

Стратегический менеджмент: базовые инструменты и модели

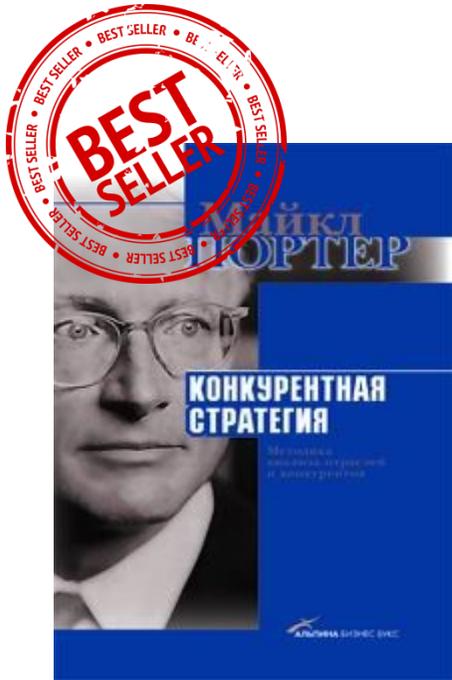
Лекционные материалы

Павел А. Карпус,
pavelkarpus@gmail.com

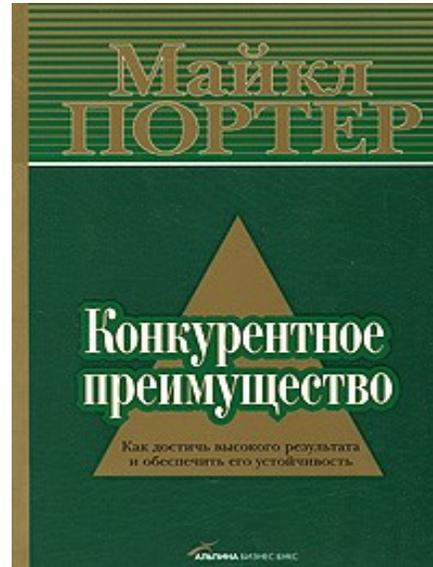
2022 год

1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Становление научной дисциплины: Портер



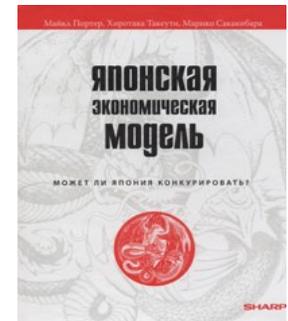
М. Портер
«Конкурентная стратегия»



М. Портер
«Конкурентное преимущество»



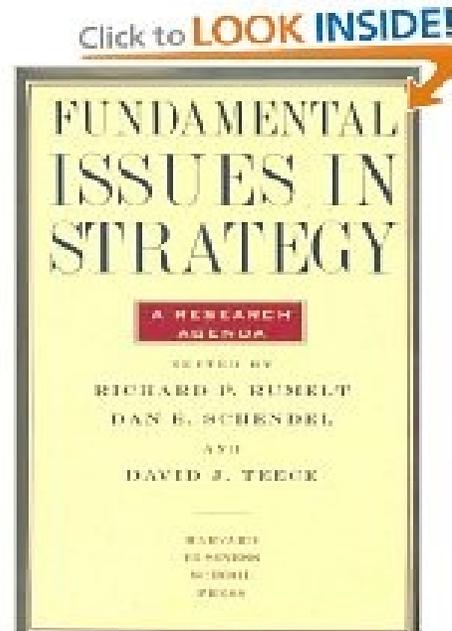
М. Портер
«Международная конкуренция»



Теория стратегического менеджмента: фундаментальные основы



В. Катъкало
«Эволюция теории
Стратегического
управления»



«Фундаментальные
вопросы
стратегии»



Минцберг
«Стратегическое
сафари»

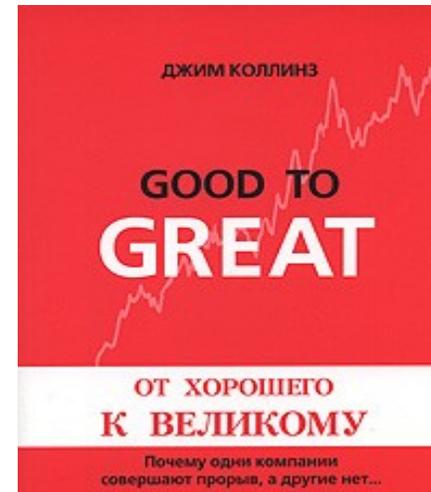
Стратегический менеджмент: бизнес-бестселлеры



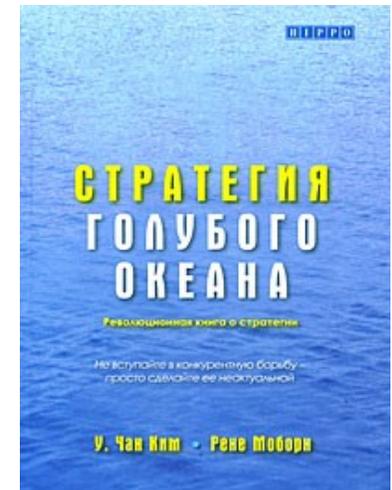
Питерс-Уотерман
«В поисках
совершенства»



Коллинз-Поррас
«Построенные
навечно»

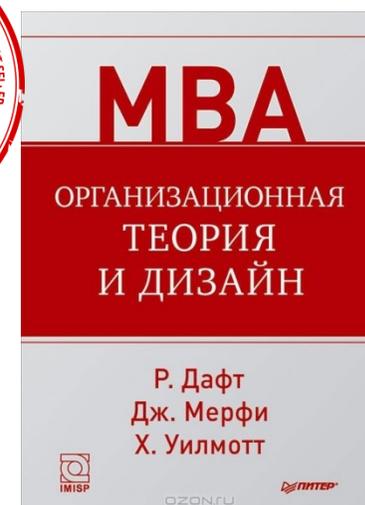
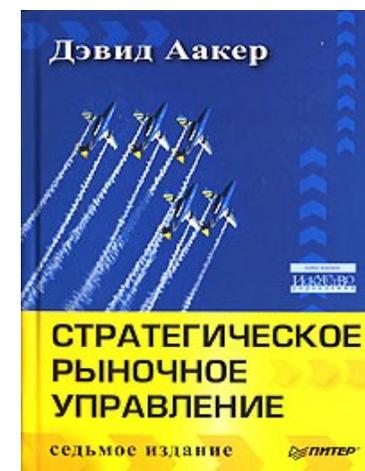
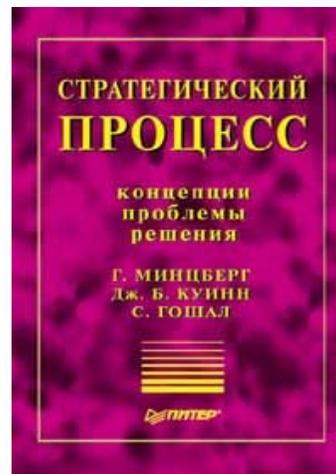
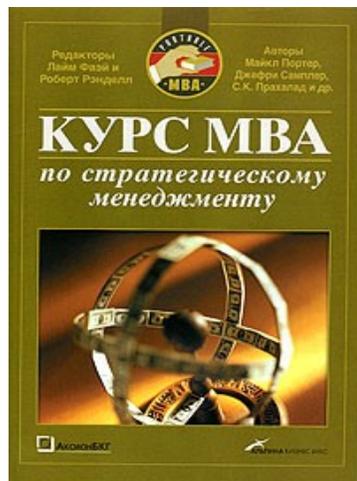
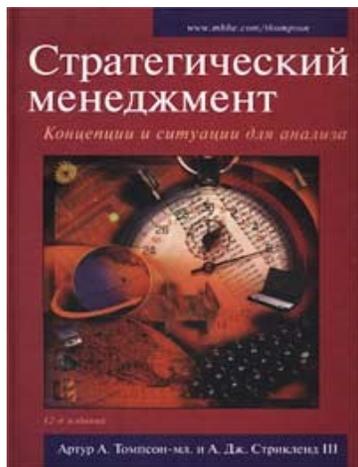


Коллинз
«От хорошего к
великому»



Ким-Моборн
«Стратегия
голубого
океана»

Стратегический менеджмент: иностранные учебники



1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Что такое стратегическое управление?

Для чего разрабатываются стратегии?



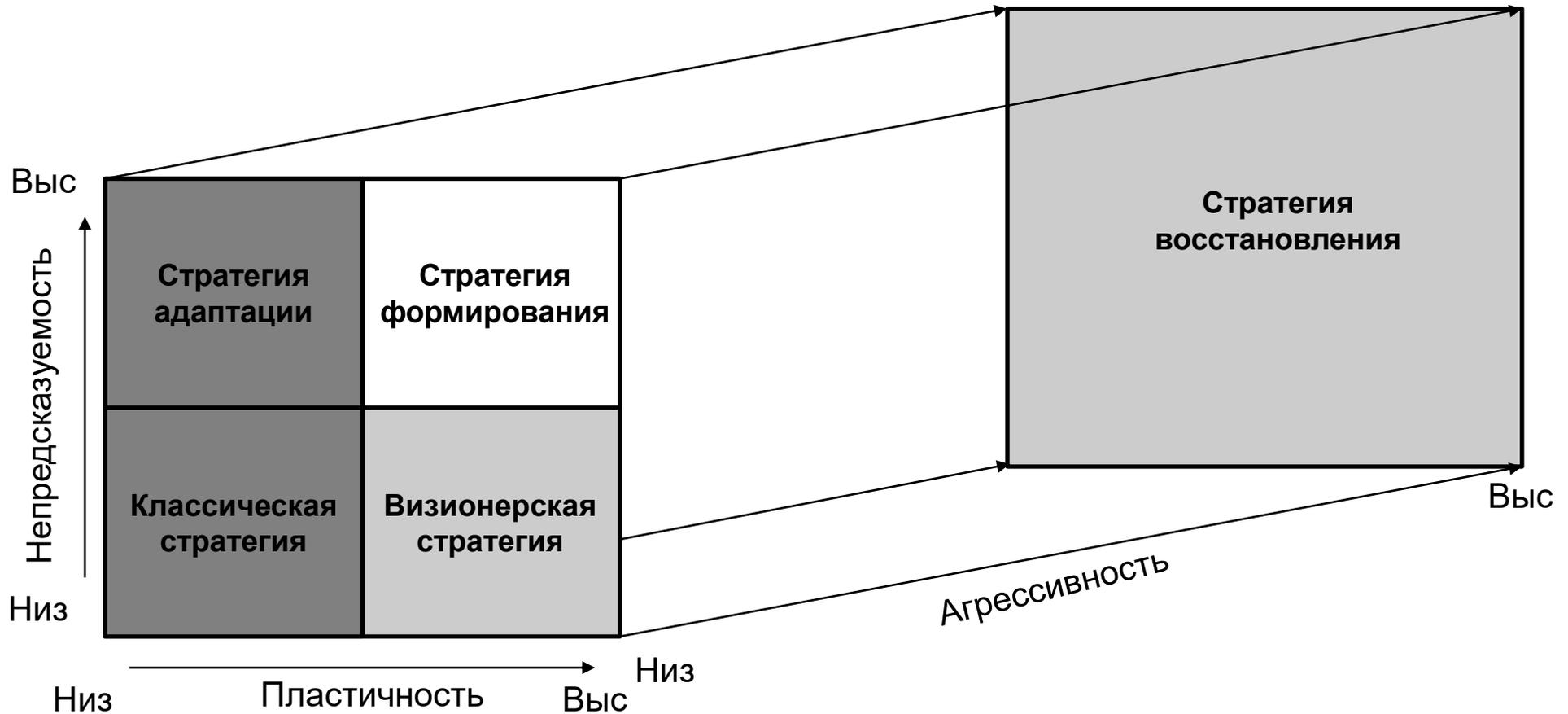
Стратегии тоже нужна стратегия!



