРАЦИИ (СДЕЛКИ)
- ЭТИ ФАКТОРЫ ПОДДАЮТСЯ КОСВЕННЫМ ВОЗДЕЙСТВИЯМ ФИРМЫ, НА НИХ МОЖНО НАПРАВЛЯТЬ АКТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ

- ПОТРЕБИТЕЛИ
- КОНКУРЕНТЫ
- ПОСТАВЩИКИ
- КОНТАКТНЫЕ АУДИТОРИИ



# ПОТРЕБИТЕЛИ – РЫНОК КОМПАНИИ

- ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК (B2C) - ИНДИВИДУУМЫ, ДОМОХОЗЯЙСТВА, ПРИОБРЕТАЮЩИЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ЛИЧНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ
- РЫНОК ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ (B2B) – ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИОБРЕТАЮЩИЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА
- РЫНОК ГОС. УЧРЕЖДЕНИЙ (B2G) – ПРИОБРЕТАЮТ ТОВАРЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ СОЦИАЛЬНЫХ БЛАГ
- РЫНОК ПОСРЕДНИКОВ – ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИОБРЕТАЮЩИЕ ТОВАРЫ НЕ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СВОИХ ТОВАРОВ И УСЛУГ, А ДЛЯ ПЕРЕПРОДАЖИ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ЗАРУБЕЖНЫЕ КЛИЕНТЫ

# ПРИ АНАЛИЗЕ РЫНКА B2B УЧИТЫВАЕМ:

- БОЛЕЕ КРУПНЫЙ РАЗМЕР, НО МЕНЬШЕЕ ЧИСЛО ПОКУПАТЕЛЕЙ
- УСТОЙЧИВЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКАМИ И ПОКУПАТЕЛЯМИ (КОНТРАКТЫ)
- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР ЗАКУПОК
- ПОВЕДЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПОКУПАТЕЛЯ НЕ ТАК СИЛЬНО ЗАВИСИТ ОТ РЕКЛАМЫ, ЦЕНЫ И ПР.
- НИЗКАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА ПО ЦЕНЕ НА ПРОМЫШЛЕННЫЕ ТОВАРЫ
- ПРОИЗВОДНЫЙ ХАРАКТЕР СПРОСА (НЕОБХОДИМ АНАЛИЗ ВСЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКИ)

# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА: ВОЗНИКНОВЕНИЕ СПРОСА



# ОСОБЕННОСТИ СПРОСА НА B2B

- СПРОС ЯВЛЯЕТСЯ ПРОИЗВОДНЫМ ОТ СПРОСА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ
- НЕОБХОДИМ ПРОГНОЗ СПРОСА НА ГОТОВУЮ ПРОДУКЦИЮ
- ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ДОЛЖНА ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА МАРКЕТИНГ КОНЕЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

# ПРИ АНАЛИЗЕ РЫНКА В2С УЧИТЫВАЕМ:

- ГЕОГРАФИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
- ДЕМОГРАФИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ (ПОЛ, ВОЗРАСТ, СОСТАВ СЕМЬИ)
- СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ (ДОХОД, ПРОФЕССИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ)
- КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ (ТРАДИЦИИ, РЕЛИГИЯ, НАЦИОНАЛЬНОСТЬ)
- ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ МОТИВЫ (ИСКОМЫЕ ВЫГОДЫ) И ПОВЕДЕНИЕ (ИНТЕНСИВНОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ, ПРИВЕРЖЕННОСТЬ МАРКЕ)
- ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ИНСТРУМЕНТАМ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА (К ЦЕНЕ, К РЕКЛАМЕ, К ОБСЛУЖИВАНИЮ)

# РЫНОК – ЭТО ПОТРЕБНОСТИ

Невыраженные  
потребности

Потенциал рынка  
(новые продукты  
для клиентов)

Неиспользуемые  
ВОЗМОЖНОСТИ

«Голубые  
океаны»

Выражены  
потребности

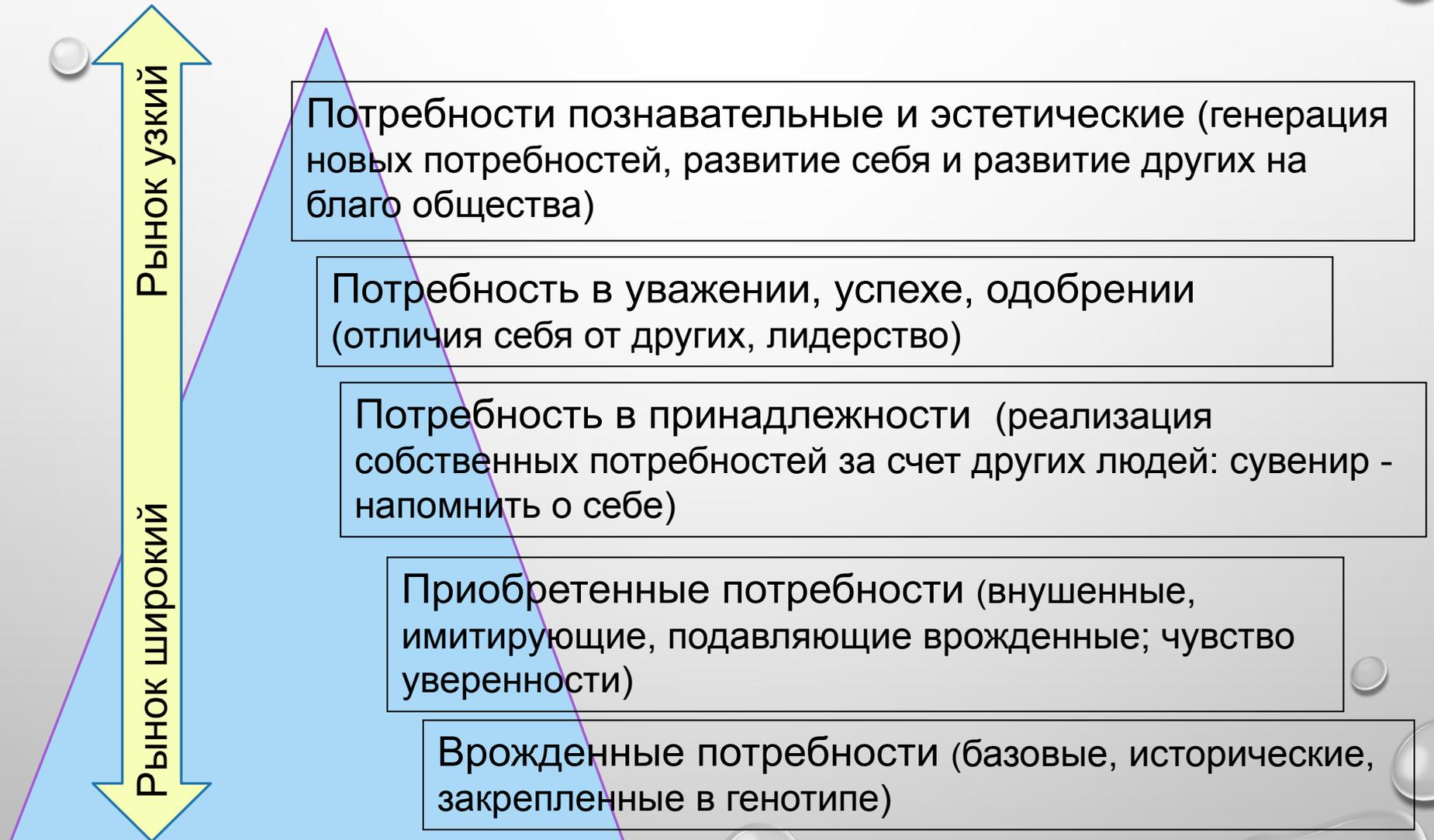
Используемые  
ВОЗМОЖНОСТИ

Потенциал рынка  
(новые сегменты  
из неклиентов)

Обслуживаемые  
потребители

Необслуживаемые  
потребители

# МОДИФИЦИРОВАННАЯ ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ



# ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВЫ

- СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА (ЖИВАЯ) ВСЕГДА ИМЕЕТ ПОТРЕБНОСТИ
- ПОТРЕБНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ У ИНДИВИДУУМОВ И ДОМОХОЗЯЙСТВ НА В&С
- ПОТРЕБНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ У КОМПАНИЙ НА В&В  
(СЫРЬЕ, МАТЕРИАЛЫ, КАДРЫ, ФИНАНСЫ, ОБОРУДОВАНИЕ, ИНФОРМАЦИЯ И ПР.)
- ПОТРЕБНОСТЬ ПРЕОБРАЗУЕТСЯ МОТИВОМ В РЕШЕНИЯ О ПОКУПКАХ
- ОДИН И ТОТ ЖЕ МОТИВ ПРИВОДИТ К РАЗНЫМ ПОКУПКАМ (ЗАЩИТА ОТ ДОЖДЯ – ПЛАЩ ИЛИ ЗОНТ)
- ОДНА И ТА ЖЕ ПОКУПКА ВЫЗВАНА РАЗНЫМИ МОТИВАМИ (ЗОНТ – ЗАЩИТА ОТ ДОЖДЯ ИЛИ УКРАШЕНИЕ)

# ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ (B&C, B&B)

Осознани  
е потреб-  
ности

Мотив

Альтерн  
ативы

Выбор  
альтерн  
ативы

Удовлет  
-  
ворение  
потребн  
ости

Потребност  
и

- ✓ не исчезают
- ✓ воспроизводятся
- ✓ замещаются
- ✓ возрастают

# ЗАДАНИЕ: ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»

ПОТРЕБНОСТИ ???

МОТИВЫ ???

Нишевой, более  
дорогой, продукт

Массовый, доступный по  
цене продукт

Рынок узкий

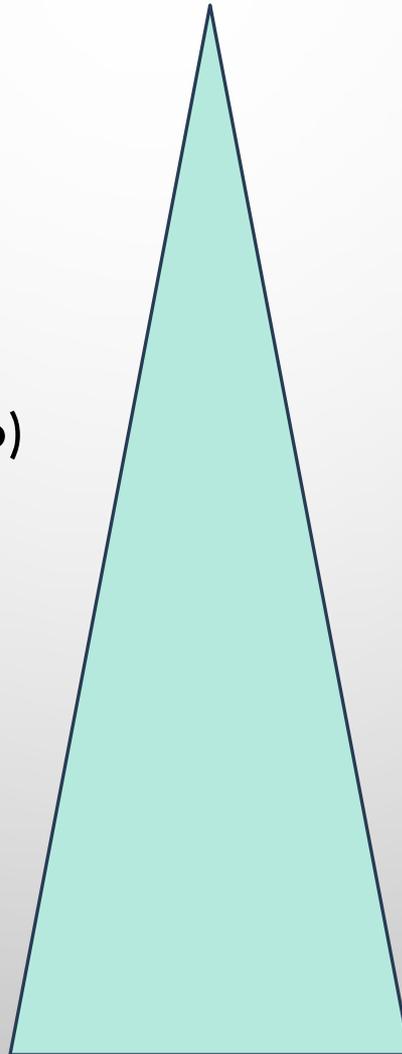
Рынок широкий



# ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТАБРЬ»

## ПОТРЕБНОСТИ

- ПРИНАДЛЕЖНОСТИ  
(ОБЩИЕ ЭМОЦИИ,  
ВОСПОМИНАНИЯ,  
РАЗДЕЛЕННАЯ РАДОСТЬ)
- ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ  
(ЕДА)



## МОТИВЫ

- ПОЛЕЗНО
- КРАСИВО
- НИЗКО-КАЛОРИЙНО
- БЫСТРО
- УДОБНО
- СЛАДКО
- СЫТНО
- С  
УДОВОЛЬСТВИЕМ



# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ?

- КТО НАШИ ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ И КАКОВЫ ИХ ЦЕЛИ?
- КАКОВА СУЩЕСТВУЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТОВ?
- КАКОВЫ КОМПЕТЕНЦИИ КОНКУРЕНТОВ (КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ, СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)?
- ПРОГНОЗ БУДУЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ?

# КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ: МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА

Потенциальные новые игроки  
на рынке



Соперничество между  
существующими  
компаниями в отрасли

Влияние  
поставщиков



Влияние  
покупателей



Возможная замена  
товарами-заменителями  
(субститутами)



# КОНКУРЕНЦИЯ В ОТРАСЛИ

Тип продукта	Гомогенный продукт	Гетерогенный продукт
Количество конкурентов		
Много конкурентов	Чистая конкуренция (рис, сахар)	Монополистическая конкуренция (услуги, питание, одежда, лекарства и пр.)
Несколько конкурентов	Гомогенная олигополия (нефть, металл)	Гетерогенная олигополия (автопром, бытовая техника)
Один поставщик	Монополия (РЖД)	

# УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ

## БАРЬЕРЫ ВХОДА НА РЫНОК:

- ОБЪЕМ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
- ДОСТУПНОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩИХ КАНАЛОВ СБЫТА
- ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ РЫНКА И НАЛИЧИЕ ЭФФЕКТА МАСШТАБА ПРОИЗВОДСТВА
- ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ («ПРОТЕКЦИОНИСТСКИЙ ЗОНТИК» - ПОШЛИНЫ, КВОТЫ И ПР.)

## ВЕРОЯТНОСТЬ УГРОЗЫ ЗАВИСИТ ОТ:

- ✓ ВЫСОТЫ БАРЬЕРОВ ВХОДА
- ✓ СРОКОВ ДЕЙСТВИЯ БАРЬЕРОВ
- ✓ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОБХОДА БАРЬЕРОВ

# УГРОЗЫ ПОЯВЛЕНИЯ СУБСТИТУТОВ: В ЧЕМ ОНИ?

- «*SUBSTITUTIO*» (ЛАТ.) – «ЗАМЕНА»
- СУБСТИТУТЫ - УГРОЗА УСТАРЕВАНИЯ ПРОДУКТА КОМПАНИИ (АВТОМОБИЛЬ ТЕСЛА И ОБЫЧНЫЙ АВТОМОБИЛЬ)
- СУБСТИТУТЫ ИМЕЮТ БОЛЕЕ ВЫСОКУЮ ВОСПРИНИМАЕМУЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЦЕННОСТЬ (ОБЫЧНЫЙ БУРГЕР И БУРГЕР С СОУСОМ ОТ ШЕФ-ПОВАРА)
- ЗАТРАТЫ НА ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА СУБСТИТУТ (ЦЕНА, ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА)

# ВЛИЯНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА КОНКУРЕНТНУЮ ПОЗИЦИЮ КОМПАНИИ

- КОНЦЕНТРАЦИЯ СПРОСА НА РЫНКЕ
- ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ
- ИЗМЕНЧИВОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ  
ПРЕДПОЧТЕНИЙ

# ВЛИЯНИЕ ПОСТАВЩИКОВ

- ОБЪЕМ И РЕГУЛЯРНОСТЬ ПОСТАВОК
- ЦЕНА НА РЕСУРСЫ
- КАЧЕСТВО РЕСУРСОВ
- РЕПУТАЦИЯ ПОСТАВЩИКА
- ЧЕМ ВЫГОДНЕЕ (ДЕШЕВЛЕ/ЛУЧШЕ) РЕСУРСЫ, ТЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРА

# КОНТАКТНЫЕ АУДИТОРИИ

Контактная аудитория – это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к фирме (оказывает влияние на ее способность достигать цели)

## **ВНЕШНИЕ:**

- СМИ
- ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ
- ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ
- ИНВЕСТОРЫ, СПОНСОРЫ
- ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
- МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО
- ПРЕСТУПНЫЕ ГРУППИРОВКИ

## **ВНУТРЕННИЕ:**

- ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ
- МЕНЕДЖЕРЫ
- АКЦИОНЕРЫ
- ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

# ВЛИЯНИЕ КОНТАКТНЫХ АУДИТОРИЙ

У ОТДЕЛЬНЫХ КОНТАКТНЫХ АУДИТОРИЙ РАЗЛИЧАЮТСЯ ИНТЕРЕСЫ

- ЦЕЛИ РОСТА # ЦЕЛИ ПРИБЫЛИ
- РАСШИРЕНИЕ КОМПАНИИ # УСИЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ
- РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА # ПОДДЕРЖАНИЕ КАЧЕСТВА
- КЛЮЧЕВЫЕ ПРОТИВНИКИ # СТОРОННИКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ
- СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ ГРУППЫ ЗАВИСИТ ОТ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
- УЧЕТ В СТРАТЕГИИ – КОМПРОМИСС МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ, КОТОРЫЕ НЕВОЗМОЖНО УДОВЛЕТВОРИТЬ ОДНОВРЕМЕННО

# МАТРИЦА «СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ – ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ»

Предсказуемость поведения

Высокая

Низкая

Низкая

Степень влияния

А

Незначительные  
проблемы

В

**Непредсказуемые**  
группы, но  
управляемые реакции

С

**Влиятельные группы с**  
предсказуемым  
поведением

Д

**Значительные**  
**проблемы,**  
наибольшие  
угрозы/возможности

Высокая

# МАТРИЦА «СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ – ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ»

Заинтересованность в деятельности

Низкая

Высокая

Низкая

A

B

Минимальные усилия

Информирование

Степень влияния

C

D

Удовлетворение  
интересов

**Учитывать**  
приемлемость стратегии  
для ключевых игроков

Высокая

# JUST DO IT!

- КЕЙС «СТРАТЕГИЯ МИРОВОГО ГИГАНТА КОМПАНИИ «BOEING» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»



### Вариант 1

Фактор, определяющий конкурентную силу поставщика компании...