**Стратегия – это средство достижения цели:
положительных результатов в бизнесе**

- 1. Предсказуемость** – может ли компания прогнозировать изменения в бизнес-среде?
- 2. Пластичность** – можете ли компания самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями формировать бизнес-среду?
- 3. Агрессивность** – можете ли компания выжить в бизнес-среде?

Палитра стратегий: пять видов стратегий



Палитра стратегий: пять типов бизнес-среды и стратегий

1. Классическая бизнес-среда – компания может предугадать, но не может изменить бизнес-среду

2. Адаптивная бизнес-среда – компания не может предугадать и не может изменить бизнес-среду

3. Визионерская бизнес-среда – компания может предугадать и может изменить бизнес-среду

4. Бизнес-среда формирования – компания не может предугадать, но может изменить бизнес-среду

5. Бизнес-среда восстановления – ресурсы компании крайне ограничены

1. Классическая стратегия – будь большим!

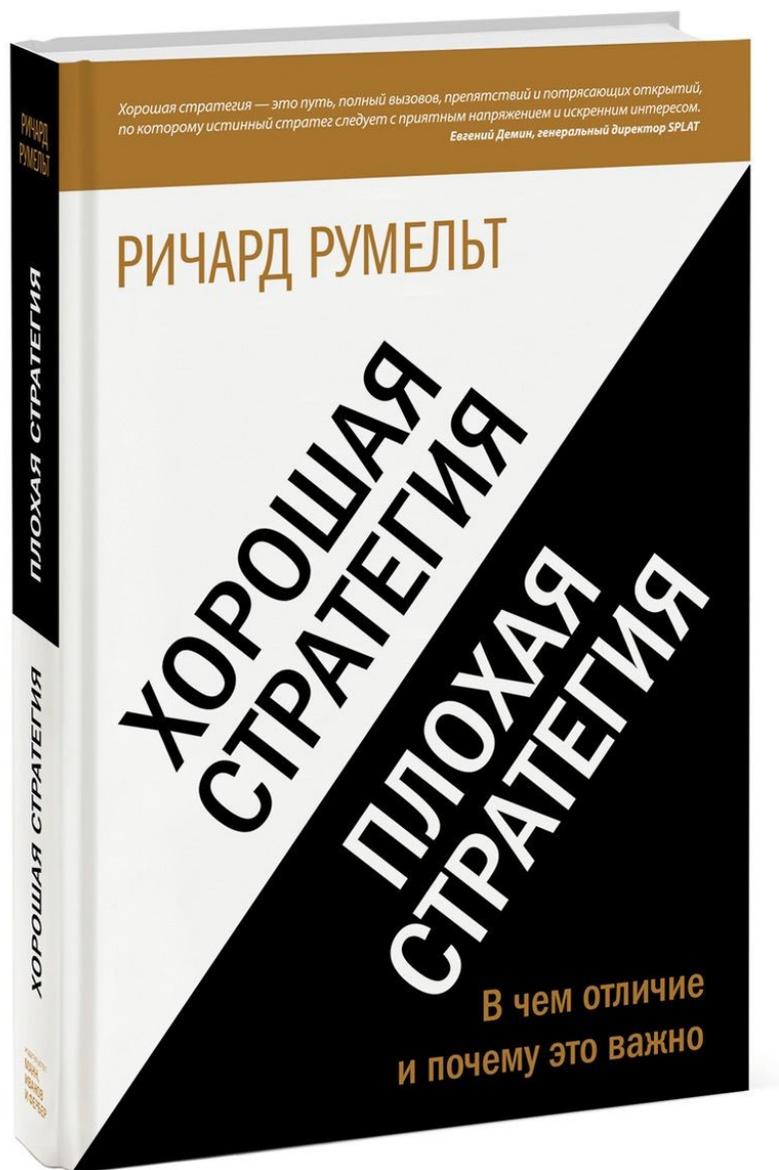
2. Стратегия адаптации – будь быстрым!

3. Визионерская стратегия – будь первым!

4. Стратегия формирования – будь организатором!

5. Стратегия восстановления – учись выживать!

Хорошая / Плохая стратегия (видение Р. Рамелта)



Плохая стратегия: четыре симптома болезни

«**Вода**» — много пустых рассуждений, облаченных в форму модных и высокопарных терминов,

«**Неспособность выявлять и решать проблемы**» — слабая диагностика, невнятные меры, отсутствие связи с реальностью,

«**Когда стратегию подменяют целью**» — например, вместо стратегии предлагается набор деклараций («*наша стратегия — ежегодный рост на 20%*»), а не планы по преодолению препятствий на пути,

Плохие стратегические подцели — «беспорядочные» и «не осуществимые».



Хорошая стратегия: три факторы «силы»

Согласованность, т.е. координация всех действий, рабочих методик, принципов и процедур

Создание новых сильных сторон благодаря слаженности и согласованности («синергия»), а не простая опора на уже существующие сильные стороны Компании

Создание новых сильных сторон путем смещения «угла зрения», глубокого переосмысления конкурентной ситуации, разработки принципиально новых моделей соотношения достоинств и недостатков



Роль стратегии в успехе – общие факторы успешных стратегий



Вопросы к кейсу №1: Роль стратегии в успехе:

1. Какие цели были поставлены перед героями в рассмотренном примере? Оцените их с точки зрения амбициозности и достижимости.
2. Охарактеризуйте внешнюю (конкурентную) среду, описанную в примере. Что предприняли герои для адаптации к вызовам внешней среды?
3. Опишите сильные и слабые стороны героев. Как герои использовали свои преимущества и защищали свои уязвимые места?
4. Что было сделано для реализации стратегий? На сколько это было эффективно?

Время:

20 минут на обсуждение в группах

5 минут на доклады каждой группы



Принципы стратегического управления: базовые измерения стратегии



Принципы стратегического управления: 5 «П» стратегии Г. Минцберга

- Стратегия – это **план**, то есть последовательность шагов по достижению целевого состояния
- Стратегия - это **принцип** поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом)
- Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной **позиции** по отношению к конкурентам
- Стратегия - это **перспектива**, т.е. сформулированное видение (целевое состояние в будущем)
- Стратегия - это ловкий **прием**, особый маневр, предпринимаемый с целью «перехитрить» конкурента



Вопросы к кейсу №2: Стратегии минерально-сырьевых компаний:

1. Какой подход к стратегии обычно применяется в бизнесе минерально-сырьевых компаний – план, ловкий прием, принцип поведения (паттерн), позиция или перспектива (по Г. Минцбергу)?

Время:

20 минут на обсуждение в группах

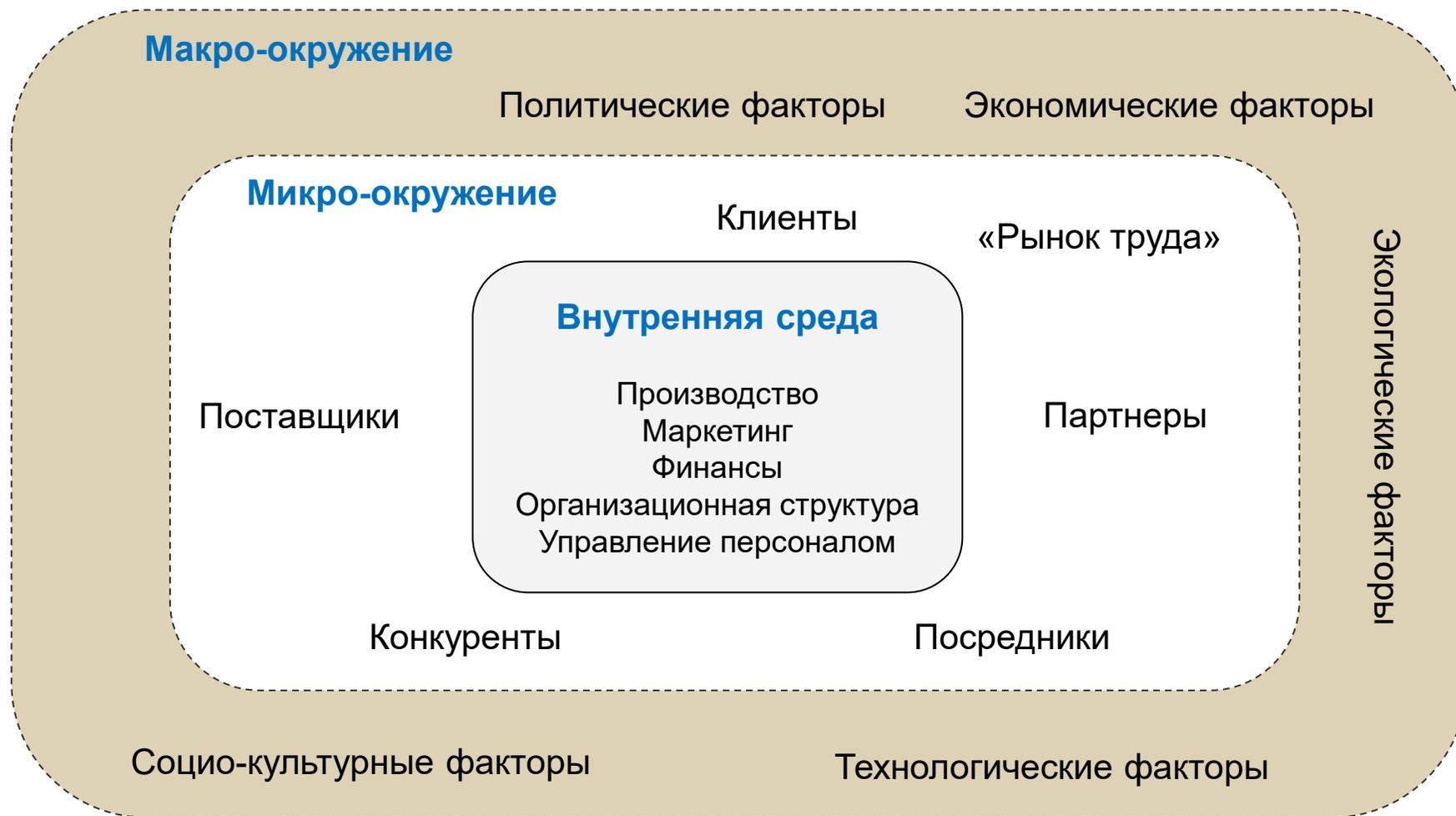
5 минут на доклады каждой группы



Основные этапы стратегического управления



Уровни проведения стратегического анализа



1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Анализ внешней среды: макро-среда (PESTE-анализ)



Вопросы:

- Опишите PESTE-факторы, которые оказывают влияние на российские минерально-сырьевые компании (см. Кейс № 2).
- Выделите благоприятные и неблагоприятные факторы, оцените степень их влияния и вероятность наступления.

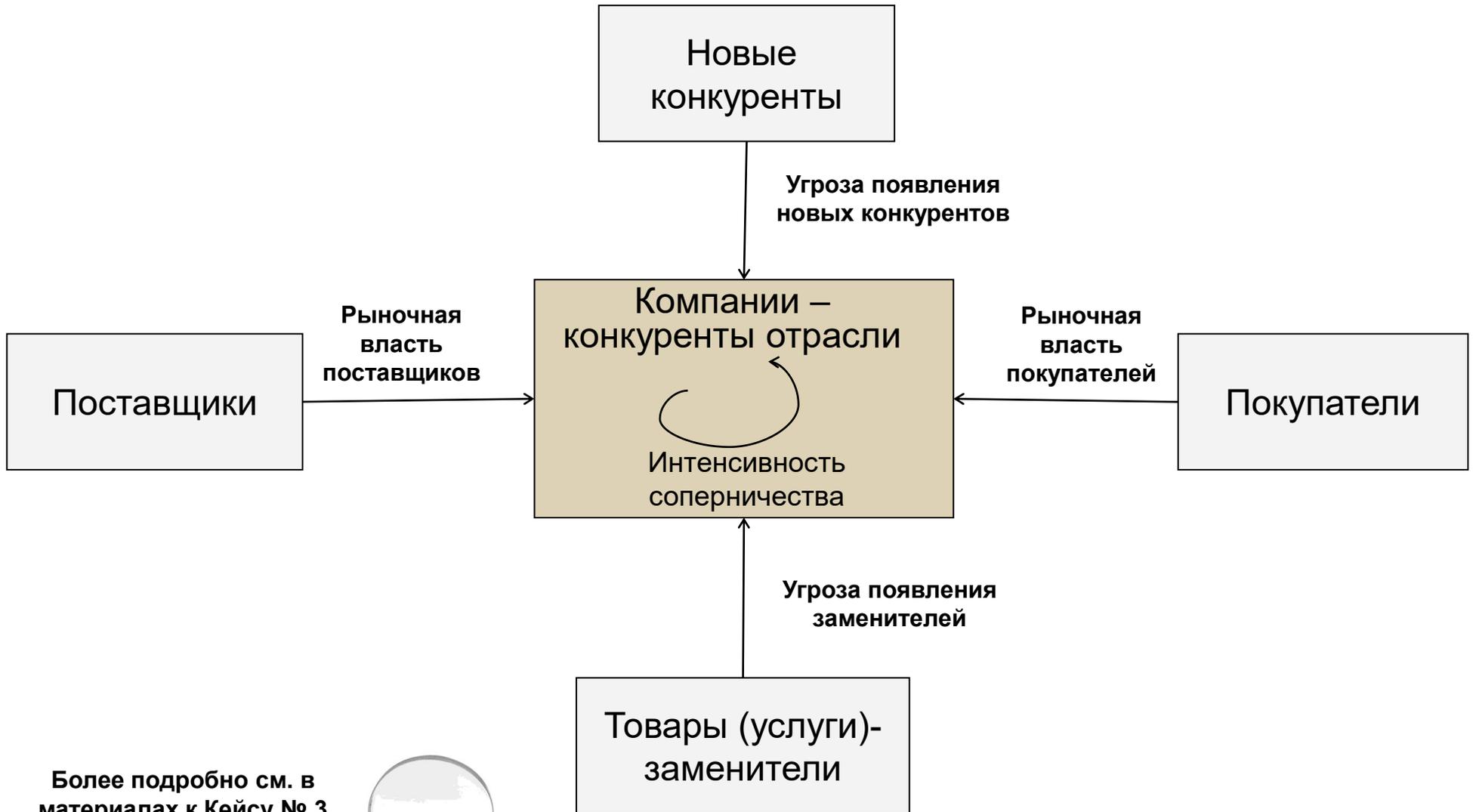
Время:

30 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



Анализ внешней среды: отраслевой анализ (5 сил М. Портера)



Более подробно см. в материалах к Кейсу № 3 «Компания «Нефмаш»



Определение ключевых факторов успеха отрасли – важный этап отраслевого анализа

Ключевые факторы успеха (КФУ) - общие для всех компаний отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность быть успешным в конкурентной борьбе. Факторы успеха зависят от уровня конкуренции и способов ведения конкурентной борьбы, а также от экономических и технологических характеристик отрасли.



Вопросы к кейсу №3: Компания «Нефмаш»:

- Опишите ситуацию в отрасли с точки зрения модели 5 сил Портера, в том числе ответьте на вопросы:
 - ✓ От какой силы / фактора (-ов) в большей степени зависит уровень конкуренции в отрасли?
 - ✓ Какие барьеры для входа существуют в данной отрасли?
- Определите ключевые факторы успеха (КФУ) данной отрасли.

Время:

30 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



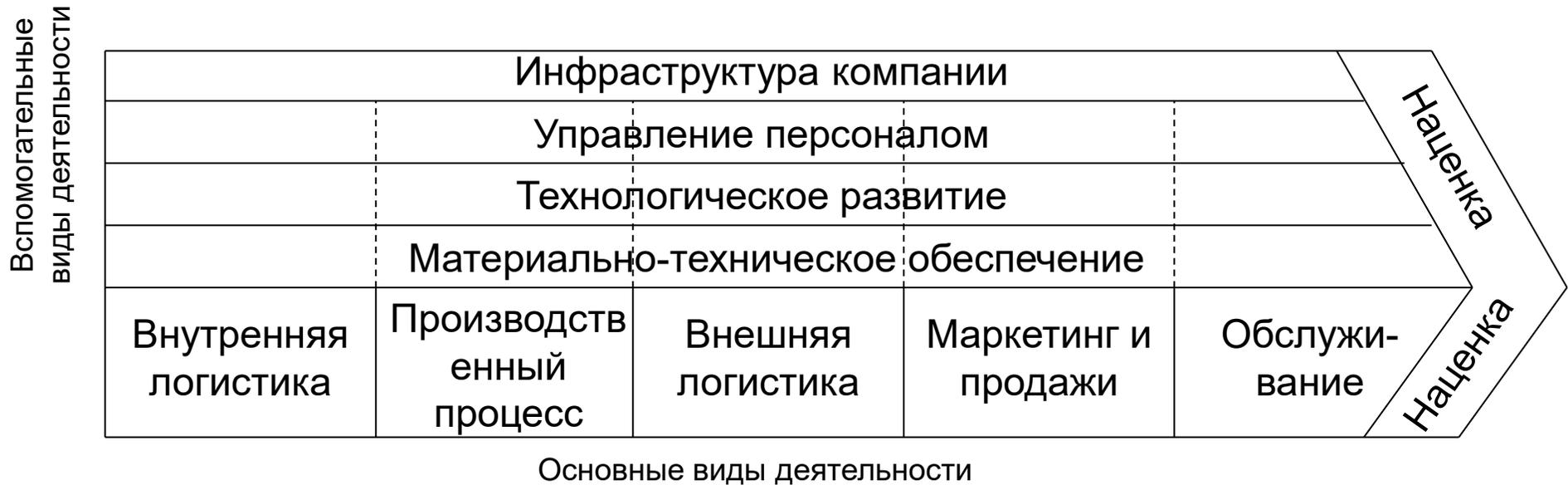
Анализ внутренней среды: Взвешенная оценка конкурентной силы Компании

Ключевые факторы успеха / оценка силы	Вес	«Нефмаш»	К-1	К-2	К-3	Остальные
Качество / Характеристики товара						
Репутация / имидж						
Производственные возможности и использование технологий						
Сбытовая сеть						
Маркетинг / реклама						
Издержки в сравнении с конкурентами						
Обслуживание клиентов						
Взвешенная общая оценка						

Будет рассмотрено
в рамках решения
Кейса № 3
«Компания
«Нефмаш»



Анализ внутренней среды: Цепочка создания стоимости М. Портера (общий вид модели)



Более подробно см. в материалах к Кейсу № 3 «Компания «Нефмаш»



Вопросы к кейсу №3: Компания «Нефмаш»:

- Проведите взвешенную оценку конкурентной силы «Нефмаш» по сравнению с конкурентами:
(Шкала оценок: 1 – слабая конкурентная позиция, конкурентный недостаток, 10 – сильная конкурентная позиция, конкурентные преимущества).
- Нарисуйте «цепочку создания стоимости» компании «Нефмаш». Выделите основные и вспомогательные виды деятельности.