- А) уровень специализации
- Б) наличие одного или двух ключевых клиентов
- В) темпы инфляции и налоговая нагрузка
- Г) стандартизированный товар

### Вариант 2

Покупатели обладают значительной рыночной властью в случае...

- А) их много и они покупают в больших количествах
- Б) высокие издержки переключения на товары-заменители
- В) в отрасли большое количество производителей
- Г) такая ситуация невозможна

### Вариант 3

Интенсивность конкуренции внутри отрасли возрастает...

- А) когда спрос на продукцию растет быстро
- Б) при отсутствии товаров-заменителей
- В) при низкой прибыльности отрасли
- Г) когда в отрасли происходят быстрые технологические изменения

# РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

- АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ
- ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ
- КРИВАЯ ОПЫТА
- ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
- АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТОВ И КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ

## ДЛЯ ЧЕГО?

- СРАВНЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ С ПОЛОЖЕНИЕМ БЛИЖАЙШИХ КОНКУРЕНТОВ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
- ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

## ЗА СЧЕТ ЧЕГО КОМПАНИЯ РАЗВИВАЕТСЯ?

- **ЭКСТЕРНАЛИСТСКАЯ ТЕОРИЯ:** ФИРМА ЕСТЬ ФУНКЦИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ (П. ДРУКЕР)
- **ИММАНЕНТНАЯ ТЕОРИЯ:** ФИРМА ИЗМЕНЯЕТСЯ В СИЛУ СВОИХ СОБСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ, ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ – ТОЛЬКО КАТАЛИЗАТОРЫ (*АРИСТОТЕЛЬ: ЖЕЛУДЬ - ЭТО ДУБ В ПРОЦЕССЕ РОСТА. ЖЕЛУДИ НИКОГДА НЕ ПРЕВРАТЯТСЯ В СТЕБЛИ КУКУРУЗЫ*)
- НА СОВРЕМЕННОМ ЯЗЫКЕ НАУКИ, ГЕНЕТИЧЕСКИЙ КОД ОДНОГО РЕСУРСА ДАЕТ ЕМУ НАБОР НАПРАВЛЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, ОТЛИЧНЫЙ ОТ НАБОРА НАПРАВЛЕНИЙ, ЗАЛОЖЕННЫХ ГЕНЕТИЧЕСКИМ КОДОМ ДРУГОГО РЕСУРСА
- **ВОПЛОЩЕНИЕ ИММАНЕНТНОЙ ТЕОРИИ – СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ФИРМЫ**

# ТЕОРИЯ СТЕРЖНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ФИРМЫ

- АВТОРЫ – **КАРЛ ПРАХАЛАД И ГЭРИ ХЭМЕЛ**  
(НАЧАЛО 1990–х)
- ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ ФИРМЫ – ОСНОВА  
ЕЕ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ
- НЕКОТОРЫЕ ИЗ РЕСУРСОВ,  
СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТЕРЖЕНЬ  
КОНКРЕТНОГО БИЗНЕСА, МОГУТ  
СТАНОВИТЬСЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ФИРМЫ,  
ЕСЛИ ОНИ, УНИКАЛЬНЫ, НЕКОПИРУЕМЫ,  
ПОДДЕРЖИВАЮТСЯ И РАЗВИВАЮТСЯ

# РЕСУРСЫ КОМПАНИИ

## МАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

- КАДРОВЫЕ
- ТЕХНИЧЕСКИЕ
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
- ФИНАНСОВЫЕ
- МАРКЕТИНГОВЫЕ
- ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

- РЕПУТАЦИЯ
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
КУЛЬТУРА
- КОММУНИКАЦИИ
- НОУ-ХАУ, ЗНАНИЯ
- ЛИДЕРСТВО
- МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

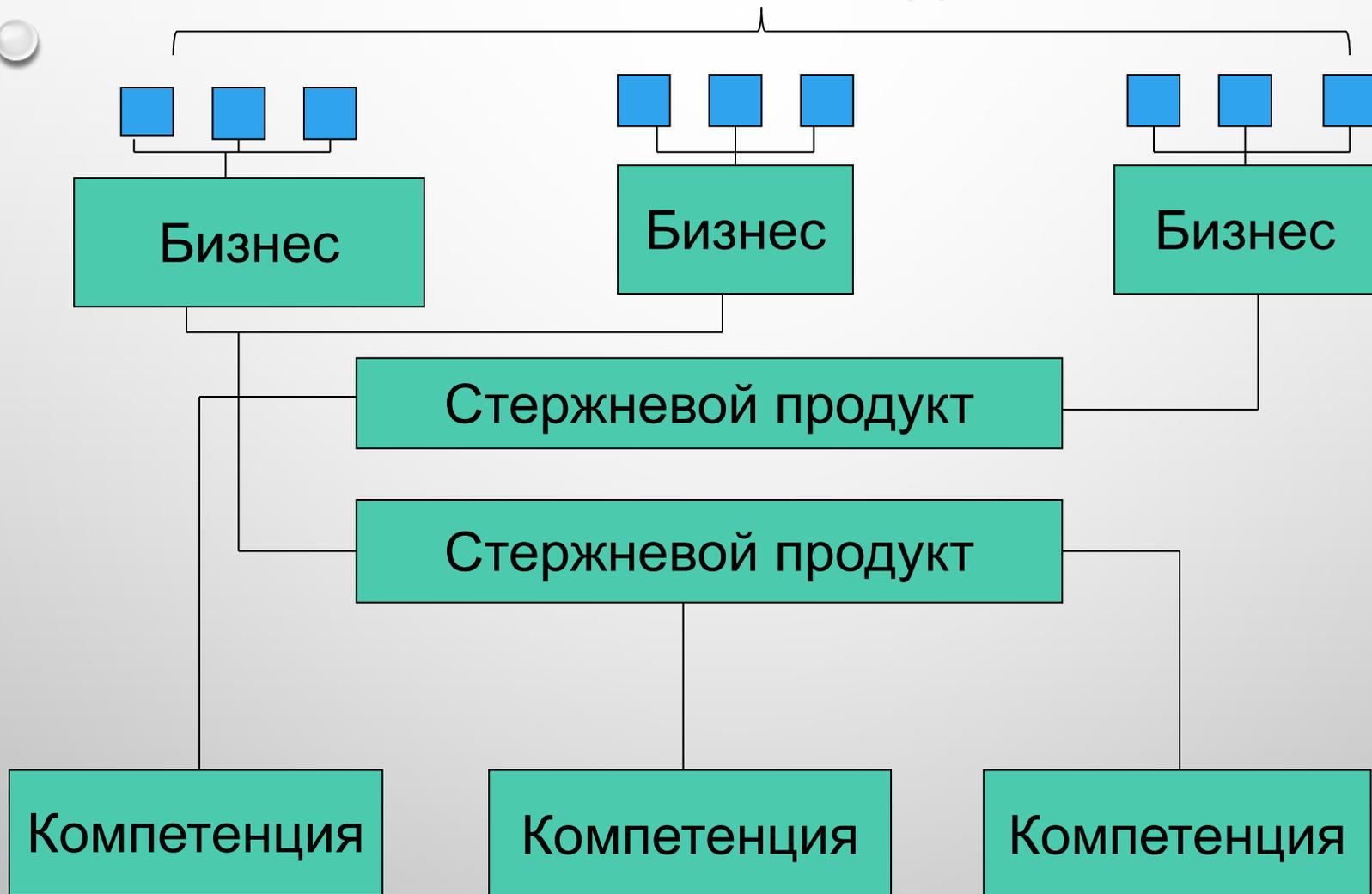
Анализ должен показать:

- ❖ Какие активы являются критическими?
- ❖ Как они используются?
- ❖ Способна ли организация достраивать недостающие активы?

# СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ФИРМЫ

- СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ – СПЕЦИФИЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ, РАССРЕДОТОЧЕННЫЕ ПО КОМПАНИИ И ВСТРОЕННЫЕ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
- СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЗАКРЕПЛЯЮТСЯ В СОЦИАЛЬНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯХ (КОММУНИКАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, МОТИВАЦИЯ, ЛИДЕРСТВО)
- СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ - ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА
- СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВОПЛОЩАЮТСЯ В ПРОДУКТАХ КОМПАНИИ, СОЗДАЮТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЦЕННОСТЬ (АНАЛИЗ

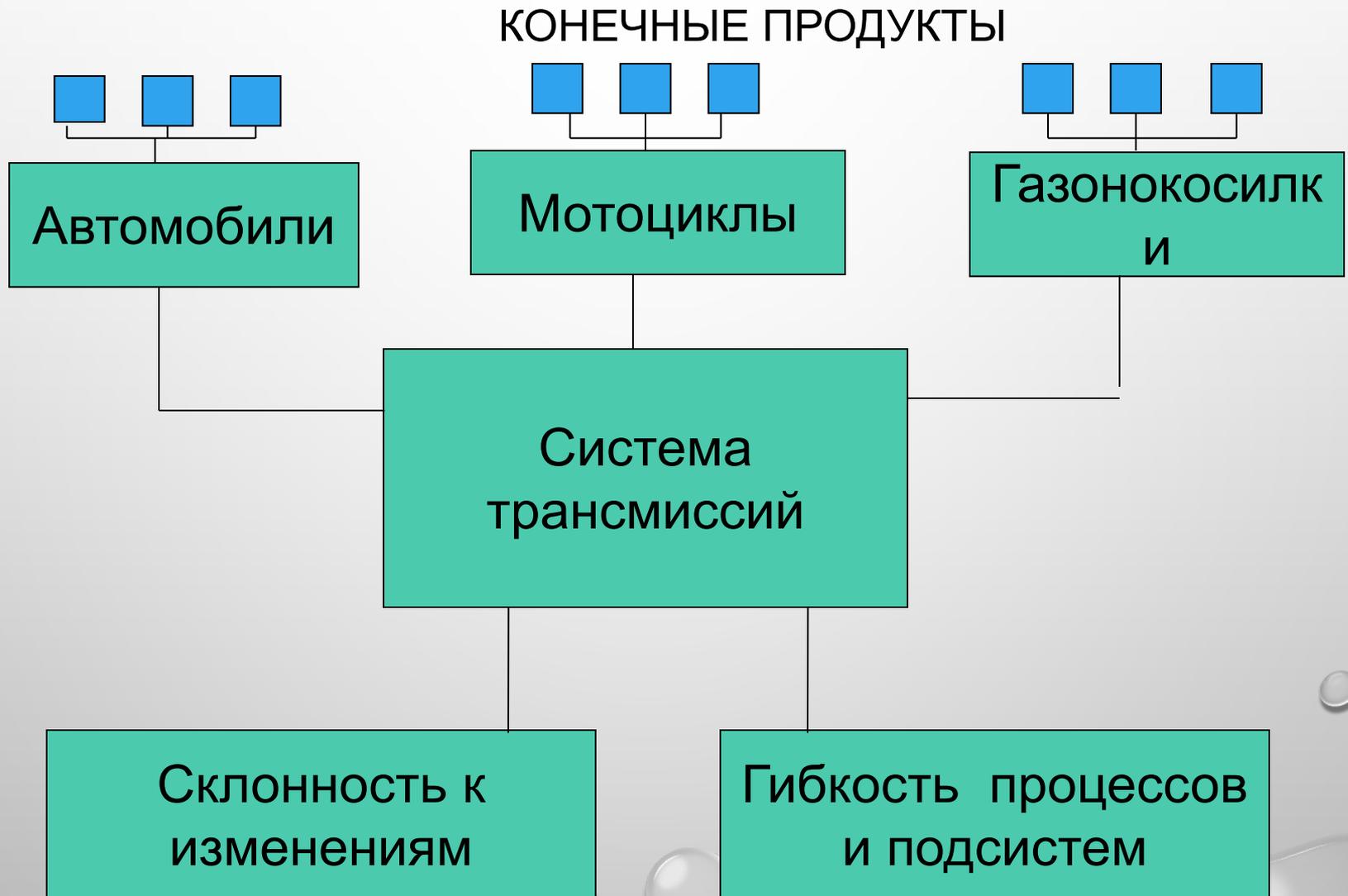
# КОМПЕТЕНЦИИ – КОРНИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОНЕЧНЫЕ ПРОДУКТЫ



# ПРИМЕРЫ СТРЕЖНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **CANON:** ПЕРЕДАЧА И СОХРАНЕНИЕ ИЗОБРАЖЕНИЯ И МИКРОПРОЦЕССОРНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (КОПИРЫ, ЛАЗЕРНЫЕ ПРИНТЕРЫ, ФОТО-, ВИДЕОКАМЕРЫ, СКАНЕРЫ)
- **NIKE:** МОДЕЛИРОВАНИЕ ОБУВИ И ЕЕ РОЗНИЧНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ (ДИЗАЙН, ПРОДАЖИ И ДИСТРИБЬЮЦИЯ АУТЕНТИЧНОЙ СПОРТИВНОЙ ОБУВИ, ОДЕЖДЫ, СНАРЯЖЕНИЯ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ)
- **HONDA:** УМЕНИЕ ГИБКО ИЗМЕНЯТЬ СВОИ ВНУТРЕННИЕ ПОДСИСТЕМЫ (ПРОИЗВОДСТВО ДВИГАТЕЛЕЙ И СИСТЕМ ТРАНСМИССИИ ДЛЯ АВТОМОБИЛЕЙ, МОТОЦИКЛОВ, ГАЗОНОКОСИЛОК, ГЕНЕРАТОРОВ)

# КОМПЕТЕНЦИИ HONDA



# ОСОБЕННОСТИ СТЕРЖНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- КОМПЕТЕНЦИИ ФОРМИРУЮТСЯ ЭВОЛЮЦИОННЫМ ПУТЕМ, ПОСТЕПЕННО НАКАПЛИВАЮТСЯ
- КОМПЕТЕНЦИИ ИНЕРЦИОННЫ, ИХ ТРУДНО БЫСТРО ИЗМЕНИТЬ
- В ОТЛИЧИЕ ОТ МАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ, КОМПЕТЕНЦИИ НЕ ИЗНАШИВАЮТСЯ, А РАЗВИВАЮТСЯ
- КОМПЕТЕНЦИИ НЕ МОГУТ БЫТЬ НАПРЯМУЮ СКОПИРОВАНЫ (ИЛИ КУПЛЕНЫ) ДРУГИМИ ФИРМАМИ
- СТАНОВЯТСЯ ИСТОЧНИКАМИ РЕНТЫ
- ПРИМЕНИМЫ НА РАЗНЫХ РЫНКАХ

# JUST DO IT! КЕЙС

1. ПЕРЕЧИСЛИТЕ ОСНОВНЫЕ РЕСУРСЫ, ИМЕВШИЕСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ КОМПАНИИ
2. СФОРМУЛИРУЙТЕ КЛЮЧЕВУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ, ОБУСЛОВИВШУЮ УСПЕХ КОМПАНИИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОБИЛИЗОВАННЫХ РЕСУРСОВ.

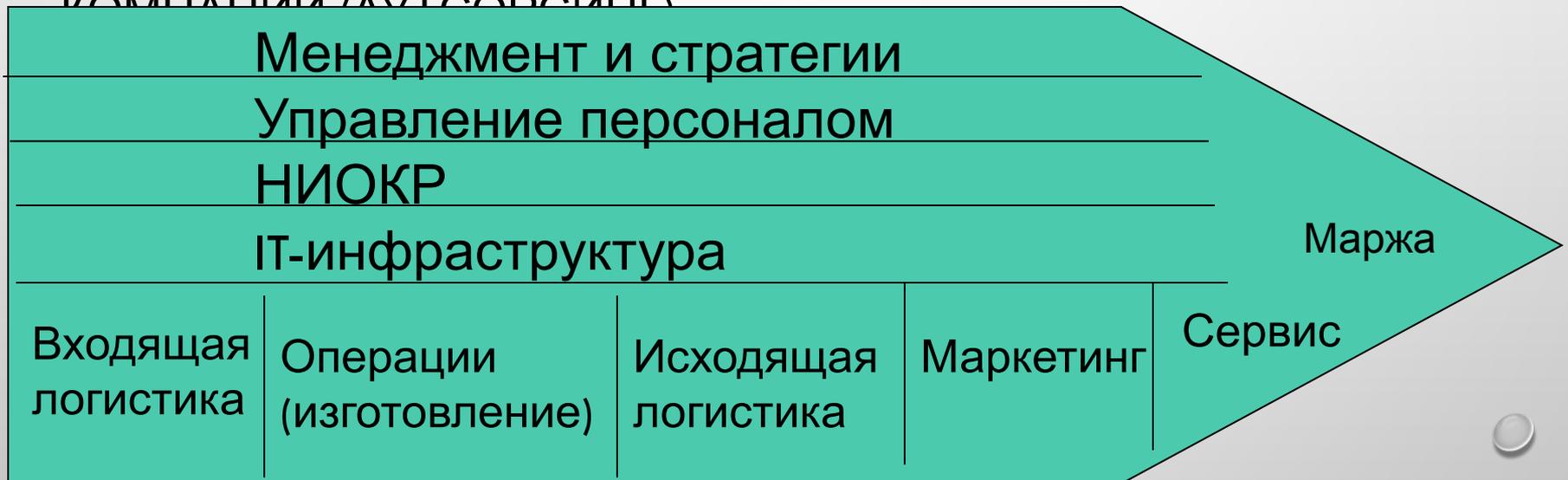


# ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

- ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ – СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ И ПЕРЕДАЧИ ТОВАРА КОНЕЧНОМУ ПОТРЕБИТЕЛЮ
- РАЗВИВАЕТСЯ ОТ ЗАКУПКИ СЫРЬЯ ДО ПОСЛЕПРОДАЖНОГО СЕРВИСА ПРОДУКТОВ
- ЦЕПОЧКА ВКЛЮЧАЕТ ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СВЯЗИ МЕЖДУ НИМИ КАК ВНУТРИ ФИРМЫ, ТАК И ЗА ЕЕ ПРЕДЕЛАМИ
- АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВИТЬ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ОПРЕДЕЛИТЬ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

# АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ М. ПОРТЕРА

- КАКИЕ ЗВЕНЬЯ ЦЕПОЧКИ ГЕНЕРИРУЮТ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ?
- ДЛЯ ЭТОГО МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЕНЧМАРКИНГ С КОНКУРЕНТАМИ
- ПОИСК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОМПАНИИ (АУТСОРСИНГ)



# АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ПОКАЗЫВАЕТ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

## ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

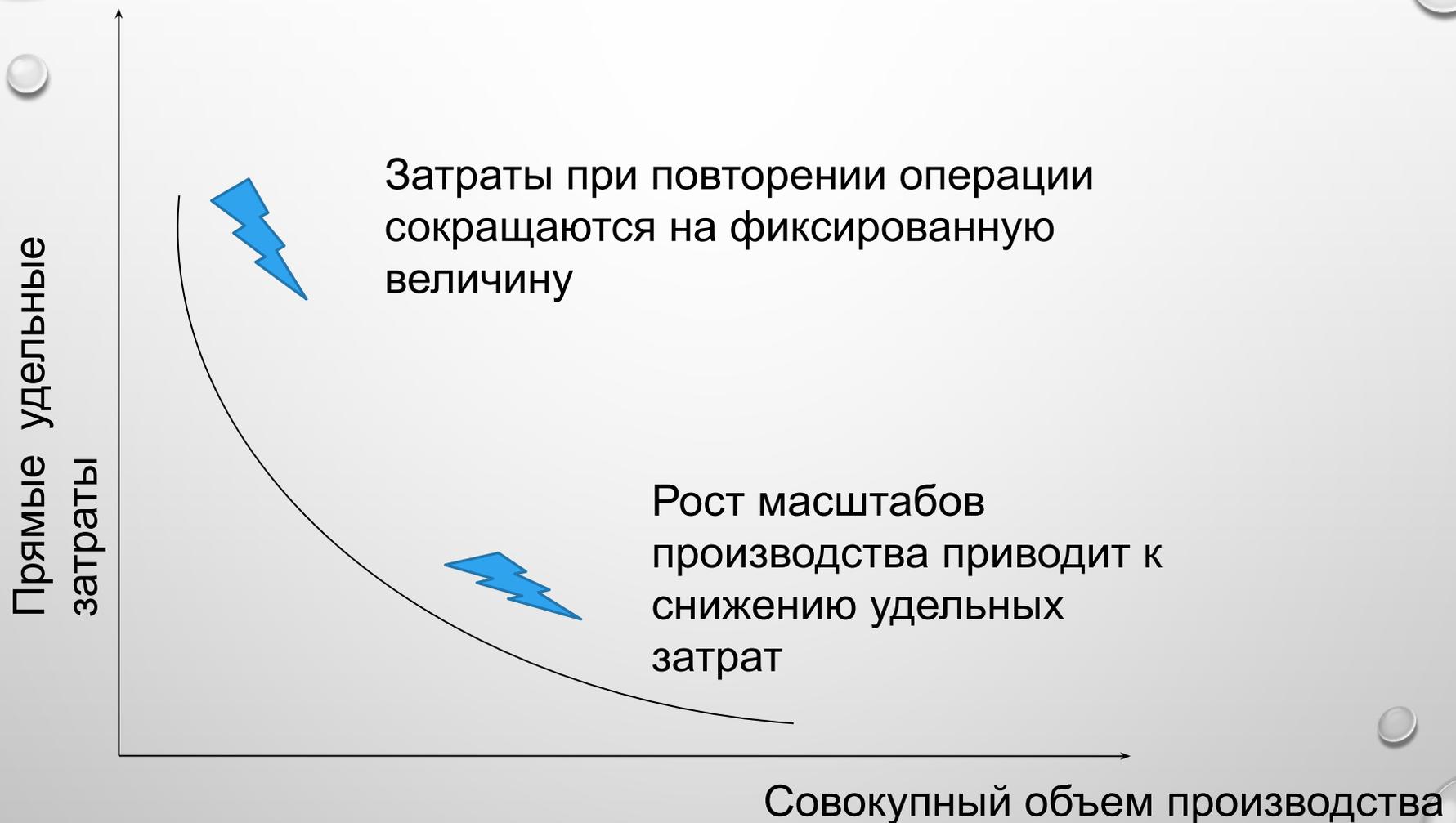
## ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

- АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- СРАВНЕНИЕ С ИЗДЕРЖКАМИ КОНКУРЕНТОВ
- ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ В ЦЕПОЧКЕ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ПОКУПКИ С ПОЗИЦИЙ КЛИЕНТА
- АНАЛИЗ ЗВЕНЬЕВ, СОЗДАЮЩИХ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ
- ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА СОЗДАНИЕ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЙ ЦЕННОСТИ

# КРИВАЯ ОПЫТА (КРИВАЯ ОБУЧЕНИЯ)

- КОМПАНИЯ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ ВЫПОЛНЯЕТ РУТИННЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВСЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО, СНИЖАЯ ЗАТРАТЫ (ОПЫТ)
- ОПЫТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ РАБОТ ЯВЛЯЕТСЯ ИСТОЧНИКОМ ПРЕИМУЩЕСТВ ПО ЗАТРАТАМ (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ)
- ПОТЕНЦИАЛ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО ОСОБЕННО ВАЖЕН КОМПАНИЯМ В ОТРАСЛЯХ С ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ РОСТА РЫНКА

# КРИВАЯ ОПЫТА (КОМПАНИЯ VCG)



# ФАКТОРЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЭФФЕКТА МАСШТАБА ПРОИЗВОДСТВА

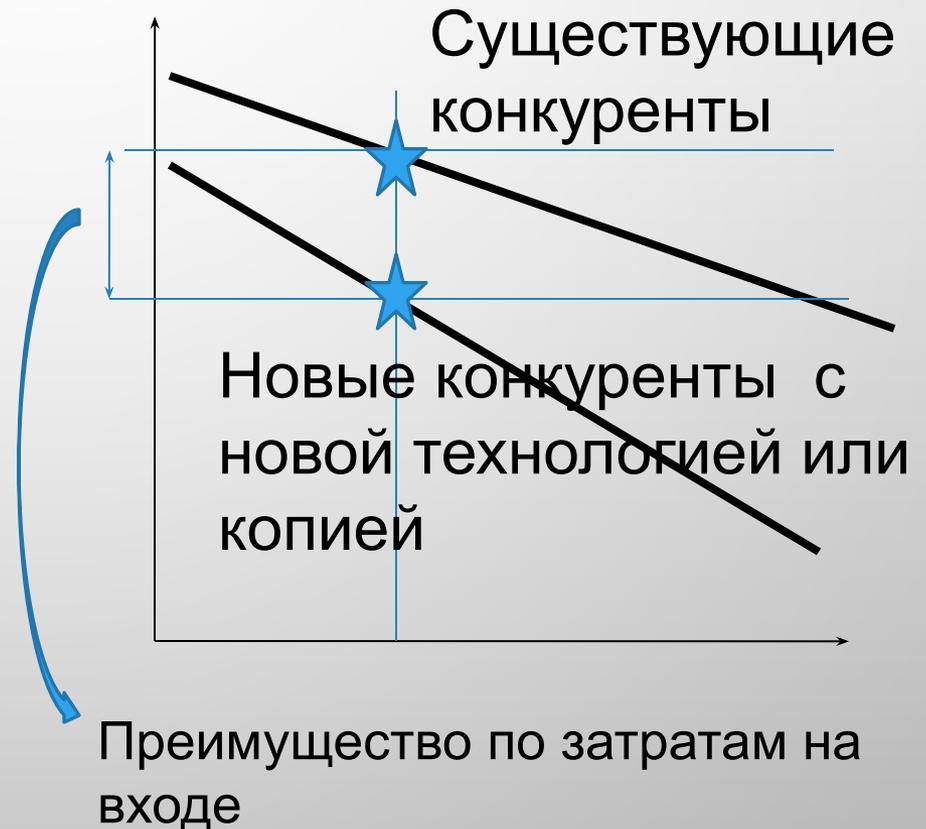
- **ОБУЧЕНИЕ** – ВЫРАБОТКА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ НАВЫКОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ, РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
- **СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ** – СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУР И РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
- **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА** – ПОИСК БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ И РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
- **KNOW-HOW** – НАКОПЛЕННЫЕ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ ЗНАНИЯ И ОПЫТ

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРИВОЙ ОПЫТА

1) ДИНАМИКА ЦЕНЫ ПО  
СТАДИЯМ ЖЦТ



2) ОЦЕНКА СТАРТОВОЙ  
ПОЗИЦИИ НОВОГО  
КОНКУРЕНТА



# ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

- АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТОВ
- МАТРИЦА «РОСТ – ДОЛЯ РЫНКА» BCG
- АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА
- МАТРИЦА «ОТРАСЛЕВАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ – ПОЗИЦИЯ КОМПАНИИ» GE/MCKINSEY

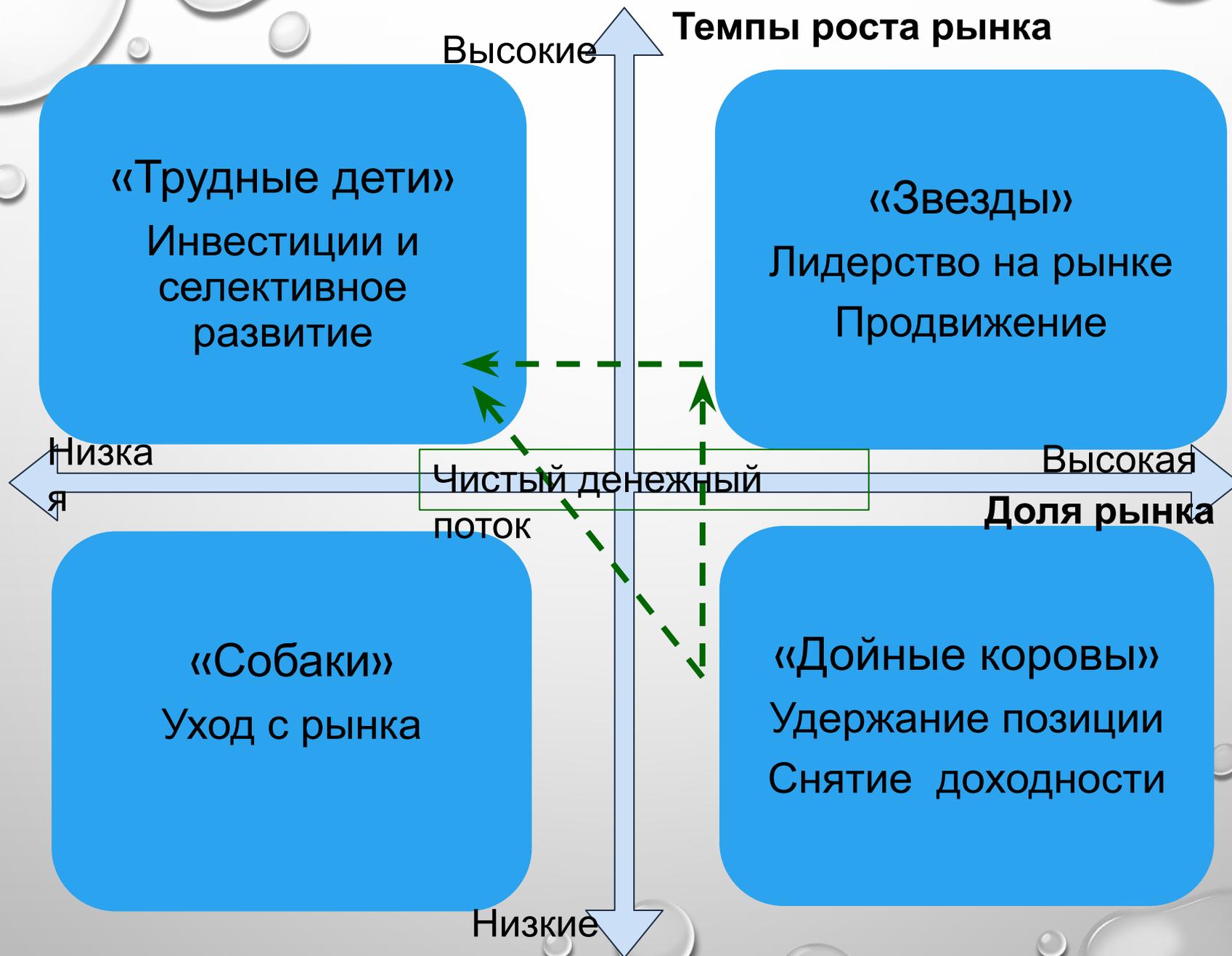
# МАТРИЦА BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) (КОНЕЦ 60-Х ГГ.)

- ПОКАЗЫВАЕТ, КАКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ ВХОДЯТ В СОСТАВ КОМПАНИИ (ПРОИЗВОДЯТ ПРОДУКТ)
- ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ БИЗНЕСОВ – ОПТИМАЛЬНОЕ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ
- ИСПОЛЬЗУЕТ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА И ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИИ



# ОСИ КООРДИНАТ МАТРИЦЫ

- **ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА:** ДОЛЯ РЫНКА САМОЙ КОМПАНИИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ДОЛЕ РЫНКА КРУПНЕЙШЕГО КОНКУРЕНТА (РАСЦЕНИВАЕТСЯ КАК СИЛЬНАЯ ИЛИ СЛАБАЯ СТОРОНА ФИРМЫ)
- **ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА:** *МОЛОДОЙ* РЫНОК РАСТЕТ БЫСТРО, НО ТРЕБУЕТ КРУПНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В НИОКР, МАРКЕТИНГ, КАДРЫ И ПР.; *ЗРЕЛЫЕ* РЫНКИ РАСТУТ МЕДЛЕННО, НО ТРЕБУЮТ МЕНЬШИХ ИНВЕСТИЦИЙ
- РОСТ РЫНКА ОТРАЖАЕТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА (РАСЦЕНИВАЕТСЯ КАК ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ УГРОЗЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ)



# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ МАТРИЦЫ VCG

## СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ:

- ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОБЩИЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК
- ХОТЯ БЫ ОДНА ДОЙНАЯ КОРОВА И НЕСКОЛЬКО ЗВЕЗД
- ДОСТАТОЧНОЕ ЧИСЛО ТРУДНЫХ ДЕТЕЙ, ИМЕЮЩИХ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ
- ДОЙНЫЕ КОРОВЫ ВЫСВОБОЖДАЮТ СРЕДСТВА, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ЗВЕЗД И РАЗВИТИЯ ТРУДНЫХ ДЕТЕЙ
- СОБАКИ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ НЕ ТРЕБУЮТ ЗАТРАТ, ОТНИМАЮТ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, МОГУТ ПРИВЕСТИ К ПОДРЫВУ

# АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К ПОРТФЕЛЬНОМУ АНАЛИЗУ:

## МАТРИЦА GE/МСKINSEY

- ✓ Привлекательность отрасли / положение в конкуренции
- ✓ Оценка (взвешенная) каждого критерия по нескольким параметрам, а не по единственному

Привлекательность рынка

Высокая

Низкая

Сила позиции компании

Низкая

Средняя

Высокая


# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ В МАТРИЦЕ GE/MCKINSEY

## СИЛА ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ

## ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА

- ДОЛЯ РЫНКА
  - ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
  - УРОВЕНЬ ИЗДЕРЖЕК
  - РАЗВИТОСТЬ МАРКЕТИНГА
  - УРОВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТА
  - ВОЗМОЖНОСТЬ КОНКУРИРОВАТЬ ПО ЦЕНЕ/КАЧЕСТВУ
- РАЗМЕР РЫНКА
  - ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА
  - СИЛА КОНКУРЕНЦИИ
  - БАРЬЕРЫ ВХОДА/ВЫХОДА
  - НАЛИЧИЕ СЕЗОННОСТИ
  - ПРИБЫЛЬНОСТЬ СЕГМЕНТОВ
  - ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ
  - ДЕЙСТВИЕ МАКРОФАКТОРОВ

# МАТРИЦА GE/МСKINSEY: ТРИ ВИДА СТРАТЕГИЙ

Сила позиции компании

Низкая

Средняя

Высокая

Привлекательность рынка	Высокая	Инвестировать/ реинвестировать прибыль	Инвестировать/ реинвестировать прибыль	Инвестировать или удерживать позиции
		Уходить медленно	Извлекать максимальную выгоду или уходить	Реинвестировать или извлекать максимальную прибыль
	Низкая	Уходить быстро	Уходить медленно	Извлекать максимальную выгоду или уходить

# МАТРИЦА GE/MCKINSEY: БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ, В КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ

		Сила позиции компании		
		Низкая	Средняя	Высокая
Привлекательность рынка	Высокая	Инвестировать/ реинвестировать прибыль <i>Селективное инвестирование</i> <i>дохода</i>	Инвестировать/ реинвестировать прибыль <i>Возможность</i> <i>инвестиций</i>	Инвестировать или удерживать позиции
	Низкая	Уходить медленно <i>Исчерпание потенциала</i> <i>бизнеса</i>	Извлекать максимальную выгоду или уходить <i>Управление для получения</i>	Реинвестировать или извлекать максимальную прибыль
		Уходить быстро <i>Уход и выход из</i>	Уходить медленно	Извлекать максимальную выгоду или уходить

# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДОМА: ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- КУЗНЕЦОВ, Б.Т. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ :  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / Б.Т. КУЗНЕЦОВ. – МОСКВА :  
ЮНИТИ, 2015. – 623 С.