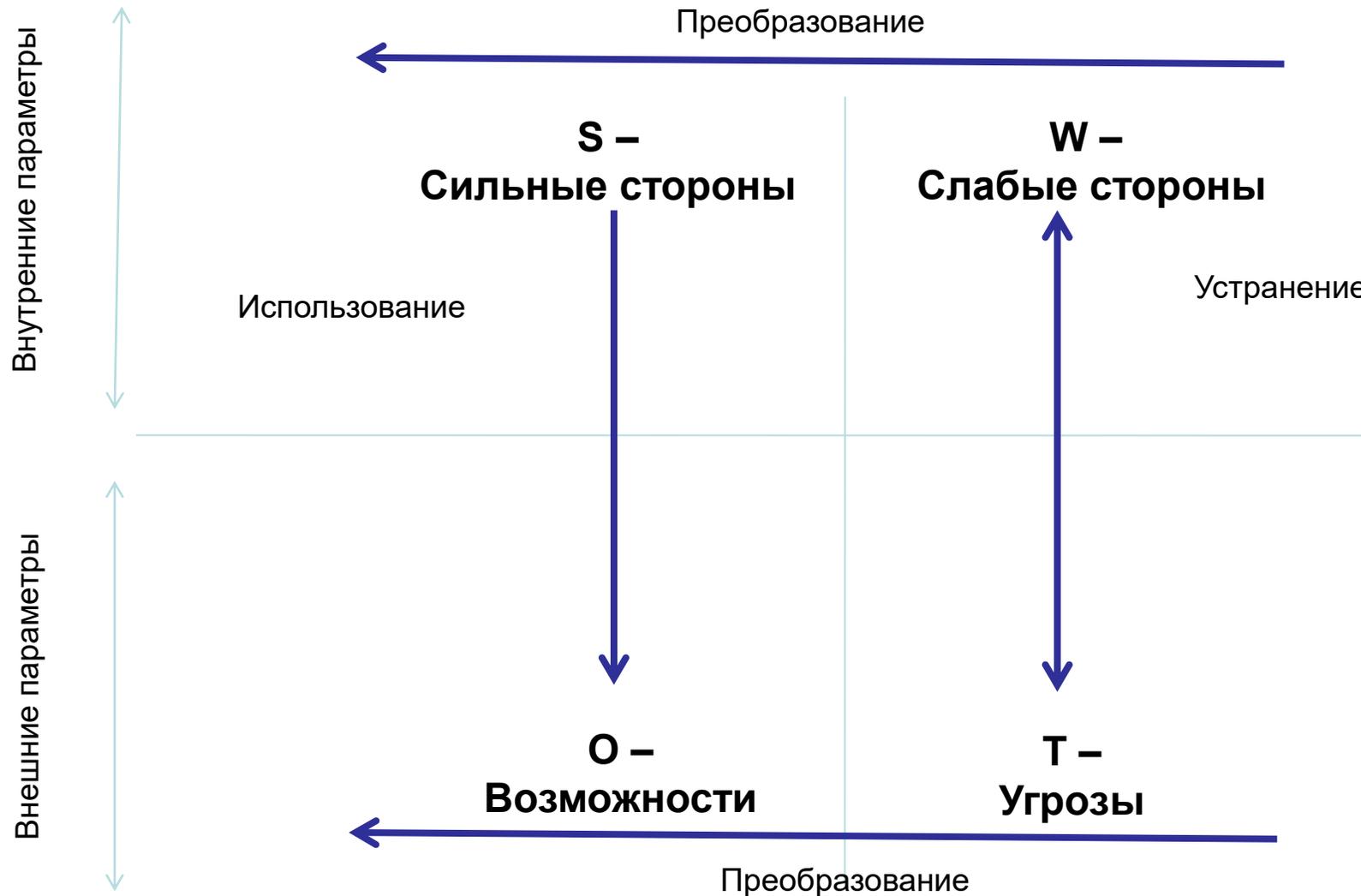
Время:

30 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



SWOT-анализ – базовый инструмент стратегического управления*



Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска возможностей (1)

Возможности — внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии организации. Возможности исходят из внешней среды, и должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

Для понимания того, насколько представляющиеся возможности реалистичны для данной компании, организация должна ответить на ряд вопросов:

- Не противоречит ли возможность миссии и стратегии организации?
- Предполагает ли данная возможность необходимость познания абсолютно новой для компании сферы деятельности?
- Соответствует ли данная возможность финансовым ресурсам организации?

Ответы на данные вопросы помогут понять, насколько возможности объективны, реалистичны и соответствуют ли они ресурсам компании. Отметим также, что возможности во многом зависят от специфики отрасли, в которой действует компания.

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска возможностей (2)

Отрасль и макросреда	<ul style="list-style-type: none">• Быстрый рост отрасли• Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках• Ослабление позиций фирм-конкурентов• Увеличение располагаемого личного дохода населения• Изменения в законодательстве
Технологии	<ul style="list-style-type: none">• Появление новых технологий• Появление технологий электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или увеличения объема продаж
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none">• Рост новых географических рынков и новых потребительских сегментов• Увеличение разнообразия потребностей
Производство	<ul style="list-style-type: none">• Появление новых производственных технологий

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска угроз

Угрозы — внешние факторы, которые могут привести или уже привели к неудаче компании в достижении ее стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут препятствовать усилиям компании достигнуть стратегической конкурентоспособности.

Отрасль и макросреда	<ul style="list-style-type: none">• Неблагоприятные изменения в макросреде (демографические, социальные, экономические, политические)• Негативное воздействие изменяющихся тенденций в отрасли• Угроза появления новых конкурентов• Интенсификация конкуренции между действующими конкурентами• Повышение процентных ставок• Неблагоприятные изменения курсов национальных валют• Новые законы, неблагоприятно влияющие на цены• Новые приоритеты правительства, влияющие на инвестиции и спрос• Неблагоприятные изменения располагаемого личного дохода населения
Технологии	<ul style="list-style-type: none">• Появление более дешевых технологий• Устаревание технологий
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none">• Замедление роста рынка• Рост продаж товаров-субститутов• Снижение спроса на товары компании• Создание конкурентом более совершенствованного или нового продукта• Возрастание силы поставщиков и покупателей• Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска сильных сторон (1)

Сильные стороны компании — позитивные внутренние характеристики компании; виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов. Иначе говоря, это **ключевые компетенции**, которые являются источником конкурентного преимущества фирмы и позволяют реализовывать ее стратегию на практике. Сильные стороны компании имеют различную природу: они могут корениться в специфических навыках организации или формироваться благодаря объединению различных ресурсов компании

Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none">• Квалифицированный персонал• Успешные программы обучения персонала• Обширные возможности повышения квалификации сотрудников
Финансы	<ul style="list-style-type: none">• Устойчивое финансовое положение компании• Умение привлекать финансовые средства для реализации проектов компании
Производство	<ul style="list-style-type: none">• Доступ к сырьевым ресурсам и материалам• Возможности экономии на масштабах производства• Преимущества в низких издержках• Контроль над источниками сырья• Опыт в совершенствовании производственных процессов• Грамотное управление цепочками поставок• Высокое качество производимых конечных продуктов

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска сильных сторон (2)

Организация и стратегический менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Программа социальной ответственности• Продуманная функциональная стратегия• Полная компетентность в ключевых сферах деятельности, глубокое знание бизнеса• Партнерства, совместные предприятия, сети, стратегические альянсы, обеспечивающие доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам• Лидерство на рынке (высокая доля рынка)• Патенты• Защищенность от сильного конкурентного давления
Технологии	<ul style="list-style-type: none">• Ценный опыт и технологические навыки/ноу-хау• Большие возможности опытного производства• Права собственности и патенты на ключевые технологии• Обширный инновационный опыт
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none">• Креативность в маркетинге• Ценные навыки в сфере рекламы и стимулирования продаж• Взаимоотношения с поставщиками и потребителями• Узнаваемый бренд• Разветвленная система сбыта• Концентрация на самых привлекательных и быстрорастущих сегментах рынка• Ориентация на потребителя• Эффективное обслуживание потребителей• Послепродажное обслуживание• Значительное число лояльных клиентов

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска слабых сторон (1)

Слабые стороны компании — это риски (исходящие как из внешнего, так и из внутреннего окружения), которым подвержена компания; **внутренняя неспособность** компании справиться с поставленными стратегическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии. Слабые стороны компании могут выражаться в отсутствии и/или недостаточности существенных для конкуренции ресурсов (материальных, нематериальных, организационных), в недостатке навыков и/или опыта, в наличии видов деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условий, ставящих ее в неблагоприятное положение относительно конкурентов.

Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none">• Недостаточные инвестиции в повышение квалификации персонала• Низкая производительность труда персонала
Финансы	<ul style="list-style-type: none">• Высокая доля прибыли, поступающая от операций компании в нестабильной отрасли• Низкая прибыльность• Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив• Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Производство	<ul style="list-style-type: none">• Устаревшие производственные мощности• Внутренние производственные проблемы• Высокие издержки производства• Себестоимость выше, чем у конкурентов• Узкая производственная линия• Низкое качество конечных продуктов

Выделение ключевых элементов матрицы SWOT: примеры направлений для поиска слабых сторон (2)

Организация и стратегический менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Наличие проблем с преемственностью руководства• Отсутствие четко сформулированной стратегии• Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок• Недостаточность внутрифирменного контроля• Отсутствие четкого стратегического направления развития• Отсутствие навыков в ключевых областях деятельности• Плохо зарекомендовавшая себя стратегия• Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами бизнеса
Технологии	<ul style="list-style-type: none">• Отставание в НИОКР• Отсутствие технологических возможностей совершенствования продуктов
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none">• Чрезмерная зависимость от одного клиента• Слабый приток новых клиентов• Низкая конкурентоспособность товара• Недостаточные возможности сбыта• Неспособность находить новые рынки сбыта• Слабый бренд• Незначительное представление на рынке

Поэлементный SWOT-анализ: четыре группы стратегий

<p><i>Благоприятное пересечение для компании</i></p>	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бренд 2. Человеческие ресурсы 3. Ноу-хау менеджмента 4. Современные технологии 5. Ноу-хау рекламы и т. д... 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цена 2. Нехватка финансовых ресурсов 3. Длительный цикл разработки товара 4. Зависимость от дистрибьюторов и т. д...
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий рынок 2. Благоприятный инвестиционный климат 3. Слабое государственное вмешательство 4. Стабильный валютный курс и т. д... 	<p>Поле SO (СОВ)</p> <p>Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p> <p><i>Опасное пересечение для компании</i></p>	<p>Поле WO (СЛВ)</p> <p>Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Новые участники рынка 2. Изменение потребительских предпочтений 3. Новые законы о защите окружающей среды 4. Требования по использованию местных факторов производства и т. д... 	<p>Поле ST (СИУ)</p> <p>Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p>Поле WT (СЛУ)</p> <p>Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз</p>

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильному бренду, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3, T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка формулировки

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3, T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка «размытости»

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<p>1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3, T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка «недосказанности»

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильному бренду, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3, T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка **противоречия**

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 4. Создание конкурентом более совершенной и более привлекательной для потребителя стратегии 5. Появление новых и укрепление уже существующих конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1,T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3,T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка **очевидности**

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 4. Создание конкурентом более совершенной и более привлекательной для потребителя стратегии 5. Появление новых и укрепление уже существующих конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1,T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3,T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример «ошибочного» применения SWOT-анализа компании X: ошибка **псевдовозможностей**