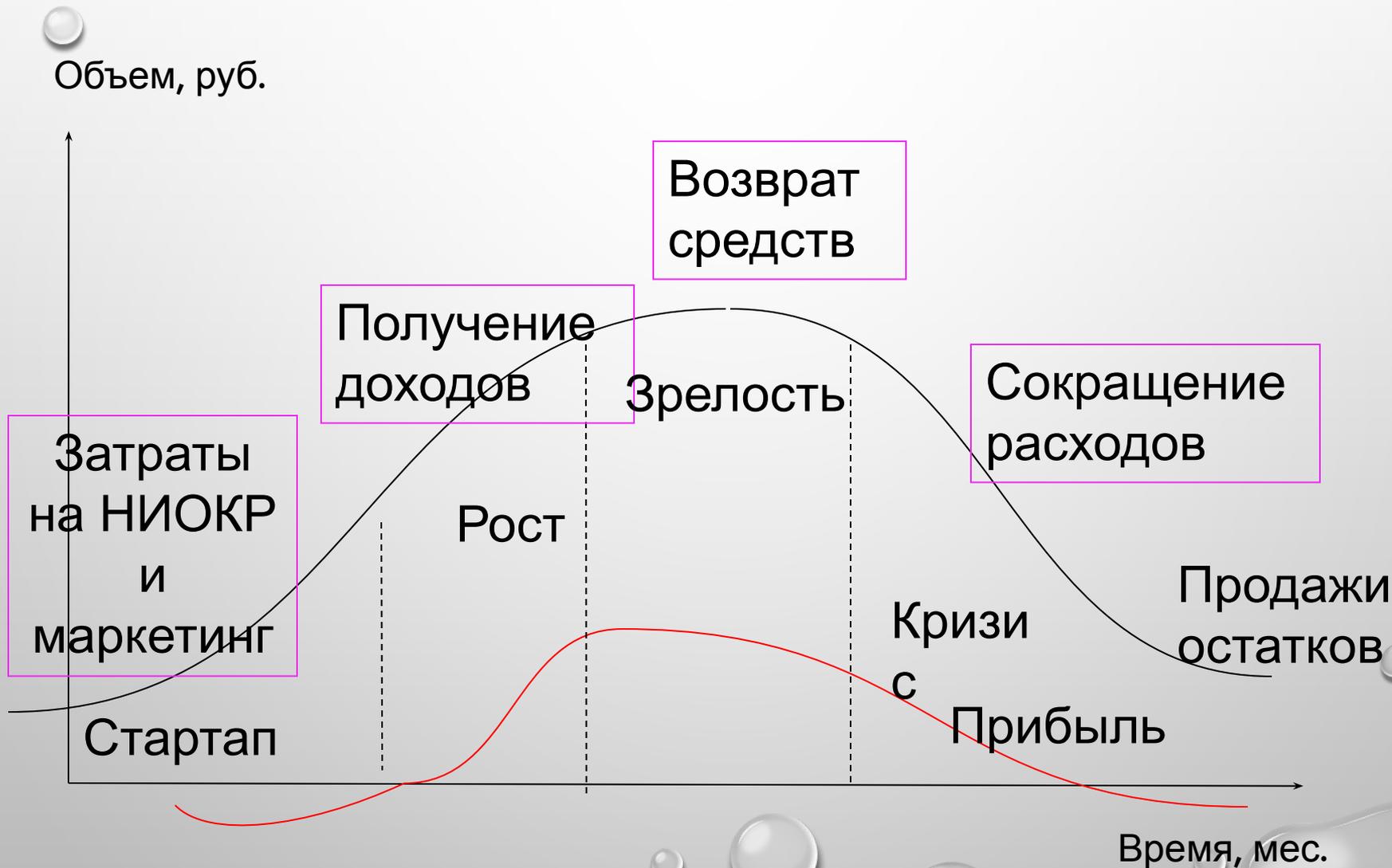
URL: [HTTP://BIBLIOTHECA.RU/INDEX.PHP?PAGE=BOOK&ID=117473](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473)

# АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

Объем  
продаж  
(руб.)



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ: СМЕНА ЦЕЛЕЙ



# ХАРАКТЕРИСТИКИ СТАДИЙ ЖЦО

- **СТАРТАП - ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО:** НЕЧЕТКИЕ ЦЕЛИ, ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ЛИНЕЙНАЯ/ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА, ВЫСОКИЕ ТВОРЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПОИСК НЕДОСТАЮЩИХ РЕСУРСОВ. ОРИЕНТАЦИЯ НА НИШУ
- **РОСТ - КОЛЛЕКТИВНОСТЬ:** СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СЛУЖБ, УСЛОЖНЕНИЕ СТРУКТУРЫ, НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ, ДОВЕРИЕ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА. ОРИЕНТАЦИЯ НА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ (УЗКИЕ) РЫНКИ
- **ЗРЕЛОСТЬ - ФОРМАЛИЗАЦИЯ:** ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРАВИЛ, СТАБИЛЬНАЯ СТРУКТУРА, УПОР НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОТНОСИТЕЛЬНАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, РУКОВОДСТВО СОСРЕДОТОЧЕНО НА АДМИНИСТРАТИВНОМ И ФИНАНСОВОМ КОНТРОЛЕ, ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ, ПОЛИТИКЕ ПО ПЕРСОНАЛУ. ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ (ШИРОКИЕ) РЫНКИ
- **КРИЗИС - СНИЖЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ:** ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, НАРАСТАЮЩИЕ КОНФЛИКТЫ, НЕОБХОДИМА

# МОДЕЛЬ ЖЦО И. АДИЗЕСА



Этап ЖЦО	Признак перехода
Рождение (ухаживание)	Появление рисков, финансовых обязательств (контракты, кредиты и пр.)
Младенчество	Рост продаж, обретение финансовой устойчивости
Бурный рост («давай-давай»)	Начало децентрализации, появление наемных менеджеров
Юность	Баланс в распределении полномочий и ответственности между собственниками и наемными менеджерами
Расцвет	Закрепление достижений. Ориентация на умеренное развитие
Стабильность	Спад предпринимательской активности и ориентации на инновации, уклонение от риска
Аристократия	Нарастание внутренних конфликтов из-за ошибок в управлении
«Охота за ведьмами»	Ранняя бюрократия. Введение жестко регламентированных правил и процедур
Бюрократия	Потеря стабильности, превышение расходов над доходами

# ЗАЧЕМ НУЖЕН АНАЛИЗ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ?

- ПЕРИОДИЧЕСКАЯ ПЕРЕПРОВЕРКА ЦЕЛЕЙ ФИРМЫ
- УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИЧИН ПЕРЕХОДА ОТ ОДНОЙ СТАДИИ К ДРУГОЙ
- ПЕРЕХОД ОТ ОДНОЙ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА К ДРУГОЙ ОЗНАЧАЕТ СМЕНУ ВСЕХ СТРАТЕГИЙ – И КОРПОРАТИВНОЙ, И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ (МАРКЕТИНГОВАЯ, ФИНАНСОВАЯ, КАДРОВАЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ, ИННОВАЦИОННАЯ И ПР.)

## РАЗДЕЛ 5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

- АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН КОМПАНИИ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (SWOT-АНАЛИЗ)
- БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА
- СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
- СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ И. АНСОФФА

# АНАЛИЗ СРЕДЫ: МОДЕЛЬ SWOT

- РАЗРАБОТАНА В 60-Х ГГ. В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА
- ИСПОЛЬЗУЕТ СОЧЕТАНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (ВАЖНОЕ ОТЛИЧИЕ ОТ PEST)
- БАЗОВАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОИСКА СТРАТЕГИИ
- ПОМОГАЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ БУДУТ РЕШАТЬСЯ ПОСРЕДСТВОМ ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ ОДНОЙ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

# SWOT НА ВСЕХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративный  
уровень  
(стратегия в целом)

СБЕ  
(стратегия  
СБЕ)

СБЕ  
(стратегия  
СБЕ)

Продукт  
(стратегия  
продукта)

Продукт  
(стратегия  
продукта)

Продукт  
(стратегия  
продукта)

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ SWOT

- **ВОЗМОЖНОСТИ** – СОБЫТИЯ ИЛИ ТЕНДЕНЦИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ СПОСОБСТВОВАТЬ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВАМ КОМПАНИИ
- **УГРОЗЫ** – СОБЫТИЯ ИЛИ ТЕНДЕНЦИИ, КОТОРЫЕ ОСЛАБЛЯЮТ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ
- **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** – КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОТКРЫВАЮЩИЕСЯ ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ ИЗБЕГАТЬ УГРОЗ
- **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** – НЕДОСТАТОК КОМПЕТЕНЦИЙ, СНИЖАЮЩИЙ СПОСОБНОСТЬ

# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ SWOT

- УСТАНОВЛЕНИЕ ЗНАЧИМЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- УСТАНОВЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ
- ПОСТРОЕНИЕ СОПОСТАВИТЕЛЬНОЙ МАТРИЦЫ SWOT

# ГРУППЫ ФАКТОРОВ СРЕДЫ

- ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
- ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНКУРЕНТОВ
- ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ
- ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНТАКТНЫХ АУДИТОРИЙ
- ХАРАКТЕРИСТИКИ МАКРОСРЕДЫ
- ВСЕ ВИДЫ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ
- КОМПЕТЕНЦИИ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА
- РЕПУТАЦИЯ
- ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТОВ

# ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА SWOT

- SWOT-АНАЛИЗ – НЕ САМОЦЕЛЬ, А ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О СТРАТЕГИИ
- ИНФОРМАЦИЮ ВАЖНО СОБИРАТЬ НЕ ВО ВРЕМЯ СОСТАВЛЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА, А НЕПРЕРЫВНО
- ПЕРИОД ПРОГНОЗА – НЕ БОЛЕЕ 3-5 ЛЕТ
- ПРАВИЛЬНО УСТАНОВИТЬ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ ФАКТОРА К ВНЕШНЕЙ/ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ
- ЕСЛИ ФАКТОР ПРОДОЛЖАЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ, ДАЖЕ КОГДА КОМПАНИЯ ИСЧЕЗНЕТ, ТО ЭТО ЭЛЕМЕНТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
- ЕСЛИ ФАКТОР ИСЧЕЗАЕТ ПРИ ПРЕКРАЩЕНИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИИ, ТО ЭТО

# ОГРАНИЧЕНИЕ ЧИСЛА УЧИТЫВАЕМЫХ ФАКТОРОВ (3-5)

- НАБЛЮДАТЬ НУЖНО ЗА ПАРАМЕТРАМИ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ АКТУАЛЬНЫМИ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ
- *НАПРИМЕР:* ЕСЛИ У ВАС НЕТ ЦЕЛИ ПЕРЕЙТИ НА ДРУГУЮ СТОРОНУ ДОРОГИ, ВЫ НЕ БУДЕТЕ АНАЛИЗИРОВАТЬ НИ ДВИЖЕНИЕ, НИ НАЛИЧИЕ ПОДЗЕМНЫХ ПЕРЕХОДОВ
- И НАОБОРОТ: БЕССМЫСЛЕННО ОБСУЖДАТЬ РИСКИ, ЕСЛИ ДОРОГУ ПЕРЕШЛИ В ПРОШЛОМ КВАРТАЛЕ

# ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

- СОСТАВИТЬ ПЕРЕЧНИ БЛАГОПРИЯТНЫХ И НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ
- ОЦЕНИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ И СИЛУ ВЛИЯНИЯ (ПО ЛЮБОЙ ШКАЛЕ)
- СОСТАВИТЬ МАТРИЦЫ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

# ПЕРЕЧЕНЬ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

- КАК ОПРЕДЕЛИТЬ?
- ПО СРАВНЕНИЮ С ЧЕМ?

1. На основе сравнения с конкурентами

2. На основе сравнения с отраслью

3. На основе сравнения с прошлыми периодами

# ПРИМЕРЫ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- ВЫСОКИЕ (УНИКАЛЬНЫЕ) КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА
- НАЛИЧИЕ СТАБИЛЬНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
- НАЛИЧИЕ УНИКАЛЬНОЙ (ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ) ТЕХНОЛОГИИ
- БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ НИОКР, ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
- ВЫГОДНОЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
- УЗНАВАЕМЫЙ БРЕНД
- РАЗВИТАЯ СБЫТОВАЯ СЕТЬ

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- НЕЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
- НИЗКИЙ УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
- ВЫСОКИЕ ИЗДЕРЖКИ
- УСТАРЕВШИЕ ТЕХНОЛОГИИ

# ТРУДНОСТИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ФАКТОРОВ

## НЕПРАВИЛЬНО

ВОЗМОЖНОСТЬ:

- **ВЫХОД НА РАСТУЩИЙ СЕГМЕНТ**

(ОШИБКА В ТОМ, ЧТО ЭТО  
ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ, А НЕ  
СРЕДЫ)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- **25-ЛЕТНИЙ ОПЫТ ЭКСПОРТА У  
КОМПАНИИ**
- **ПРОЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ  
ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ**

(ОШИБКА В ТОМ, ЧТО КЛИЕНТАМ  
ЭТО НЕ ИНТЕРЕСНО. КАКАЯ ИМ  
ПОЛЬЗА?)

## ПРАВИЛЬНО

ВОЗМОЖНОСТЬ:

- **РАСТУЩИЙ СЕГМЕНТ РЫНКА**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- **25-ЛЕТНИЙ ОПЫТ НАДЕЖНЫХ  
ПОСТАВОК У КОМПАНИИ**
- **НАДЕЖНАЯ КОМПАНИЯ**

## Оценка возможностей

Влияние на фирму Вероятность использования	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Большое значение	для фирмы	нужных ресурсов
Средняя		при наличии	
Низкая	Можно использовать	Не заслуживают	внимания

## Оценка угроз

Возможные последствия Вероятность наступления	Разрушение	Тяжелые последствия	Легкие ушибы
Высокая	Требуют	немедленной	действия
Средняя	реакции	планомерные	активных
Низкая	Необходимы	Не предпринимать	действий

# МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

<b>Внешняя среда</b> <b>Внутренняя среда</b>	<b>Возможности</b> (Opportunities)	<b>Угрозы</b> (Threats)
<b>Сильные стороны</b> (Strengths)	<b>Возм/Сильн</b> Главные направления развития	<b>Угр/Сильн</b> Реализация потенциала
<b>Слабые стороны</b> (Weaknesses)	<b>Возм/Слаб</b> Направления внутренних изменений	<b>Угр/Слаб</b> Ограничения развития

### Вариант 1

В модели анализа BCG критериями оценки частей продуктового портфеля являются...

- А) привлекательность рынка
- Б) темпы роста отрасли
- В) доля рынка компании
- Г) уровень рисков деятельности

### Вариант 2

Какой параметр использован для характеристики позиции компании в матрице BCG?

- А) абсолютная доля рынка
- Б) качество менеджмента
- В) доля рынка относительно доминирующего конкурента
- Г) нет правильного ответа

### Вариант 3

Матрица GE/MCKINSEY не используется для оценки...  
*(несколько вариантов ответа)*

- А) инвестиционной привлекательности единицы портфеля
- Б) привлекательности рынка
- В) сбалансированности портфеля бизнесов
- Г) силы позиции компании

# РЕЗУЛЬТАТ SWOT-АНАЛИЗА

- КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ЭКСПЕРТАМИ, ПРОСТОЙ И НАГЛЯДНЫЙ ИНСТРУМЕНТ
- SWOT-АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ
- ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ КОМПАНИИ, ТРЕБУЮЩИХ ПРИОРИТЕТНЫХ И ЭКСТРЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ
- ПЕРЕХОД К СТРАТЕГИЯМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ (МОЖЕТ БЫТЬ НЕСКОЛЬКО СТРАТЕГИЙ ДЛЯ КАЖДОГО КВАДРАНТА)

# КЕЙС «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ГРУППОВАЯ РАБОТА



- СДЕЛАТЬ SWOT-АНАЛИЗ СРЕДЫ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»
- ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ PEST-АНАЛИЗА
- ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ВИДЕНИЕ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ
- ПРЕЗЕНТОВАТЬ РЕШЕНИЕ

# «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ВИДЕНИЕ И МИССИЯ

- **ВИДЕНИЕ** – ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ И СТАБИЛЬНО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ КАЖДОГО КЛИЕНТА
- **МИССИЯ** - БЫТЬ ЛИДЕРОМ, СОЗДАВАЯ СЛАДОСТИ И ПРИНОСЯ РАДОСТЬ И СЧАСТЬЕ В КАЖДЫЙ ДОМ!

# «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ЦЕЛИ

- **КОРПОРАТИВНАЯ ЦЕЛЬ: ПОВЫСИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НА 20%**
- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ:**
  - ✓ **РАЗРАБАТЫВАЯ СЛАДОСТИ**, ДУМАТЬ О НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ
  - ✓ **ВЫСОКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** И РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА КАЖДОГО СОТРУДНИКА - БУДУЩИЙ УСПЕХ КОМПАНИИ
  - ✓ **НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ** И ИННОВАЦИОННЫЕ РАЗРАБОТКИ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ИМЕННО ТЕ ИЗДЕЛИЯ, КОТОРЫХ ЖДУТ НАШИ ПОТРЕБИТЕЛИ
  - ✓ ПРИ ИЗГОТОВЛЕНИИ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ СОБЛЮДАЮТСЯ **МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА** НА ВСЕХ ЭТАПАХ ПРОИЗВОДСТВА
  - ✓ РАБОТАЕМ ЧЕСТНО И ОТКРЫТО, С **УВАЖЕНИЕМ** ОТНОСИМСЯ К ПОТРЕБИТЕЛЯМ, ПАРТНЕРАМ И КОНКУРЕНТАМ
  - ✓ **АКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ** В ОБЩЕСТВЕ, ПРОПАГАНДА СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ЗАБОТА О ТЕХ, КТО НУЖДАЕТСЯ В ПОМОЩИ

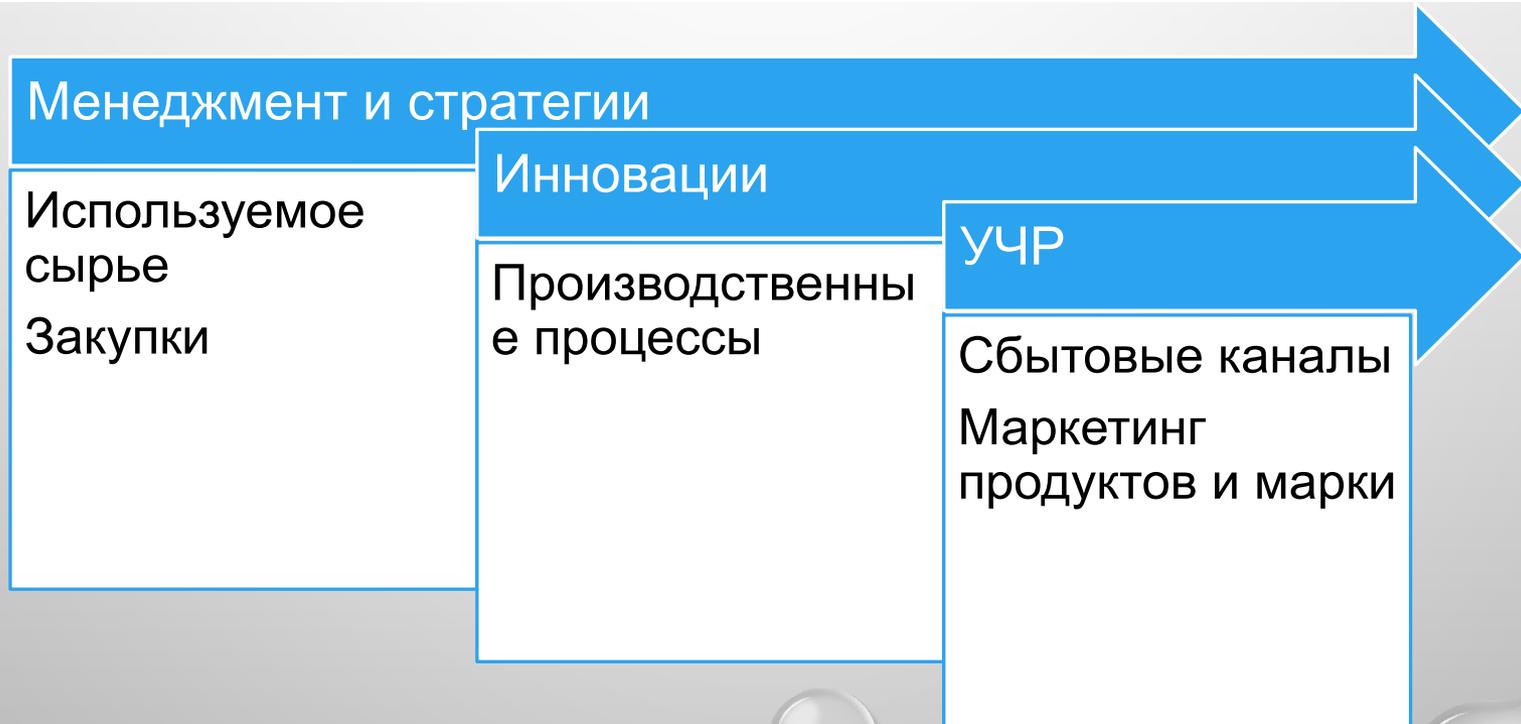
# Используйте результаты PEST-анализа (макро- и мезофакторы)

Факторы	Вероятность	Влияние	Общее влияние
<b>Технико-технологический фактор:</b>			
- Развитие автоматизации			
<b>Поставщики ресурсов:</b>			
- Появление новых видов российского сырья (альтернативные поставщики)			
<b>Экономический фактор:</b>			
- ...			
- ...			
....			

Выбрать значимые факторы Возможностей и Угроз  
внешней среды

# Оценка Сильных и Слабых сторон (цепочка ценности в сравнении с прошлыми периодами)

Сильные стороны	Слабые стороны



# SWOT-АНАЛИЗ СРЕДЫ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»

Внешняя среда / Внутренняя среда	Возможности	Угрозы
Сильные стороны - - -	Возм/Сильн  <i>Главные направления развития</i>	Угр/Сильн  <i>Реализация потенциала</i>
Слабые стороны - - -	Возм/Слаб  <i>Направления внутренних изменений</i>	Угр/Слаб  <i>Ограничения развития</i>

# РЕЗУЛЬТАТЫ SWOT «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»

- КОМПАНИЯ БУДЕТ НАРАЩИВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО?

*(РИСКУЯ ПРИ ПОЯВЛЕНИИ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ  
ИЗБЫТКОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ)*

- ОСТАВЯТ МОЩНОСТИ НА ПРЕЖНЕМ УРОВНЕ?

*(РИСКУЯ ПОТЕРЯТЬ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ  
ПЕРЕКЛЮЧИТЬСЯ НА ДРУГИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ)*

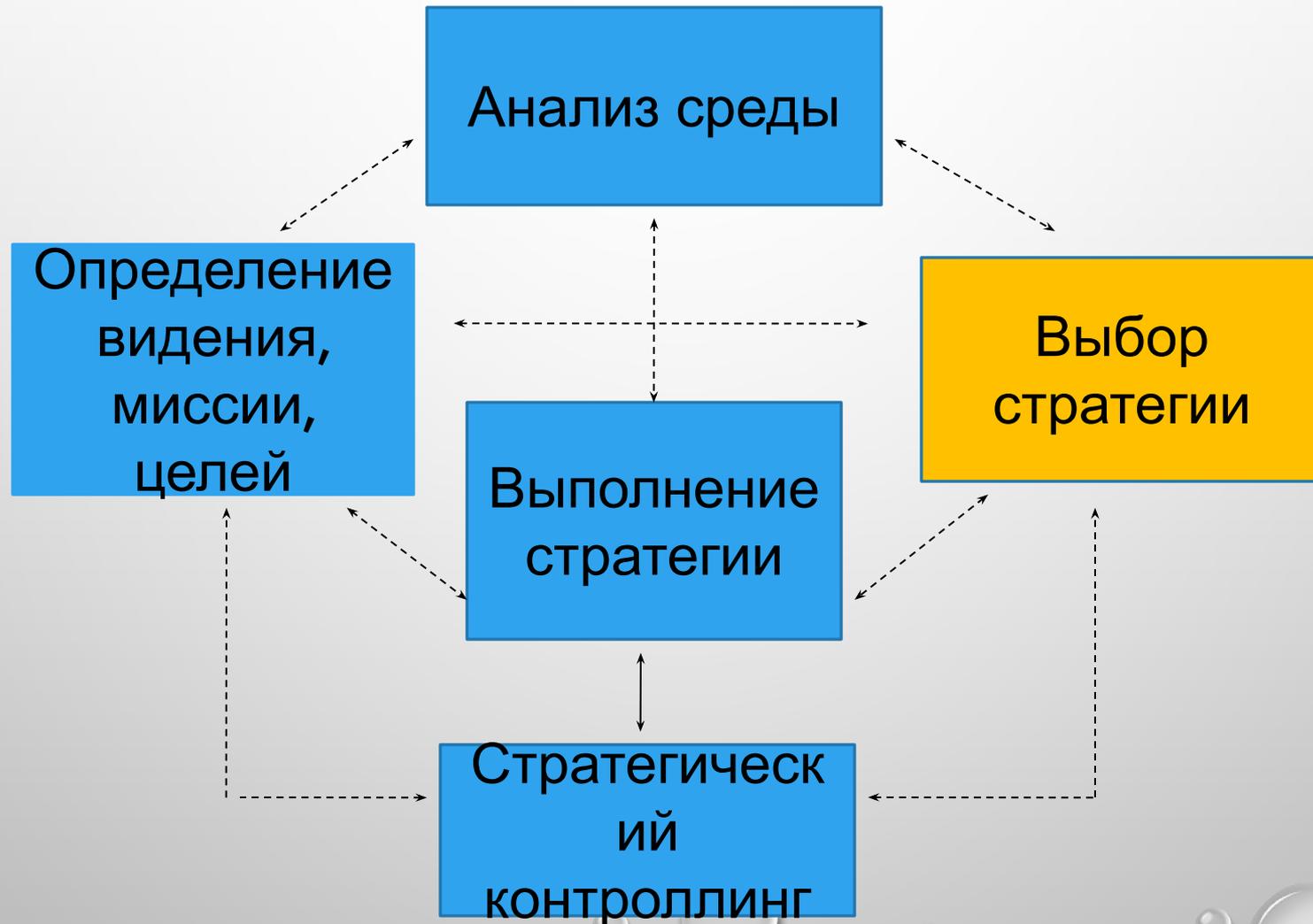
- КОМПАНИЯ БУДЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ В РАСШИРЕНИЕ  
ПРОНИКНОВЕНИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ?

*(РИСКУЯ ПОПАСТЬ ПОД САНКЦИИ И СОКРАЩЕНИЕ  
ЭКСПОРТА)*

- КОМПАНИЯ БУДЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ В РАЗВИТИЕ  
АССОРТИМЕНТА?

*(РИСКУЯ СОКРАЩЕНИЕМ СПРОСА НА СЛАДКОЕ НА*

# КОНТУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



# ВЫБОР СТРАТЕГИИ: НАБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

1) Конкурентная  
стратегия



2) Корпоративная  
стратегия роста:  
для компании и ее  
основного  
бизнеса

3) Деловая стратегия:  
для каждой части продуктового  
портфеля

4) Функциональные  
стратегии:  
для каждого вида  
деятельности

5) Операционные  
стратегии:  
для подразделений

## ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

- ФОРМИРУЮТСЯ НА УРОВНЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ (СБЕ)
- ДАЮТ РЕШЕНИЯ О ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОЙ КОМБИНАЦИИ ДЛЯ СБЕ

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- ФОРМИРУЮТСЯ НА УРОВНЕ КОМПАНИИ И СБЕ
- ✓ ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ
- ✓ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
- ✓ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ
- ✓ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ
- ✓ ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ
- ✓ СТРАТЕГИЯ ИНФОРМАТИЗАЦИИ
- ✓ СТРАТЕГИЯ

# КАК ВЫБРАТЬ БАЗОВУЮ КОНКУРЕНТНУЮ СТРАТЕГИЮ (МАТРИЦА М. ПОРТЕРА ОЦЕНИВАЕТ САМУ КОМПАНИЮ)

Низкие  
затраты

Конкурентные  
преимущества

Дифференцированн  
ые характеристики

Ориентация  
на весь  
рынок

Стратегия лидерства  
в области  
минимизации затрат

Стратегия  
дифференциации

Масштабы  
конкуренции

Преимущественная  
ориентация на  
затраты  
(фокусирование)

Преимущественная  
ориентация на  
дифференциацию  
(фокусирование)

Ориентация  
на сегмент  
рынка

# УСЛОВИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ

- НАЛИЧИЕ ЭФФЕКТА МАСШТАБА, ПРОИЗВОДСТВА, КРУПНОСЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО
- НАЛИЧИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ, РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИЙ
- ВОЗМОЖНОСТЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПРОДУКТА, ЭКОНОМИЯ НА РАЗНООБРАЗИИ
- ЭКОНОМИЯ НА ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖКАХ
- РАБОТА С ГОМОГЕННЫМ ПРОДУКТОМ
- НАЛИЧИЕ ЭЛАСТИЧНОГО СПРОСА НА ТОВАР
- У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ОСНОВНОЙ ФАКТОР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ПОКУПКЕ - ЦЕНА

# ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ: ПРЕИМУЩЕСТВА НИЗКОГО ПОРЯДКА

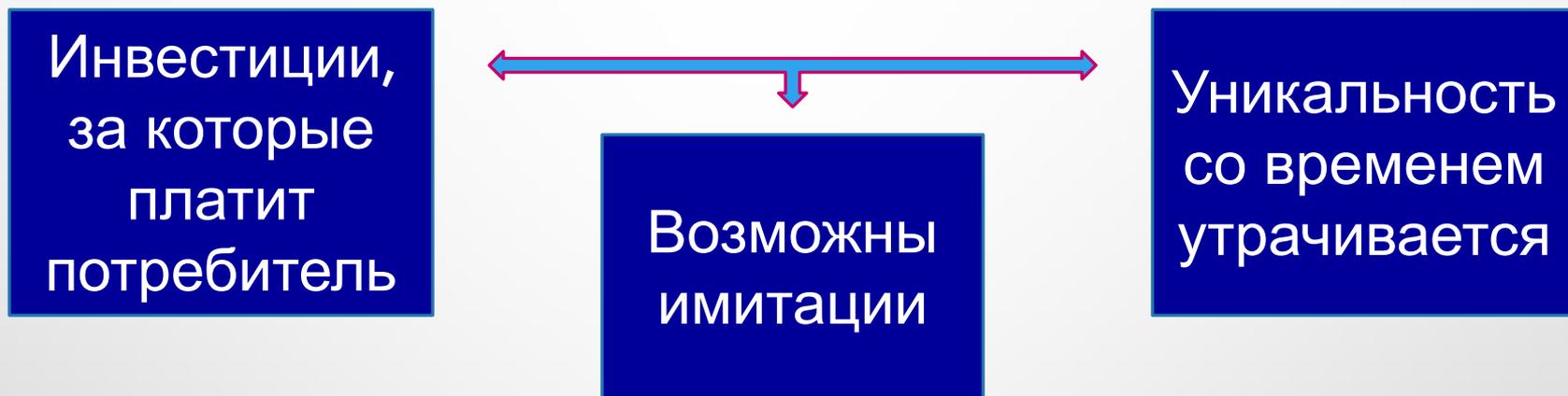
- УСЛОВИЯ - РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА И ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБАХ ИЛИ КОНТРОЛЬ НАД СЫРЬЕВЫМ ЗВЕНОМ (СПОСОБНОСТЬ ДИКТОВАТЬ ЗАКУПОЧНЫЕ ЦЕНЫ)
- СЛОЖНО СДЕЛАТЬ ЭТИ ПРЕИМУЩЕСТВА УСТОЙЧИВЫМИ (ДОЛГОСРОЧНЫМИ), ОНИ КОПИРУЕМЫ
- ИЗДЕРЖКИ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ КОМПАНИИ КАК «ВХОДНЫЕ ПАРАМЕТРЫ», А НЕ ДЛЯ КЛИЕНТОВ
- ДЛЯ КЛИЕНТОВ БОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТОВ ( «ВЫХОДНЫЕ ПАРАМЕТРЫ»)
- НАЛИЧИЕ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН НИЖЕ, ЧЕМ У КОНКУРЕНТОВ

## УСЛОВИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

- ОРИЕНТАЦИЯ НА НЕЦЕНОВУЮ  
КОНКУРЕНЦИЮ
- НАЛИЧИЕ ИЗВЕСТНОЙ ТОВАРНОЙ МАРКИ  
(БРЕНДА)
- НАЛИЧИЕ НОУ-ХАУ (СТЕРЖНЕВОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ)
- НАЛИЧИЕ СЕРВИСНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ  
ТОВАРА
- РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ГРУППАМИ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЬ  
СЕГМЕНТИРОВАТЬ РЫНОК

# СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ

- ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРИВОДИТ К РИСКАМ



- **ОСОБЫЕ СИТУАЦИИ** - УЗНАВАЕМАЯ ТОРГОВАЯ МАРКА ПРИ НИЗКИХ ЗАТРАТАХ И НИЗКИХ ЦЕНАХ
- ✓ САМИ ПРОДУКТЫ НЕ ОБЛАДАЮТ УНИКАЛЬНЫМИ СВОЙСТВАМИ (МЕБЕЛЬ ИКЕА, ГАМБУРГЕРЫ MCDONALD`S)
- ✓ ОСНОВА БРЕНДА – ОСОБОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИЙ (НА ПРЕДОСТАВЛЕНИИ СТАНДАРТНЫХ ПРОДУКТОВ)

# СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ НА НИШЕ

- НИША – ЧАСТЬ СЕГМЕНТА РЫНКА (МАЛЫЙ РЫНОК), НЕ ИНТЕРЕСНАЯ КРУПНЫМ КОМПАНИЯМ
- ✓ ФИРМА ЛИБО СОЗДАЕТ ПРОДУКТ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ КОНКРЕТНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ
- ✓ ЛИБО УДОВЛЕТВОРЯЕТ КАКУЮ-ТО СПЕЦИФИЧНУЮ ПОТРЕБНОСТЬ
- ✓ ЛИБО СОЗДАЕТ СПЕЦИФИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ ДОСТУПА К ПРОДУКТУ (ПРОДАЖА, ДОСТАВКА)
- ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ СТАРТАПОВ ИЛИ КОМПАНИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

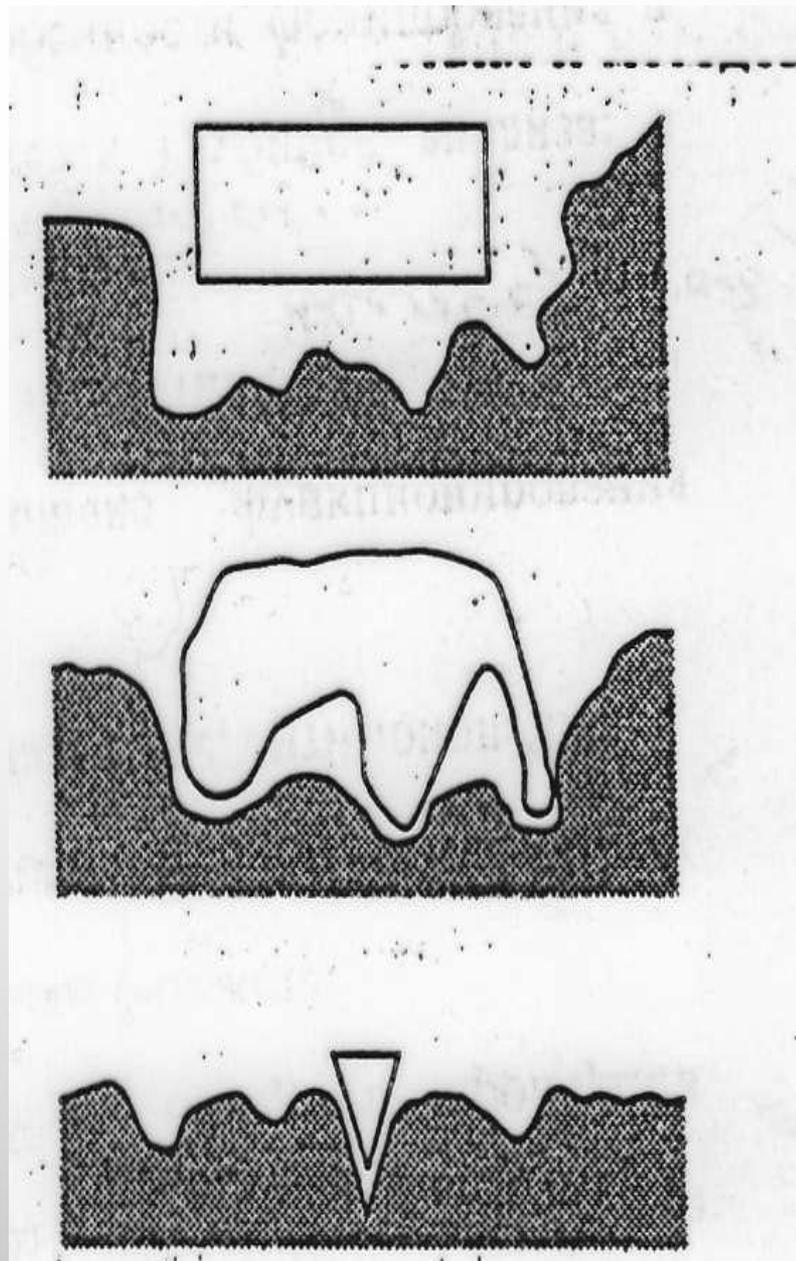
# СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ

- ВОЗМОЖНО ФОКУСИРОВАНИЕ, СОЧЕТАЮЩЕЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЮ ПРОДУКТОВ С СОХРАНЕНИЕМ НИЗКИХ ЦЕН
- ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, ИМЕЮЩИХ СУЩЕСТВЕННЫЙ ЗАПАС ПРОЧНОСТИ (ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБАХ, НОУ-ХАУ, МАРКЕТИНГ)
- ✓ СТРАТЕГИЮ ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК СО СЛОЖИВШЕЙСЯ КОНКУРЕНЦИЕЙ
- ✓ КОМПАНИЯ ВЫБИРАЕТ НАИБОЛЕЕ СЛАБЫЙ ПРОДУКТ (ИЛИ СЕГМЕНТ) И АТАКУЕТ ЕГО (БОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННЫЙ И БОЛЕЕ ДЕШЕВЫЙ ПРОДУКТ)

Стратегия преимущества в издержках  
(стандартизированный товар)

Стратегия дифференциации  
(портфель продуктов, предназначенных разным группам потребителей)

Стратегия фокусирования  
(освоение небольших сегментов рынка при помощи специально ориентированных на них товаров)



# ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ

## Для цепочки создания ценности

✓ Какова воспринимаемая потребителями ценность?

✓ Что именно они оценивают?

✓ Цену/качество?

✓ Что может быть скопировано?

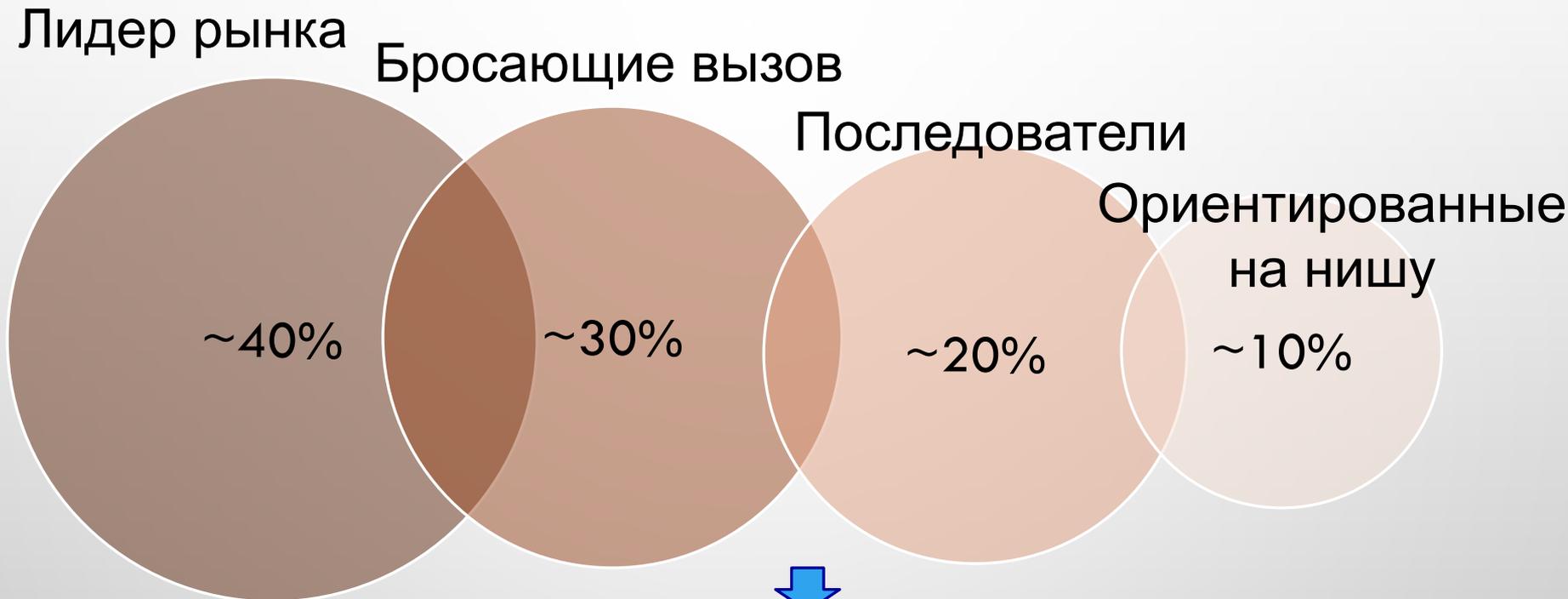
✓ Наиболее сложно копируемы «мягкие» компоненты цепочки (отношения с клиентами, качество обслуживания, работа с жалобами, мотивация персонала, лидерство, стратегии и пр.)

✓ Что вносят в ценность внешние партнеры?

## Решения

✓ Поиск резервов экономии внутри компании и вне ее

# СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ РАЗЛИЧАЮТСЯ ПО ОРИЕНТАЦИИ НА ДОЛЮ РЫНКА



От позиции на рынке зависят различия в угрозах, которые представляют конкуренты, а значит - различия в стратегиях по отношению к ним

# КАКИЕ СТРАТЕГИИ ДОСТУПНЫ ЛИДЕРУ РЫНКА?

- ОПЕРЕЖАЕТ ДРУГИЕ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ЦЕН, ВЫВЕДЕНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ, РАЗВИТИЯ СЕТИ ПРОДАЖ, РАСХОДОВ НА РЕКЛАМУ И ПР.
- ✓ **РАСШИРЕНИЕ ОБЩЕГО РЫНКА:** НАПРИМЕР, ЕСЛИ ПОТРЕБИТЕЛИ СТАНУТ БОЛЬШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ С2С-ПРОДАЖ, ТО ВЫИГРЫШ ЛИДЕРА (НАПРИМЕР, AVITO) НАИБОЛЬШИЙ
- ✓ **ЗАЩИТА ЗАВОЕВАННОЙ ДОЛИ РЫНКА:** НЕПРЕРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ (ПРОДУКТОВЫЕ, СЕРВИСНЫЕ, СБЫТОВЫЕ) ДЛЯ ПОСТОЯННОГО ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТОВ В ГЛАЗАХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (BOEING И AIRBUS)
- ✓ **РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА:** НАПРИМЕР, ПРИ ДОЛЕ РЫНКА 40% ОТДАЧА ОТ ВЛОЖЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

# СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, БРОСАЮЩИХ ВЫЗОВ?

- КОМПАНИИ, ДОГОНЯЮЩИЕ ЛИДЕРА

- ✓ **НАСТУПЛЕНИЕ НА ЛИДЕРА РЫНКА:** НАИБОЛЕЕ РИСКОВАННАЯ, НО ЭФФЕКТИВНАЯ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ЛИДЕР ОСТАВЛЯЕТ НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ОБЛАСТИ СЕГМЕНТА («ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ» И DHL - НА «ПОЧТУ РОССИИ»; PEPSI-COLA НА СОСА-COLA, ЮЛА НА AVITO; CANON НА XEROX)
- ✓ **НАСТУПЛЕНИЕ НА СОПОСТАВИМЫХ КОНКУРЕНТОВ,** ИСПЫТЫВАЮЩИХ КАКИЕ-ЛИБО ПРОБЛЕМЫ: СЛАБО ОХВАЧЕННЫЙ ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ РЕГИОН, НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕМЫЙ ПРОДУКТОВЫЙ СЕГМЕНТ («ПЕРЕКРЕСТОК» И «МАГНИТ»)

# КАКОВЫ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ-ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ?

- ОСНОВАНЫ НА ПОДРАЖАНИИ ПРОДУКТАМ-НОВИНКАМ
- ✓ **КЛОНИРОВАНИЕ** – ПОЛНАЯ КОПИЯ, ИМИТАТОР НЕ СОЗДАЕТ НИЧЕГО СВОЕГО, ПАРАЗИТИРУЕТ НА ИНВЕСТИЦИЯХ ЛИДЕРА
- ✓ **ИМИТАЦИЯ** – ЧАСТИЧНО КОПИРУЕТ, ДОБАВЛЯЯ НЕКОТОРЫЕ ОТЛИЧИЯ В ЦЕНЕ, УПАКОВКЕ И ПР.
- ✓ **ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** – ЧАСТИЧНОЕ УЛУЧШЕНИЕ КОПИРУЕМОГО ПРОДУКТА, ПРОДАЖИ ЕГО НА ДРУГИХ РЫНКАХ

# СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЫНОЧНУЮ НИШУ?

- МАЛЫЕ КОМПАНИИ
- ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ
- СТАРТАПЫ
- СПЕЦИАЛИЗИРУЮТСЯ НА ПРОДУКТЕ, КОТОРЫЙ ЛУЧШЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ, ЧЕМ ПРОДУКТЫ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ВЕСЬ РЫНОК (КОНСАЛТИНГОВЫЙ БИЗНЕС, АДВОКАТСКИЙ БИЗНЕС, ИНДУСТРИЯ КРАСОТЫ И ЗДОРОВЬЯ...)
- НИША ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ ТРЕБОВАНИЯМ:
  - ✓ *ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ, ДОСТАТОЧНАЯ ДЛЯ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ И ПОЛУЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОЙ ДОХОДНОСТИ*
  - ✓ *ПОТЕНЦИАЛ РОСТА И ПЕРСПЕКТИВА РАСШИРЕНИЯ НИШИ*
  - ✓ *НАЛИЧИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ У КОМПАНИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОСОБОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ НИШЕВЫХ КЛИЕНТОВ*
- РИСКИ ИСЧЕРПАНИЯ ГЛУБИНЫ СПРОСА НИШИ МОГУТ СНИЖАТЬСЯ РАБОТОЙ В НЕСКОЛЬКИХ НИШАХ

### Вариант 1

Какой тип стратегии конкуренции не относится к базовым стратегиям конкуренции М. Портера?

- А) стратегия лидерства по издержкам
- Б) стратегия дифференциации
- В) стратегия фокусирования
- Г) стратегия оптимальных издержек

### Вариант 2

Покупатели обладают значительной рыночной властью в случае...

- А) их много и они покупают в больших количествах
- Б) высокие издержки переключения на товары-заменители
- В) в отрасли большое количество производителей
- Г) такая ситуация невозможна

### Вариант 3

Интенсивность конкуренции внутри отрасли возрастает...

- А) когда спрос на продукцию растет быстро
- Б) при отсутствии товаров-заменителей
- В) при низкой прибыльности отрасли
- Г) когда в отрасли происходят быстрые технологические изменения

# JUST DO IT!

- ПИСЬМЕННЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСА – ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ
- КЕЙС «НИШЕВОЙ СТАРТАП»
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ



# JUST DO IT!

- ПИСЬМЕННЫЙ АНАЛИЗ КЕЙСА – ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ
- КЕЙС «ПОКУПАТЕЛИ ПРИВЫКАЮТ ДЕЛИТЬСЯ»
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ



# КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА

- СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ – В КАКОМ БИЗНЕСЕ НАМ СЛЕДУЕТ КОНКУРИРОВАТЬ?
- НЕОБХОДИМА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ КОМПАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАЛА КАК ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ
- АЛЬТЕРНАТИВЫ КОРПОРАТИВНОГО РОСТА:
  - ✓ КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ
  - ✓ ИНТЕГРИРОВАННЫЙ РОСТ
  - ✓ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РОСТ
  - ✓ СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

# КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ: ВАРИАНТЫ

- **ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК – РАСШИРЕНИЕ** ДОЛИ СУЩЕСТВУЮЩЕГО РЫНКА ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ЦЕН ИЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ (ИЛИ КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ РОСТ)
- **РАЗВИТИЕ РЫНКА – ВЫХОД С** СУЩЕСТВУЮЩИМИ ПРОДУКТАМИ НА НОВЫЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА, ЛИБО В НОВЫЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИ ОБЛАСТИ
- **РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА – МОДИФИКАЦИЯ** ПРОДУКТОВ (С УЧЕТОМ НОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СПРОСА ЛИБО НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ), РАСШИРЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНИИ НА

# ИНТЕГРИРОВАННЫЙ РОСТ: ВАРИАНТЫ

- **ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ:**
  - ✓ **ОБРАТНАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ** (КОНТРОЛЬ НАД ПРЕДШЕСТВУЮЩИМИ ЗВЕНЬЯМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПИ)
  - ✓ **ВПЕРЕД ИДУЩАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ** (КОНТРОЛЬ НАД ПОСЛЕДУЮЩИМИ ЗВЕНЬЯМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПИ)
- **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ** (ПОГЛОЩЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ, КОМПАНИЙ ОДНОГО УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПИ)
- **ПОЛНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ** – ИНТЕГРАЦИЯ В ОБОИХ НАПРАВЛЕНИЯХ

# ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РОСТ: СВЯЗАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – ЭТО РОСТ ПУТЕМ УДАЛЕНИЯ И ОТ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ, И ОТ СУЩЕСТВУЮЩИХ РЫНКОВ
- ЛУЧШЕ, ЕСЛИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ СИНЕРГИЯ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
- **СВЯЗАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** – ПРОДУКТ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ТРАДИЦИОННЫХ ДЛЯ КОМПАНИИ, НО В РАМКАХ ОТРАСЛИ (ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПИ)
- ✓ **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ** (ПАРАЛЛЕЛИЗАЦИЯ) - НОВЫЙ, ТЕХНИЧЕСКИ НЕ РОДСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ ТЕХ ЖЕ КЛИЕНТОВ
- ✓ **КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ** – НОВЫЙ РОДСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ НОВОГО РЫНКА

# ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РОСТ: НЕСВЯЗАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- **НЕСВЯЗАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ**

(КОНГЛОМЕРАТНАЯ) - НОВЫЙ  
НЕРОДСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ НА  
НЕРОДСТВЕННОМ РЫНКЕ

✓ **ОПОРА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ** (НАПРИМЕР,  
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА) –  
*BUSINESS DEVELOPMENT*

✓ **ОСВОЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НОВЫХ НАВЫКОВ И  
КОМПЕТЕНЦИЙ** ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНЫХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ (ОЧЕНЬ РЕДКО РЕАЛИЗУЕМА;  
НА ОСНОВЕ ПРЕДШЕСТВУЮЩЕЙ  
ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ)

# ПРИЧИНЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

- ТЕКУЩИЕ СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА СЕБЯ ИСЧЕРПАЛИ
- МОЖЕТ ПРИВОДИТЬ К СИНЕРГИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ (ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПРИТОК СРЕДСТВ) ИЛИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА (ПЕРЕНОС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ)
- РЕАЛИЗАЦИЯ ТАКОЙ СТРАТЕГИИ МАКСИМИЗИРУЕТ ПРИБЫЛЬ, НО И ПОВЫШАЕТ РИСКИ

## СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ: ВАРИАНТЫ

- **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ** – ВОЗВРАТ К ОСНОВНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК, ВОССТАНОВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
- **ОТТОРЖЕНИЕ** (ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ) – ПРОДАЖА ЧАСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, АКТИВОВ КОМПАНИИ
- **«СБОР УРОЖАЯ»** - ПРЕКРАЩЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ, СНЯТИЕ ОСТАТОЧНОЙ ДОХОДНОСТИ ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ ПОТЕНЦИАЛА (СТАДИЯ СПАДА ЖЦТ)
- **ЛИКВИДАЦИЯ** – ПРЕКРАЩЕНИЕ ДАННОГО БИЗНЕСА И ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РЕСУРСОВ ( НА ПРАКТИКЕ – ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИЙ ИЛИ ДОЛИ

# КЕЙС «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ГРУППОВАЯ РАБОТА



- ВЫБОР СТРАТЕГИИ РОСТА ДЛЯ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»
- ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ SWOT-АНАЛИЗА

# СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности	Угрозы
Сильные стороны - - -	<i>Главные направления развития</i>	<i>Реализация потенциала КОВ</i>
Слабые стороны - - -	<i>Направления внутренних изменений</i>	<i>Ограничения развития</i>

# ДЕЛОВАЯ СТРАТЕГИЯ (ДЛЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТОВ)

- ДИСБАЛАНС ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ
- РАЗНЫЙ РИСК И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
- ОСНОВАНА НА ВЫВОДАХ SWOT-АНАЛИЗА
- ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ВЫБОРА ПОРТФЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ - МАТРИЦА «ПРОДУКТ-РЫНОК» И. АНСОФФА (CORPORATE STRATEGY, 1968 Г.)
- ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОС, КАКИЕ ТОВАРЫ НА КАКОЙ РЫНОК НУЖНО ПОСТАВЛЯТЬ

# МАТРИЦА «ПРОДУКТ-РЫНОК» И. АНСОФФА

Продукт \ Рынок	Существующий	Новый
Существующие рынки	<b>проникновение на рынок</b> («Market penetration»)	<b>развитие продукта</b> («Product development»)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение количества покупателей</li> <li>• Повышение интенсивности потребления</li> <li>• Поиск новых возможностей применения продукта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации</li> <li>• Внедрение новых моделей</li> <li>• Модернизация продукта</li> <li>• Расширение ассортимента</li> </ul>
Новые рынки	<b>развитие рынка</b> («Market development»)	<b>диверсификация</b> («Diversification»)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование новых каналов сбыта</li> <li>• Поиск новых сегментов</li> <li>• Расширение географии продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Связанная (концентрическая)</li> <li>• Несвязанная (конгломератная)</li> </ul>

# РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

Продукт \ Рынок	Существующий	Новый, связанный с существующим	Новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

# ПРИМЕР ОЦЕНКИ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ (КРИТЕРИИ СПЕЦИФИЧНЫ ДЛЯ КОМПАНИИ)

Критерий оценки	Стратегия	Концентр. рост	Интегрир. рост	Диверси фикация
<b>Степень соответствия:</b>				
- По маркетингу		++	+	+
- По целям		+	0	0
<b>Степень осуществимости:</b>				
- По внешним факторам		0	0	0
- По внутренним факторам		+	-	-
<b>Степень приемлемости:</b>				
- Для собственников		+	0	0
- Для персонала		+	+	0
Итого		+6	+2	+1
			-1	-1

# КЕЙС «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»: ГРУППОВАЯ РАБОТА



- ВЫБОР ДЕЛОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ КОМПАНИИ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»
- ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОБОСНОВАНИЕ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ РОСТА

# РАЗДЕЛ 6. РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ

- РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННОГО ПЛАНА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ЛИДЕРСТВО
- УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

# ОБЩАЯ СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ

Миссия и видение

Конкурентная стратегия  
Корпоративные стратегии

Деловые стратегии

Концентрированный рост	Интегрированный рост
Сокращение	Диверсификация

Проникновение на рынок	Развитие продукта
Развитие рынка	Диверсификация

HR

Финансы

Производство

Закупки

Маркетинг

Финансовые цели и стратегии

Финансовый план

Сегмент А

Сегмент В

Цели и стратегии маркетинга

Маркетинговый план

# ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ

- РАЗРАБОТКА **КОМПЛЕКСА ПРОГРАММ** / ПРОЕКТОВ:

- ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО?
- КЕМ ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО?
- КОГДА ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО?
- КАК ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО?
- СКОЛЬКО ЭТО БУДЕТ СТОИТЬ?

Планирование

- **ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ** ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

Переговоры

- **МОТИВАЦИЯ** ПЕРСОНАЛА И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

- **ПЛАН** ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

Реализация

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

Мероприятия	Сроки	Ресурсы	Исполнители	Результаты
<p>Модуль 1. Стратегические решения по конкурентной стратегии</p> <p>Модуль 2. Стратегические решения по стратегиям роста</p> <p>Модуль 3. Стратегические решения по портфельным стратегиям</p>				

# СЕТЕВОЙ ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ СТРАТЕГИИ («ДОРОЖНАЯ КАРТА»)

Мероприятия	Месяц 1		Месяц 2	
	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 1	Неделя 2
Мероприятие 1	X	X		
Мероприятие 2		X	X	
Мероприятие 3			X	X

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

- МОНИТОРИНГ СРЕДЫ
- МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ (ПРОДАЖИ, ЗАТРАТЫ, ПРИБЫЛЬ)
- ДОСТИГАЮТСЯ ЛИ ЦЕЛИ ?
- КАКОВЫ ПРИЧИНЫ РАСХОЖДЕНИЙ? В КАКОЙ ПОДСИСТЕМЕ?
- *СОХРАНЯЕТСЯ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ СЛЕДОВАТЬ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ?*
- ПРИЧИНЫ НЕДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ:
  - ✓ НЕПРАВИЛЬНО ВЫБРАНА СТРАТЕГИЯ
  - ✓ НЕПРАВИЛЬНО РЕАЛИЗОВАНА СТРАТЕГИЯ
  - ✓ НЕПРАВИЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ
  - ✓ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ
- КОРРЕКЦИЯ (ПРОГРАММЫ, ЦЕЛЕЙ ИЛИ СТРАТЕГИИ)

# ВИДЫ КОНТРОЛЯ

## ФОРМАЛЬНЫЙ

- ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ РЕСУРСОВ
- КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССОВ
- КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

## НЕФОРМАЛЬНЫЙ

- САМОКОНТРОЛЬ
- СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ
- КУЛЬТУРНЫЙ КОНТРОЛЬ

Концепция 7 S



# ТЕОРИЯ S-7 (ПАСКАЛЬ-АТОС, ПИТЕРС-УОТЕРМАН)

МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН СОДЕРЖАТЬ В ГАРМОНИЧНОМ СОСТОЯНИИ СИСТЕМУ, СОСТОЯЩУЮ ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ:

- **СТРАТЕГИЯ** (STRATEGY)
- **СТРУКТУРА** (STRUCTURE)
- **СИСТЕМА** (SYSTEM)
- **ПЕРСОНАЛ** (STAFF)
- **СТИЛЬ** (STYLE)
- **РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ЦЕННОСТИ** (SHARED VALUES)
- **КОМПЕТЕНЦИИ** (SKILL(S))

ИЗМЕНЕНИЕ ОДНОЙ ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ ТРЕБУЕТ ИЗМЕНЕНИЯ ОСТАЛЬНЫХ ШЕСТИ

НЕ МОЖЕТ БЫТЬ УНИВЕРСАЛЬНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ, ОН ЗАВИСИТ ОТ СОЧЕТАНИЯ ВСЕХ S-7

# • СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ: КУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ

- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
- ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ



# ЧТО ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ?

## НАЧАЛО :

- ГДЕ МЫ НАХОДИМСЯ (КАКОВА ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ)?
- ✓ МОНИТОРИНГ ПАРАМЕТРОВ (7S) И ИХ СООТВЕТСТВИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ
- КУДА МЫ ХОТИМ ДВИГАТЬСЯ (КАКОЙ МЫ ВИДИМ БУДУЩУЮ СИТУАЦИЮ)?
- ✓ АНАЛИЗ СИЛОВОГО

## ПОТОМ:

- ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ
- ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАВИЛАХ И РЕГЛАМЕНТАХ
- ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛАСТИ
- КОММУНИКАЦИИ
- ВЫБОР МОМЕНТА
- УВОЛЬНЕНИЯ

# ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

- СОТРУДНИКАМ НЕ ЯСНЫ ЦЕЛИ ПЕРЕМЕН
- ПУГАЕТ РАДИКАЛЬНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ
- СОТРУДНИКИ НЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ, В ИХ ПОДГОТОВКУ
- ИЗМЕНЕНИЯ ПРИВЕДУТ К УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМА РАБОТ
- ИНИЦИАТОР НЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ АВТОРИТЕТОМ У ПЕРСОНАЛА

# ТРЕХШАГОВАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ (К. ЛЕВИН)

Шаг 1

**«Размораживание»**

Создание потребности в изменениях.  
Минимизация сопротивления изменениям

Шаг 2

**«Движение»**

Изменение индивидуальных поведений людей  
задач, технологий  
структуры

Шаг 3

**«Замораживание»**

Получение результата и его оценка  
(соответствие организации внешнему окружению)

## КОММЕНТАРИИ К МОДЕЛИ К. ЛЕВИНА

- «РАЗМОРАЖИВАНИЕ» – ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ТО, ЧТОБЫ ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ ПРИЗНАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ
- «ДВИЖЕНИЕ» - ПРАКТИЧЕСКОЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ - ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ
- «ЗАМОРАЖИВАНИЕ» - УСТАНОВЛЕНИЕ НОВЫХ НОРМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПОВЕДЕНИЯ)
- ✓ ИНИЦИАТОРАМ ИЗМЕНЕНИЙ НУЖНЫ ПОДДЕРЖКА И ГАРАНТИИ
- ✓ ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ, МОТИВАЦИИ
- ✓ СЛЕДОВАНИЕ СТАРЫМ НОРМАМ «НАКАЗЫВАЕТСЯ», А НОВЫМ НОРМАМ – «ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ»

# УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Снижение  
эффективности

Повышение  
эффективности

Наращивание  
потенциала

Размораживание

Замораживание

Менеджеры

Руководители

Движение

Персонал

Силы,  
действующие в  
пользу  
изменений

Желаемое  
состояние

Силы,  
выступающие  
против  
изменений

Анализ силового поля

# АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ К. ЛЕВИНА

- ОПРЕДЕЛИТЕ ИЗМЕНЕНИЕ, КОТОРОЕ ВЫ ХОТИТЕ УВИДЕТЬ И ЦЕЛЬ ИЛИ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО ЖЕЛАЕМОГО СОСТОЯНИЯ (ИЛИ СОХРАНЕНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ)
- ИЗОБРАЗИТЕ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ, БЛАГОПРИЯТСТВУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЮ (МОЗГОВЫМ ШТУРМОМ, С ЗАНЕСЕНИЕМ В ДИАГРАММУ СИЛОВОГО ПОЛЯ)
- ИЗОБРАЗИТЕ СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ, ПРОТИВОСТОЯЩИЕ ИЗМЕНЕНИЮ
- ОЦЕНИВАЮТ ДВИЖУЩИЕ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ В БАЛЛАХ (ОТ 1 (СЛАБО) ДО 5 (ОЧЕНЬ СИЛЬНО), СУММИРУЮТ ПО КАЖДОЙ СТОРОНЕ
- ОПРЕДЕЛЯЮТ, КАКИЕ СИЛЫ ОБЛАДАЮТ ГИБКОСТЬЮ К ИЗМЕНЕНИЯМ ИЛИ НА КАКИЕ МОЖНО ПОВЛИЯТЬ?

# ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

- ПРОГРАММА ИЗМЕНЕНИЙ НАПРАВЛЕНА НА УСИЛЕНИЕ ДВИЖУЩИХ СИЛ И/ИЛИ ОСЛАБЛЕНИЕ СДЕРЖИВАЮЩИХ (УВЕЛИЧИТЬ БАЛЛЬНУЮ ОЦЕНКУ ДВИЖУЩИХ И СНИЗИТЬ СДЕРЖИВАЮЩИХ)
- УСТАНОВИТЬ ОЧЕРЕДНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ
- КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ ДАДУТ НАИБОЛЬШИЙ РЕЗУЛЬТАТ?
- КАКИЕ РЕСУРСЫ ПОТРЕБУЮТСЯ?
- **ВАЖНО:** ИНОГДА ПРОЩЕ ОСЛАБИТЬ СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ, ЧЕМ УСИЛИТЬ ДВИЖУЩИЕ

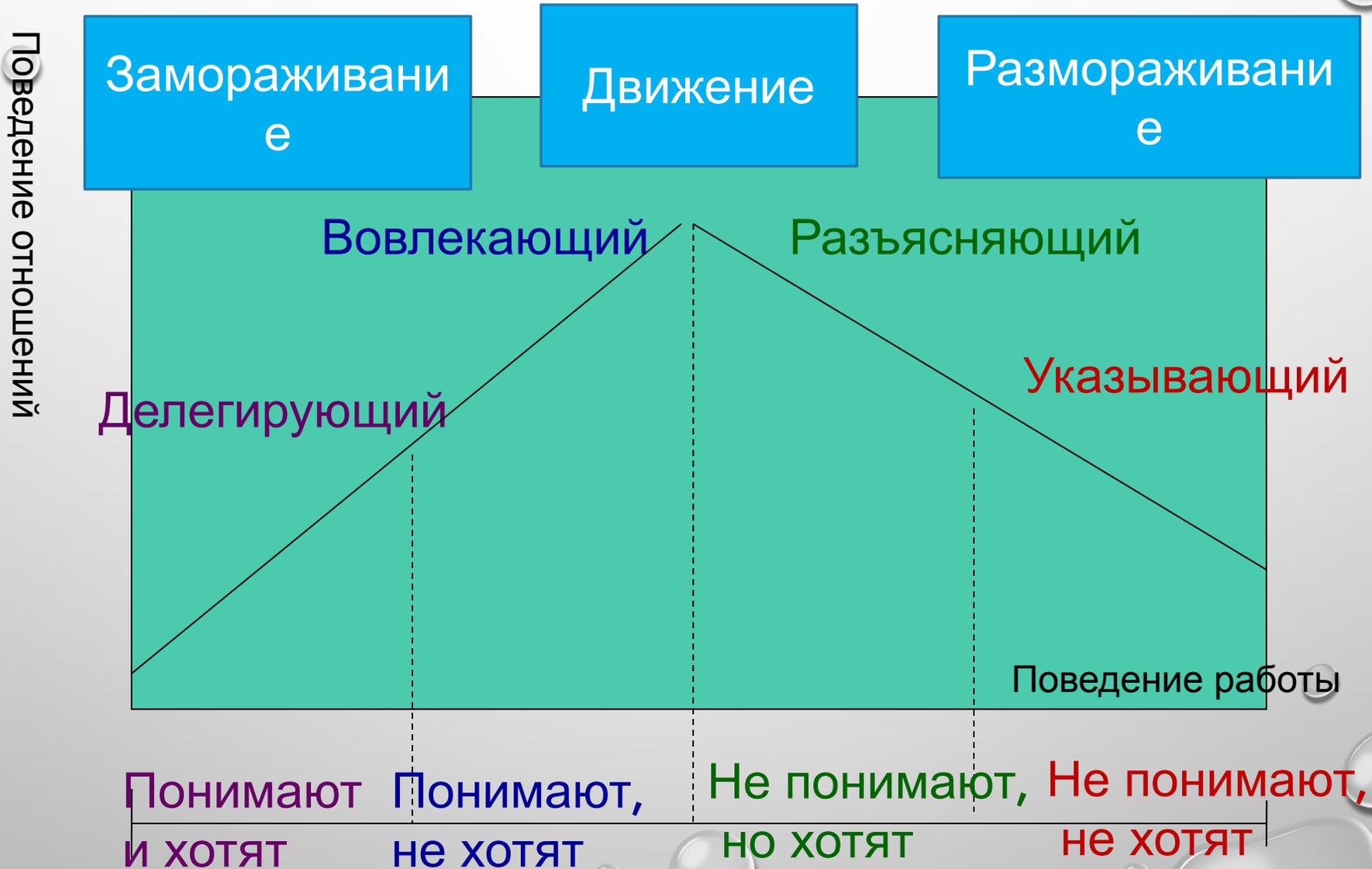
Методы преодоления сопротивлений	Типичная ситуация	Достоинства	Недостатки
Разъяснение и общение	Дефицит достоверной информации или неправильное понимание	Убежденные люди готовы оказывать помощь	Большие затраты времени
Привлечение к участию	Противники способны оказать сильное сопротивление Инициаторы не обладают полнотой информации	Привлеченные к участию люди - источник недостающей информации и оказывают помощь	Большие затраты времени и опасность негативного влияния привлеченных участников