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде 2. Значительное число лояльных клиентов 3. Узнаваемый бренд 4. Опыт, связи 5. Социальная политика 6. Грамотное мотивирование персонала 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размытость» целевой аудитории. 2. Ассоциация бренда с низкокачественной продукцией 3. Удаленность производства от точек сбыта 4. Децентрализация. 5. Слабое развитие внутрифирменных коммуникаций 6. Неразвитая корпоративная культура 7. Большое конкурентное преимущество иностранных игроков
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки. 2. Возможности усиления позиций бренда 3. Рост прибыли компании 4. Освоение новых географических рынков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование всех сильных сторон для продвижения продукции в регионах и выход на международный рынок. Проведение географической экспансии будет способствовать сильный бренд, а также навыки, полученные за ... лет работы на рынке (S1, S3, O1, O4) 2. Активная роль маркетинга (S2, S3, O1, O2) 3. Эффективные рекламные кампании (S3, O1, O2) 4. Сбыт продукции по системе франчайзинга (S3, O1) 5. Бренд компании как основа для непрерывного найма высококвалифицированных сотрудников (S3, S6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкая ценовая политика (W2, O2) 2. Перепозиционирование бренда (W1, W2, O2) 3. Кадровая политика как основа для развития внутрифирменных коммуникаций (W5, W6, O2) 4. Использование всех возможностей в качестве одного из инструментов развития корпоративной культуры (W6, O1-O4)
<p>Угрозы (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивная конкуренция между действующими игроками 2. Изменение предпочтений потребителей 3. Изменения в макросреде 4. Создание конкурентом более совершенной и более привлекательной для потребителя стратегии 5. Появление новых и укрепление уже существующих конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация на самых быстрорастущих сегментах рынка (S2, T2, T3) 2. Полная компетентность в ключевой сфере деятельности (S2, S3, T1) 3. Повышение конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации (S2, S3, S4, S6, T1,T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация рисков, связанных с производством (W3,T3) 2. Развитие высокого уровня внутрифирменных коммуникаций и корпоративной культуры для устранения преимуществ имеющихся и потенциальных конкурентов (W6, W7, T4, T5)

Пример успешного расширенного SWOT-анализа компании Y

	<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сила бренда 2. Поддержка материнской компанией 3. Высокое качество продукции 4. Уникальная бизнес-модель (интегрированный подход) 5. Наличие в России собственных производственных мощностей 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткая зависимость от трудовых ресурсов 2. Высокие издержки 3. Отсутствие собственной научной базы в России 4. Несоответствие позиционирования компании ее поведению на рынке
<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Растущие региональные рынки 2. Формирование среднего класса 3. Появление новых индивидуальных заказчиков в связи с проведением реформы ЖКХ 4. Значительный износ оборудования в стране 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение присутствия на региональном рынке (S1S4S5O1) 2. Развивать присутствие на рынке услуг и монтажных работ (S4O3O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие творческого подхода при выполнении индивидуальных заказов для элитного сегмента (W5O1O2) 2. Разделение бренда по ценовым сегментам (W4W1O2O1) 3. Проведение рекламной кампании для информирования потребителей о новой политике компании (W3O1O3)
<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткая зависимость от социально — экономического положения в стране и состояния строительной отрасли 2. Появление новых конкурентов, производящих качественную продукцию с более низкими издержками 3. Активизация мелких компаний в связи с реформой ЖКХ 4. Низкое предложение на рынке труда высококвалифицированной рабочей силы 5. Жесткая конкуренция на рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие долгосрочных взаимоотношений с крупными строительными компаниями (S1S4S2T1) 2. Лоббирование принятия новых контролирующих законов (S1S5T3) 3. Интеграция назад путем покупки некоторых компаний-поставщиков (S2T2T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие внутрифирменных коммуникаций на разных уровнях иерархии (четкое формулирование целей и задач организации, понятных для всех сотрудников) (W1W2T4) 2. Преодоление проблемы нехватки трудовых ресурсов путем поддержки профтехобразования (W1T4) 4. Пересмотр методов мотивации операционного персонала (W2T4) 5. Внедрение системы мотивирования менеджеров (W1T5)

Вопросы к кейсу №3: Компания «Нефмаш»:

- Определите сильные и слабые стороны компании «Нефмаш».
- Определите возможности и угрозы, которые существуют во внешнем окружении компании «Нефмаш».
- Проведите SWOT-анализ компании «Нефмаш» и предложите варианты стратегии.

Время:

30 минут на обсуждение в группах

15 минут на доклады каждой группы



1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

**Стейкхолдеры - любые индивидуумы или группы, добровольно или принудительно связанные с деятельностью Компании и, соответственно, выступающие как потенциальными бенефициарами, так и жертвами»
[Post, Preston, Sachs, 2002, p. 19]**

Заинтересованные в деятельности Компании группы (стейкхолдеры)



Формирование стратегического видения и миссии: **Видение (Vision)**

Определение:

Видение - это утверждение о том, как Компания хотела бы видеть себя в будущем. Оно должно быть обращено ко всем ключевым стейкхолдерам*. В случае с персоналом Компании – должно помогать им чувствовать себя причастными, гордыми за будущее Компании. Видение должно ставить высокие цели для развития возможностей и компетенций Компании и для ее образа.

Критерии:

- Подходящее в качестве «инструкции» для принятия долгосрочных решений.
- Применимо для всей Компании
- Должно «обращаться» к основным стейкхолдерам (клиентам, владельцам/акционерам, общественности).
- Понятно каждому сотруднику.
- Бросает вызов, но мотивирует и ощущается как что-то достижимое/выполнимое.

Типовые элементы:

- Где мы хотим быть через пять лет?
- Каких клиентов мы стремимся обслуживать и на каких рынках мы стремимся работать?
- Какой имидж мы хотим транслироваться вовне (обществу, рынкам)?

* Стейкхолдеры Компании - любые индивидуумы и клиенты, добровольно или принудительно связанные с деятельностью компании, генерирующие богатство, и, соответственно, выступающие как потенциальными бенефициариями, так и жертвами» [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 19]

Формирование стратегического видения и миссии: **Миссия (Mission)**

Определение:

Миссия помогает определить или описать назначение Компании и то, как она будет достигать сформулированного Видения. В то время как Видение описывает желаемое будущее состояние, Миссия определяет, как в это будущее попасть.

Критерии:

- Отражает общую стратегию или цели компании
- Ясно и легко артикулируется
- Уникальность
- Вызывает эмоциональный отзыв

Типовые элементы:

- Как мы собираемся достичь наших целей?
- Как мы будем измерять прогресс?
- Какие продукты и услуги мы будем предоставлять?
- Каково наше назначение и в чем заключается наша управленческая философия?
- Какой значительный вклад мы хотим сделать?

МИССИЯ

Наша миссия – способствовать обеспечению энергетических потребностей мирового сообщества путем добычи угля с соблюдением всех требований безопасности и принципов устойчивого развития, а также с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

ВИДЕНИЕ

Будучи крупнейшим производителем угля на российском рынке, мы стремимся быть одной из ведущих угольных компаний мира. Для этого мы развиваем существующие угледобывающие и обогатительные мощности, инвестируем в новые производственные объекты и продолжаем развивать нашу транспортно-логистическую инфраструктуру. Мы также стремимся к наращиванию объемов добычи на месторождениях, расположенных ближе к целевым рынкам сбыта, и ориентированы на реализацию инновационных проектов во всех сферах нашей деятельности.

Пример для обсуждения: Ценности компании СУЭК (1)



БЕЗОПАСНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Результат только в безопасных условиях

СУЭК – компания, нацеленная на результат. Мы постоянно ищем новые возможности и способы повысить эффективность своей работы, при этом безопасность остается во главе угла.

Добыча угля традиционно связана с высокими производственными рисками, поэтому мы прилагаем все усилия для их минимизации. Безопасность является основополагающим принципом нашей деятельности и неотъемлемым, ежедневным элементом нашей работы.



СТАБИЛЬНОСТЬ И РАЗВИТИЕ

Стабильность возможна только при условии непрерывного развития

Стабильность нашей компании основывается не только на финансовой стабильности и производственной мощи, но и на профессионализме нашего персонала. Мы заботимся о благополучии своих сотрудников и уделяем особое внимание их развитию. Мы стремимся обеспечивать конкурентоспособную заработную плату, хороший социальный пакет и достойные условия труда, чтобы наши сотрудники могли работать максимально эффективно.

Непрерывное развитие является основой нашего успеха. Мы постоянно внедряем новые технологии, улучшаем условия труда, добиваемся высоких показателей качества продукции и производственной безопасности.

Пример для обсуждения: Ценности компании СУЭК (2)



ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И СОТРУДНИЧЕСТВО

Индивидуальное мастерство в командной работе

Профессионализм означает для нас вовлеченность в работу и поддержку коллег. Это умение слушать, достигать взаимопонимания и уважать друг друга.

Сохраняя приверженность принципам корпоративной ответственности и профессионализма, мы соблюдаем законодательство, строим отношения с заинтересованными сторонами на основе взаимного уважения и непрерывно развиваемся, чтобы поддерживать высокую эффективность работы.



СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Совместная ответственность перед обществом и окружающим миром

Мы стремимся оказывать положительное влияние на окружающий мир. СУЭК ответственно подходит к своим социальным и экологическим обязательствам и придерживается лучших практик в области устойчивого развития. Мы оказываем значительную поддержку городам и регионам нашего присутствия. Взаимодействие с местными органами власти, общественными и деловыми организациями ориентировано на долгосрочную перспективу и основывается на общности интересов и задач.

ЛУКОЙЛ: пример сформулированной миссии

Миссия

Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека

Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов

Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления

Кто мы

ЛУКОЙЛ является одной из крупнейших мировых вертикально-интегрированных компаний, занимающейся добычей и переработкой нефти и газа, производством нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. В основных сферах своей деятельности Компания занимает лидирующие позиции на российском и мировом рынках

Ежедневно наши продукты, энергию и тепло покупают миллионы потребителей в 30 странах мира, улучшая качество своей жизни

Ежедневно более 150 000 человек объединяют свои усилия и талант, чтобы обеспечить Компании передовые позиции на рынке



На сколько миссия, видения и ценности амбициозны и мотивируют персонал к высоким достижениям?



Основные направления, по которым устанавливаются цели:

- Прибыльность
- Положение на рынке
- Производительность
- Финансовые ресурсы
- Разработка, производство и обновление продукта
- Человеческие ресурсы
- Работа с покупателями
- Оказание помощи обществу

Критерий SMART:

- Specific (специфические),
- Measurable (измеримые),
- Action- oriented (ориентированные на действия),
- Relevant (релевантные)
- Timely (своевременные)



Корпоративная, бизнес-стратегия и функциональная стратегии

Корпоративная стратегия:

Где конкурировать?

Каким бизнесом занимается компания?

Корпорация

Бизнес-стратегия (конкурентная):

Как конкурировать / вести конкурентную борьбу?

Бизнес-1

Бизнес-2

Бизнес-3

Стратегия функционального уровня:

Как поддерживать достижение целей бизнес-стратегии?