Методы преодоления сопротивлений	Типичная ситуация	Достоинства	Недостатки
Помощь и поддержка	Проблемы адаптации к новому	Лучше всего для адаптации - научить	Возможность неудачи
Переговоры и соглашения	Отдельные работники или группы несут потери в и оказывают сопротивление	Иногда это простейший способ избежать серьезного сопротивления	Может отнимать много времени и приучить людей торговаться
Явное и неявное принуждение	Важна скорость изменений, инициаторы обладают значительной властью	Возможность быстро преодолеть любые виды сопротивления	Возможны проблемы в будущем, если у людей остается обида на инициаторов изменений

## Комбинация факторов успешности стратегических изменений

Стратегия	Навыки	Мотивация	Ресурсы	План действий	Изменения
<b>X</b>	Навыки	Мотивация	Ресурсы	План действий	Неразбериха
Стратегия	<b>X</b>	Мотивация	Ресурсы	План действий	Тревога
Стратегия	Навыки	<b>X</b>	Ресурсы	План действий	Медленное изменение
Стратегия	Навыки	Мотивация	<b>X</b>	План действий	Фрустрация
Стратегия	Навыки	Мотивация	Ресурсы	<b>X</b>	Холостой старт

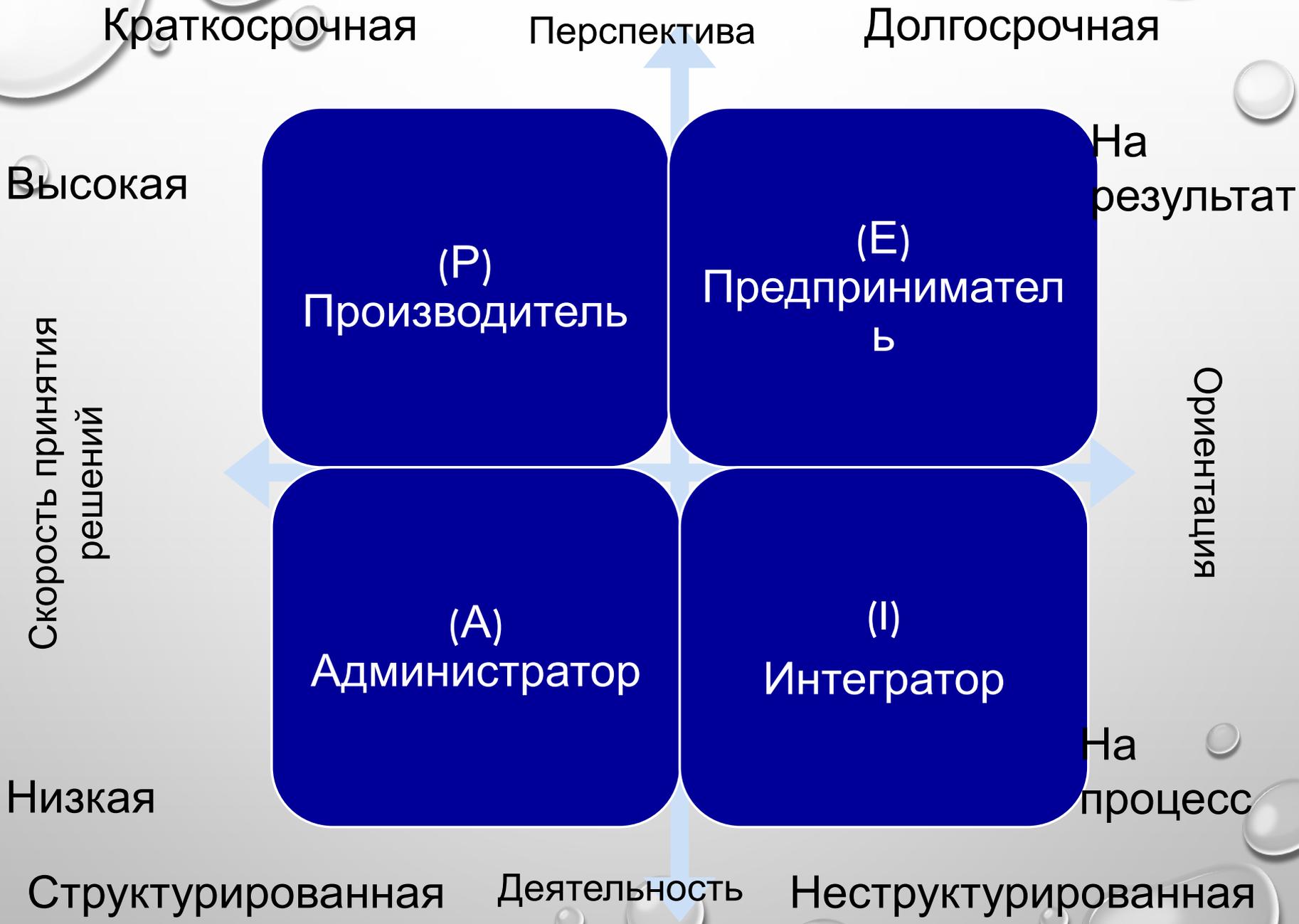
# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО: МОДЕЛЬ П. ХЕРСИ И К. БЛАНШАРА



# РОЛИ ЛИДЕРОВ В ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ (И. АДIZES)

- **PAEI** – УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ
- **PRODUCING** – ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРОИЗВОДСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ
- **ADMINISTRATING** – ОТВЕЧАЕТ ЗА АДМИНИСТРИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ ПОРЯДКА
- **ENTREPRENEURING** – ОТВЕЧАЕТ ЗА ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЗА ИЗМЕНЕНИЯ
- **INTEGRATING** – ОТВЕЧАЕТ ЗА СОЕДИНЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ, СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ, ЦЕННОСТЕЙ
- **«МЕРТВЫЙ ПЕНЬ»** - НЕ ВЫПОЛНЯЕТ НИ ОДНОЙ ИЗ ЭТИХ ФУНКЦИЙ
- И. АДIZES «ИДЕАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ», 2012
- И. АДIZES «РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ», 2016

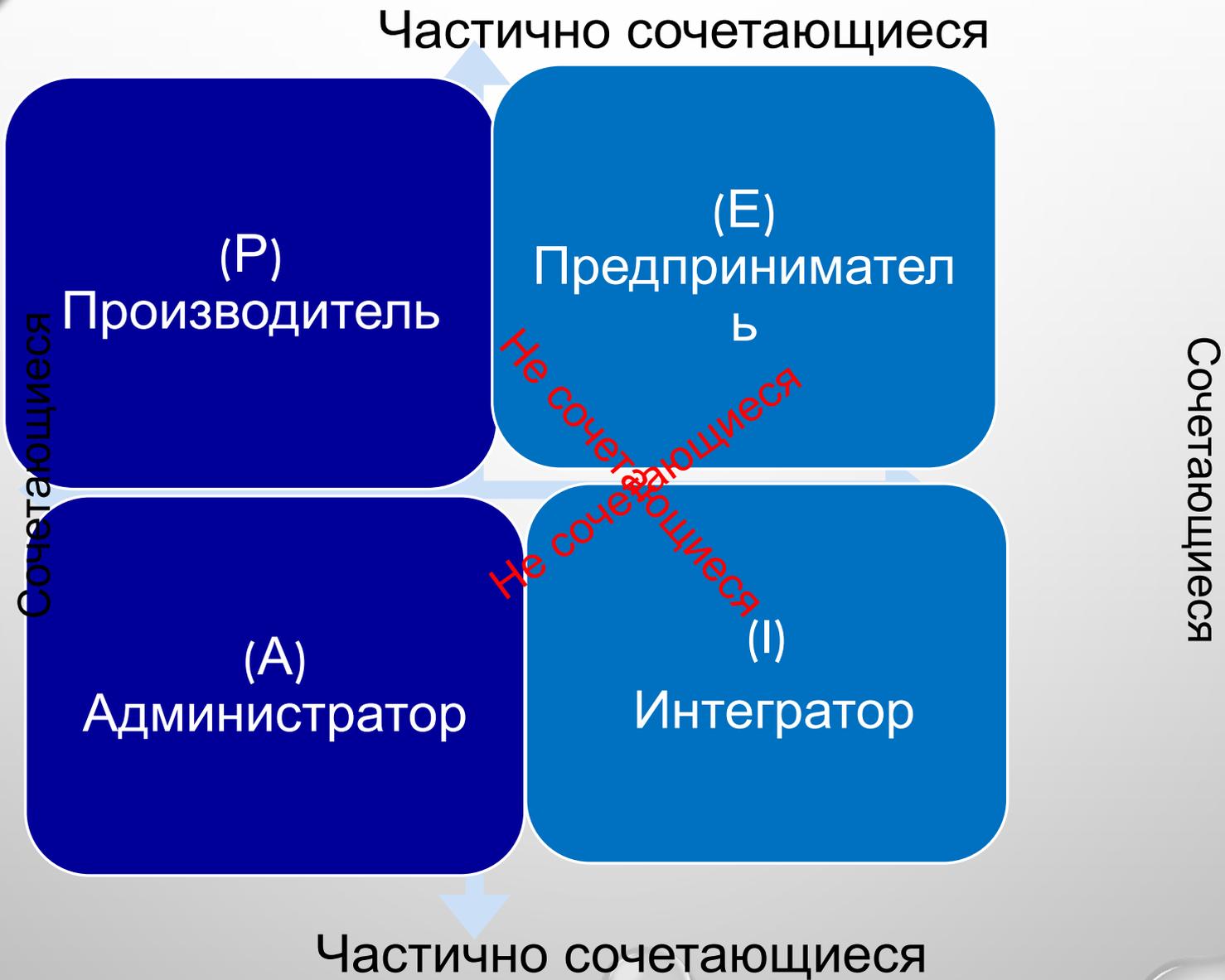
<b>Роль</b>	<b>Фокус на...</b>	<b>Обеспечивает</b>	<b>Перспектива</b>
(P) Производство результатов	Что?	Результативность	Краткосрочная
(A) Администрирование	Как?	Эффективность	Краткосрочная
(E) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Результативность	Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Эффективность	Долгосрочная



# ПРОБЛЕМЫ СОЧЕТАНИЯ РОЛЕЙ ЛИДЕРА

- В КРАТКОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ ЭТИ ФУНКЦИИ НЕ СОВМЕСТИМЫ, ОДНА МЕШАЕТ ВЫПОЛНЕНИЮ ДРУГОЙ
- СОЧЕТАНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ФУНКЦИЙ В ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ ВОЗМОЖНО. КАК МИНИМУМ – ДВЕ, ОДНА ИЗ КОТОРЫХ ОБЯЗАТЕЛЬНА
- ФУНКЦИИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ СИЛЕН, ТОЖЕ ДОЛЖНЫ ИСПОЛНЯТЬСЯ, НО РАЗНЫМИ ЛЮДЬМИ
- СОЧЕТАНИЕ ФУНКЦИЙ

# РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ





- НА ЭТАПЕ **УХАЖИВАНИЕ** КОМПАНИЯ ЕЩЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, ОСНОВАТЕЛЬ ТОЛЬКО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СЕБЕ БИЗНЕС И ГОТОВ ПРИНЯТЬ РИСКИ ПО ЕГО СОЗДАНИЮ
- НА ЭТАПЕ **МЛАДЕНЧЕСТВА** - РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ СВОИХ ИНИЦИАТИВ, КОМПАНИЯ СФОКУСИРОВАНА НА ПЕРВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
- НА ЭТАПЕ **ДАВАЙ-ДАВАЙ** - КОНЦЕНТРАЦИЯ РОСТА НА ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ (**P**), ИХ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОБАВЛЯЕТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, НА КОТОРЫЕ НЕ СПОСОБНЫ (**E**) (*ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, В КОТОРЫХ НЕ ПОНИМАЮТ*)
- НА ЭТАПЕ **ЮНОСТЬ** - СОЗДАЕТСЯ СИСТЕМА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ: НАЗНАЧЕНИЕ НАЕМНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ВМЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ - СОБСТВЕННИКА, ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВОВНУТРЬ (**I**)

- НА ЭТАПЕ **РАСЦВЕТ** - ПРИ ЗРЕЛОЙ СИСТЕМЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ СОХРАНЯЕТ **E** ЗА СЧЕТ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ (СОЗДАНИЕ ДОЧЕРНИХ ФИРМ ) И УСТАНОВЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ, КОММУНИКАЦИЙ
- НА ЭТАПЕ **СТАБИЛЬНОСТЬ** - АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ПРОГНОЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ, РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ЦЕЛЕЙ, ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКОВ, СОЗДАНИЕ НОВЫХ ЦЕНТРОВ ПРИБЫЛИ (ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ **E**)
- НА ЭТАПЕ **АРИСТОКРАТИЗМА** - КОМПАНИЯ МОЖЕТ ДЕЛАТЬ НАМНОГО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДЕЛАЕТ СЕЙЧАС, ЕСЛИ ОПЕРЕТЬСЯ НА СОТРУДНИКОВ С АКТИВНЫМ **E**, УДЕРЖАТЬ ИХ ОТ УХОДА, В СЖАТЫЕ СРОКИ ПОЛУЧИТЬ **P**

- НА ЭТАПЕ **ОХОТА НА ВЕДЬМ** - ТРЕБУЕТСЯ СМЕНА КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, УХОД НЕЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ, НЕГАТИВНО ОТНОСЯЩИХСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДОЛЖЕН ПРИНЯТЬ НА СЕБЯ ОДИН ЧЕЛОВЕК (МАЖОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР, СОБСТВЕННИК) (**A**)
- НА ЭТАПАХ **БЮРОКРАТИЯ И СМЕРТЬ** - НЕПРАВИЛЬНО ПРОБОВАТЬ УСИЛИВАТЬ И БЕЗ ТОГО СИЛЬНОЕ **A** ДЛЯ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ. ПРОБОВАТЬ УСИЛИВАТЬ **E**, ПРЕОДОЛЕВАЯ БОЛЬШОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ. ВОЗВРАЩАТЬ К ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПЕРЕШЕДШИЕ НА ЭТАПЕ СМЕРТЬ БЕССМЫСЛЕННО, ТРЕБУЮТСЯ

# СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- ХАРАКТЕР И СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ
- КВАЛИФИКАЦИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ, ОБЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ
- ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ, СТИЛИ ЛИДЕРСТВА



Миссия и цели компании  
Стратегии

## КУЛЬТУРА **ВЛАСТИ** ( P )

- СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ ЛИДЕРА
- КОНТРОЛЬ РЕСУРСОВ
- ДЕНЬГИ КАК СИМВОЛ ВЛАСТИ

## КУЛЬТУРА **РОЛИ** ( A )

- АВТОРИТЕТ ПОЗИЦИИ, ДОЛЖНОСТИ
- АТТРИБУТЫ СТАТУСОВ
- ОФИЦИАЛЬНЫЕ КОНТРАКТЫ И ОПЛАТА

## Культура **ЛИЧНОСТИ** ( I )

- Обучение и саморазвитие
- Свобода личности
- Неподатливость влиянию
- Харизматичное управление

## Культура **задания** ( E )

- Уважение опыта и умений
- Идеи. Убеждение. Соглашения
- Решение задач (проблем)

# НЕОДНОРОДНОСТЬ КУЛЬТУРЫ

- **ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ КУЛЬТУРА** – ДОМИНИРУЮЩАЯ ВО ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- **СУБКУЛЬТУРА** – КУЛЬТУРА ГРУПП ЛЮДЕЙ, ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
- **КОНТРАКУЛЬТУРА** – ОТРИЦАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫМИ ЧЛЕНАМИ ИЛИ ГРУППАМИ ЛЮДЕЙ

# КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КУЛЬТУРУ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

- ДИАГНОСТИКА И ПОНИМАНИЕ ТЕКУЩЕЙ КУЛЬТУРЫ
- ПОИСК ЛУЧШЕЙ СУБКУЛЬТУРЫ И ЕЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ
- ПОДДЕРЖКА ТЕХ РАБОТНИКОВ, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ ЭЛЕМЕНТЫ НОВОЙ КУЛЬТУРЫ
- ДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ НОВОЙ КУЛЬТУРЫ
- РАСЧЕТ НА ДЛИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД ИЗМЕНЕНИЙ



# Решение кейса «Упадок Yahoo»

Проблемы компании и причины их возникновения