Маркетинг

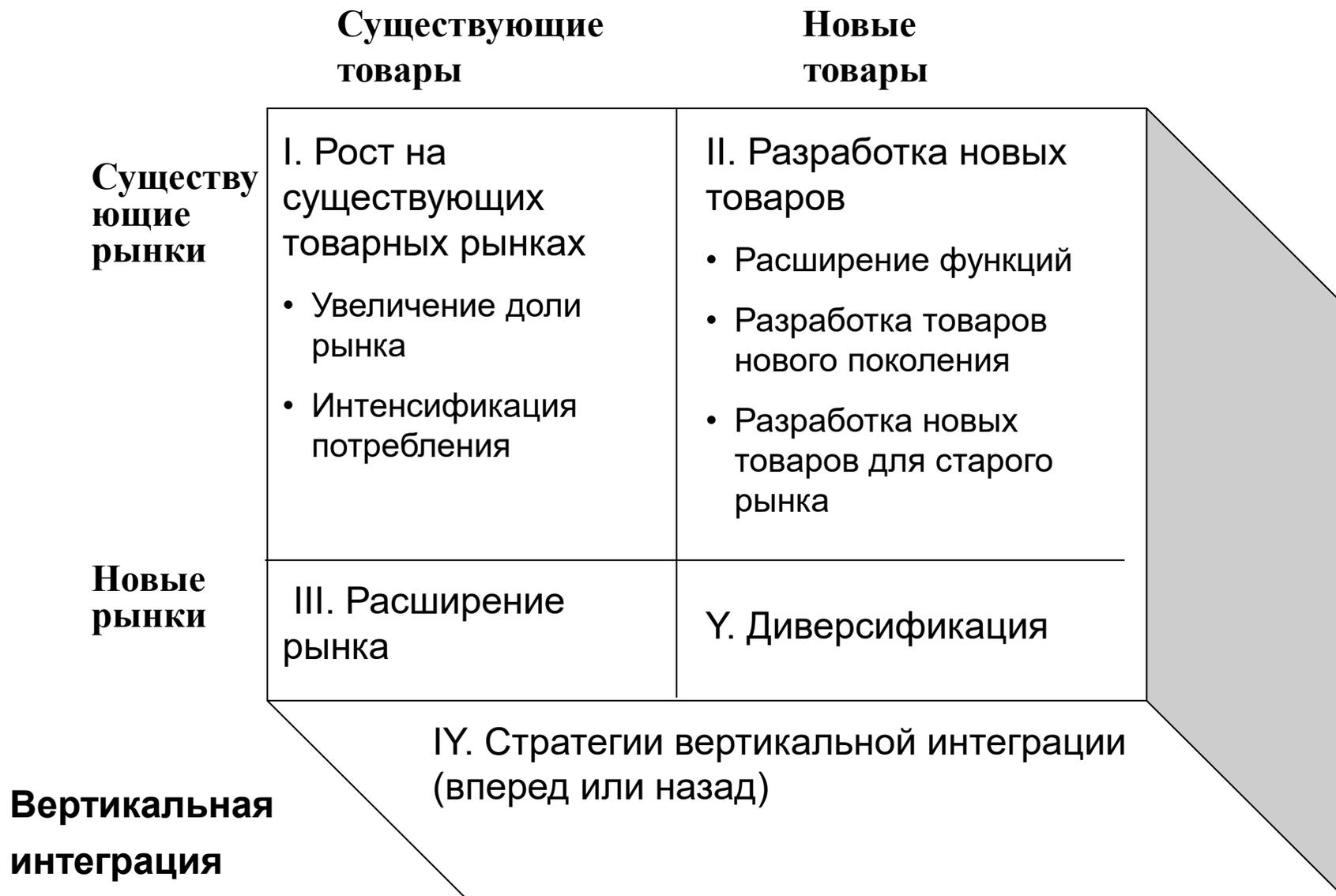
НИОКР

Финансы

Производство

HR

Корпоративные стратегии: альтернативные стратегии роста (И. Ансофф)



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Уникальность продукта,
воспринимаемая
потребителем

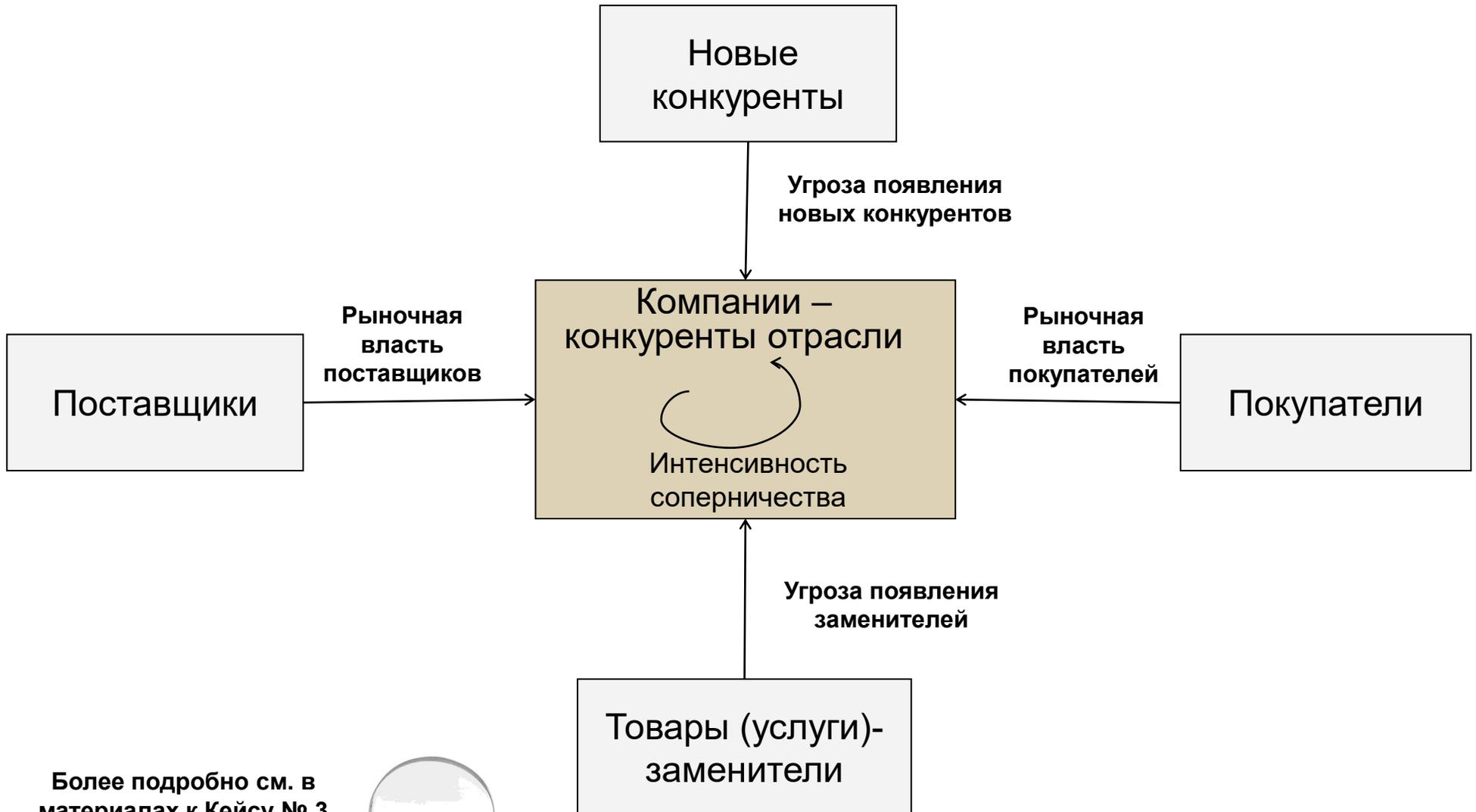
Позиция низкого уровня
издержек

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

В рамках всей отрасли
В рамках отдельного сегмента

1. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	2. АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ
3. ФОКУСИРОВАНИЕ	

Отраслевой анализ (5 сил М. Портера) – основа для разработки конкурентных стратегий



Более подробно см. в материалах к Кейсу № 3 «Компания «Нефмаш»



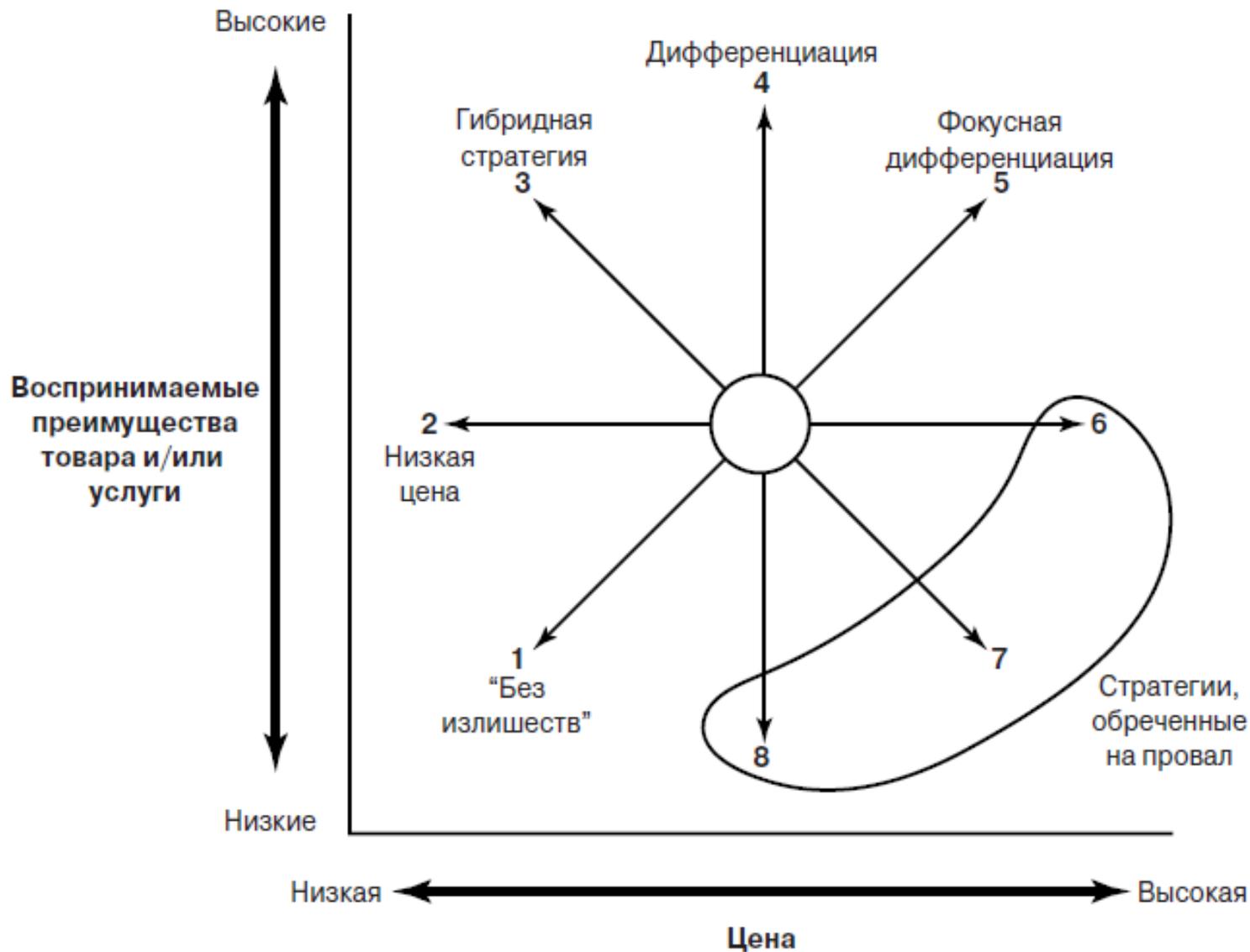
Стратегия минимизации издержек - способы защиты от влияния конкурентных сил

№	Конкурентные силы	Способы защиты, обеспечиваемые выбранной стратегией
1.	Угроза появления в отрасли новых конкурентов.	Создание высоких барьеров на входе в отрасль - экономия на масштабе или преимущества по затратам.
2.	Способность покупателей добиваться снижения цен.	Покупатели могут сбивать цены только до уровня, предлагаемого конкурентом, который по рентабельности заведомо ниже, чем компания с минимальными издержками.
3.	Способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.	Защита в виде большей гибкости в приобретении дорожающих ресурсов.
4.	Угроза появления на рынке заменителей продуктов и услуг.	Низкие издержки и как следствие невысокие цены на конечную продукцию ставят компанию в выгодное положение по сравнению с возможными товарами-заменителями.
5.	Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.	Имея самые низкие издержки, компания может получать прибыль и после того, как ее конкуренты уже истощили свои возможности, понижая цену продукции (в случае «ценовой войны»).

Стратегия дифференциации - способы защиты от влияния конкурентных сил

№	Конкурентные силы	Способы защиты, обеспечиваемые выбранной стратегией
1.	Угроза появления в отрасли новых конкурентов.	Защитой от появления конкурентов является приверженность потребителей к определенному бренду и уникальность товаров и услуг, предлагаемых компанией.
2.	Способность покупателей добиваться снижения цен.	В связи с уникальностью продукции у потребителей существует ограниченная возможность влиять на цены (необходимо платить за уникальность).
3.	Способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.	Создаваемая дифференциацией более высокая прибыльность позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных поставщиков.
4.	Угроза появления на рынке заменителей продуктов и услуг.	Товарам и услугам, которые предлагают компании, использующие стратегию дифференциации, очень сложно найти замену.
5.	Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.	Предлагая уникальные товары и услуги, компания становится слабо уязвимой для действий конкурентов.

Конкурентные стратегии: модель «Стратегические часы»



Конкурентные стратегии: модель «Стратегические часы» - описание

- 1 “Без излишеств”
 - 2 Низкая цена
 - 3 Гибридная стратегия
 - 4 Дифференциация
- Эта стратегия пригодна только для отдельных сегментов
- Опасность ценовой войны и низкой прибыли; чтобы следовать этой стратегии, нужно быть лидером по себестоимости (иметь минимальную среди конкурентов себестоимость)
- Низкие затраты и реинвестиции в низкую цену и дифференциацию

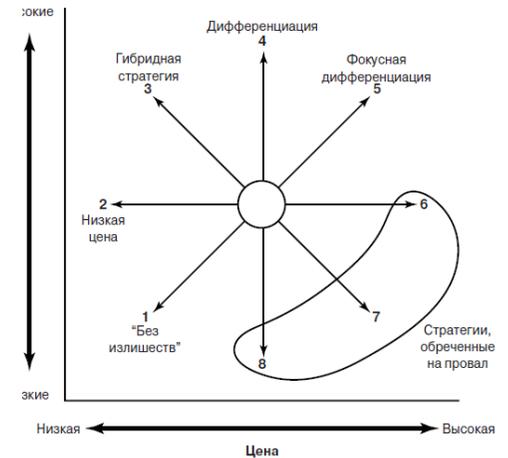
- 4 (а) Без наценки
 - 4 (б) С наценкой
- Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость, более высокая рыночная доля
- Воспринимаемая потребительная стоимость достаточно высока, чтобы потребители вынесли повышенную цену

- 5 Фокусная дифференциация
- Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость для отдельного сегмента, благодаря чему допустимо использовать наценку

- 6 Повышенная цена/стандартная потребительная стоимость
- Более высокая прибыль, если конкуренты не прибегнут к этой же стратегии; опасность потерять рыночную долю

- 7 Повышенная цена/низкая потребительная стоимость
- Допустима только в монопольной ситуации

- 8 Низкая потребительная стоимость/стандартная цена
- Потеря рыночной доли



Вопросы к кейсу № 4.1: Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе:

1. Почему новички отрасли часто в самом начале выбирают на стратегических часах позицию 1?
2. Почему лидеры рынка не отреагировали на японские стратегии 2 и 3?
3. Можно ли было избрать для вступления на новый рынок стратегию 5 и лишь потом перейти на другие позиции стратегических часов?
4. Компания Nissan изменила свою позицию 8. На какую позицию стратегических часов она перешла?

Время:

20 минут на обсуждение в группах

5 минут на доклады каждой группы



Вопросы к кейсу № 4.2: Стратегия “без излишеств” компании easyJet:

1. Назовите основы стратегии “без излишеств” компании easyJet.
2. Легко ли более крупным авиакомпаниям, таким как British Airways (Аэрофлот), скопировать данную стратегию? Необходимо ли копировать данную стратегию?
3. С какими трудностями (рисками) сталкиваются компании, работающие «без излишеств». Приведите примеры из российской практики.

Время:

15 минут на обсуждение в группах

5 минут на доклады каждой группы



Вопросы к кейсу № 4.3: Дифференциация в винодельческой отрасли. Успех австралийцев и ответный удар французов:

1. На чем основан успех австралийских вин? Длительны ли эти основы успеха?
2. Что еще вы посоветуете французским виноделам для противодействия натиску австралийцев?

Время:

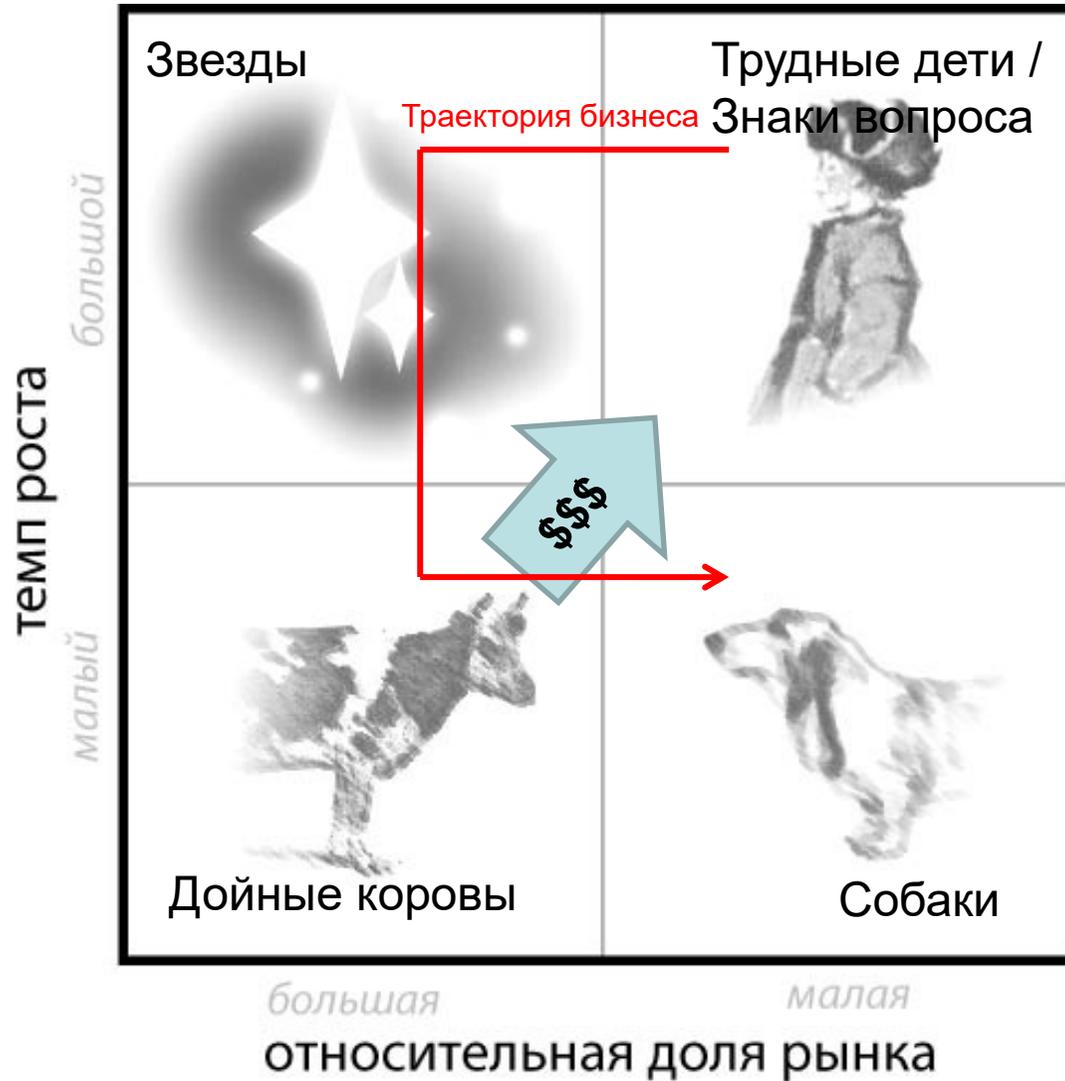
15 минут на обсуждение в группах

5 минут на доклады каждой группы

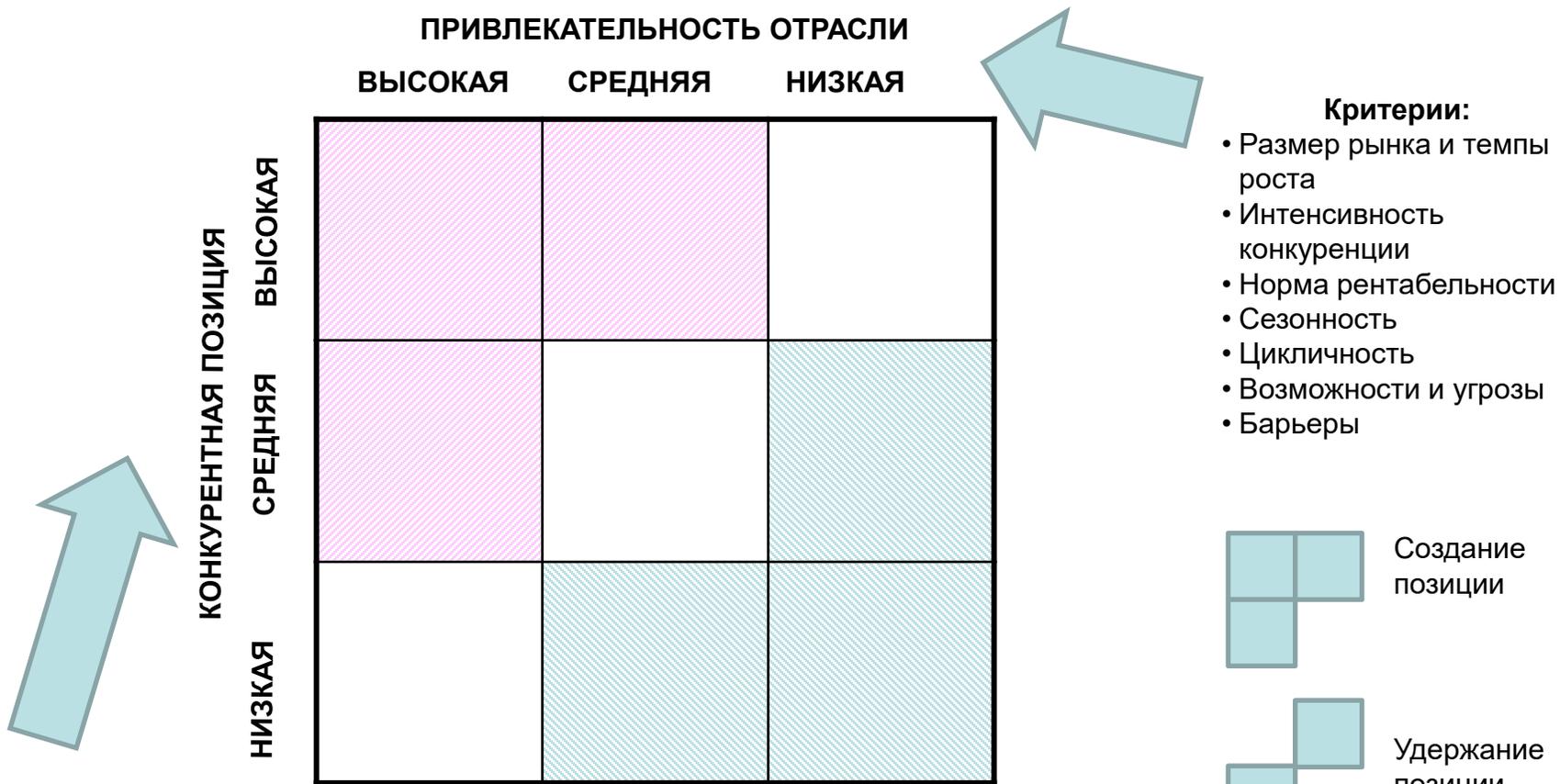


1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Матрица BCG: «рост/доля рынка»

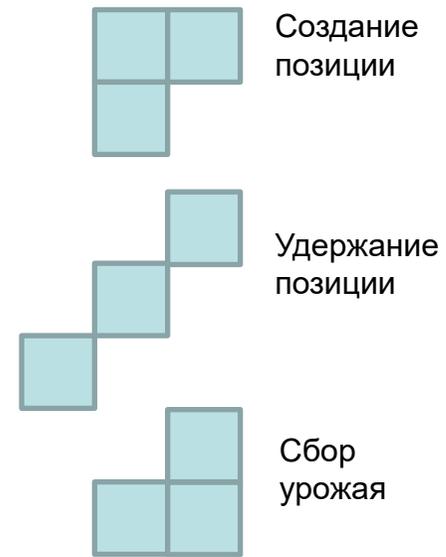


Матрица GE-McKinsey-Shell: «позиция компании/привлекательность отрасли»



- Критерии:**
- Размер рынка и темпы роста
 - Интенсивность конкуренции
 - Норма рентабельности
 - Сезонность
 - Цикличность
 - Возможности и угрозы
 - Барьеры

- Критерии:**
- Относительная доля рынка
 - Рентабельность / Прибыльность
 - Знание потребителя и рынка
 - Конкурентные силы и слабости



Вопросы к Задаче № 1: Портфельный анализ диверсифицированной компании:

1. Осуществить позиционирование SBU в матрицах BCG и GE/McKinsey;
2. Определить (качественно на основе позиционирования) инвестиционную привлекательность каждой SBU;
3. Проверить насколько сбалансирован портфель бизнесов и предложить рекомендации.

Время:

25 минут на решение / обсуждение в группах

5 минут на доклады каждой группы



1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Бизнес-модель – это понятие объясняет, как «спроектирован» бизнес фирмы для удовлетворения запросов ее клиентов, каким образом скомбинированы ее ресурсы, как идентифицируются целевые рыночные сегменты, каковы механизмы извлечения экономических выгод из ее операций и в конечном счете – как фирма управляет своей стоимостью. Бизнес-модель – это «архитектура бизнеса фирмы»

Шаблон бизнес-модели (по Оливеру Гассману)*



* На основе книги Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2016

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру)*

Ключевые партнеры (КП)	Ключевые виды деятельности (КД)	Ценностные предложения (ЦП)	Взаимоотношения с клиентами (ВК)	Потребительские сегменты (ПС)
	Ключевые ресурсы (КР)		Каналы сбыта (КС)	
Структура издержек (СИ)			Потоки поступления доходов (ПД)	

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру): Потребительские сегменты (ПС) и Ценностные предложения (ЦП)

Потребительские сегменты (ПС)

Организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.

Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- различия в их запросах требуют различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгодность существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения

Ценностные предложения (ЦП)

Организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения.

Ценностные предложения — причина, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой.

Каждое ценностное предложение представляет собой определенную совокупность товаров и/или услуг, которые отвечают запросам определенного потребительского сегмента.

Одни ценностные предложения могут быть инновационными, т. е. новыми или революционными. Другие — подобными тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, с какими-то новыми характеристиками.

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру): Каналы сбыта (КС) и Взаимоотношения с клиентами (ВК)

Каналы сбыта (КС)

Ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.

Каналы связи, распространения и продаж составляют систему взаимодействия компании с потребителем. Эти каналы - точки контакта потребителя с продавцом - выполняют ряд функций, в частности:

- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
- помогают оценить ценностные предложения компании;
- позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;
- знакомят потребителя с ценностными предложениями;
- обеспечивают постпродажное обслуживание

Взаимоотношения с клиентами (ВК)

Взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами.

Компания должна четко определить, какой тип взаимоотношений она хочет установить с каждым из потребительских сегментов. Взаимоотношения могут варьировать от персональных до автоматизированных.

Мотивы, определяющие эти отношения, могут быть различными:

- приобретение клиентов;
- удержание клиентов;
- увеличение продаж

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру): Ключевые ресурсы (КР) и Ключевые виды деятельности (КД)

Ключевые ресурсы (КР)

Ключевые ресурсы – средства, необходимые для производства и доставки ценностных предложений.

Каждая бизнес-модель нуждается в определенных ключевых ресурсах. Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль.

Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими (персонал). Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

Ключевые виды деятельности (КД)

Ключевые виды деятельности - действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.

Каждая бизнес-модель включает определенное число ключевых видов деятельности. Это самые важные действия компании, без которых ее успешная работа невозможна. Ключевые виды деятельности, как и ключевые ресурсы, — обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения доходов. Они отличаются в бизнес-моделях разного типа.

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру): Ключевые партнеры (КП) и Структура издержек (СИ)

Ключевые партнеры (КП)

Какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы привлекаются со стороны.

Компании строят партнерские отношения с разными целями, и они становятся основой многих бизнес-моделей.

Можно выделить четыре типа партнерских отношений:

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.
2. Сококонкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.
3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

Структура издержек (СИ)

Структура издержек – стоимостная оценка стоимости взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

Блок описывает наиболее существенные расходы, необходимые для работы в рамках конкретной бизнес-модели. Создание и воплощение ценностных предложений, поддержание взаимоотношений с клиентами, получение прибыли — все эти процессы связаны с какими-либо издержками. Расходы достаточно легко подсчитать, если вы точно определили ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и ключевых партнеров.

Шаблон бизнес-модели (по А. Остервальдеру): Потоки поступления доходов (ПД)

Потоки поступления доходов (ПД)

Потоки поступления доходов возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.

Компания должна спросить себя: за что готовы платить потребители? Каждый поток может иметь свой механизм ценообразования: фиксированные или договорные цены, аукционные торги, цены, зависящие от рынка или объема продаж.

В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:

1. доход от разовых сделок;
2. регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.

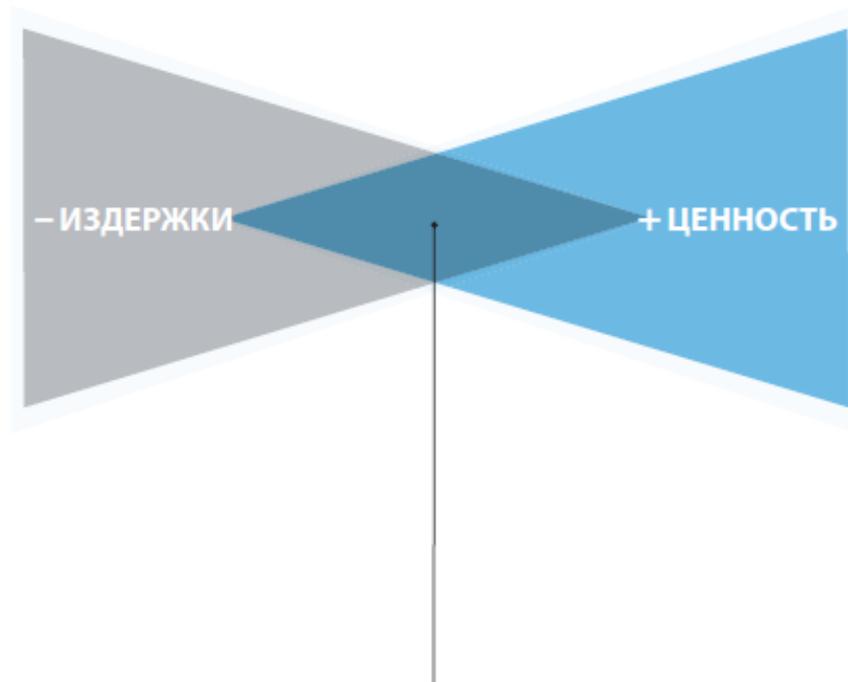
Шаблон бизнес-модели: Nespresso (пример)

Ключевые партнеры <ul style="list-style-type: none"> • Производители кофе-машин 	Ключевые виды деятельности <ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Производство • Логистика 	Ценностные предложения <ul style="list-style-type: none"> • Кофе ресторанного качества, приготовленный дома (в офисе) 	Взаимоотношения с клиентами <ul style="list-style-type: none"> • Клуб Nespresso 	Потребительские сегменты <ul style="list-style-type: none"> • Домовладельцы • Офисный рынок • Неспециализированные рестораны
	Ключевые ресурсы <ul style="list-style-type: none"> • Каналы распространения • Патенты на системы • Бренд • Производство 		Каналы сбыта <ul style="list-style-type: none"> • Nespresso.com • Бутики Nespresso • Колл-центр • Розничные продажи (только машины) • Заказ по почте 	
Структура издержек <ul style="list-style-type: none"> • Затраты на Производство • Затраты на Маркетинг • Затраты на Распространение 			Потоки поступления доходов <ul style="list-style-type: none"> • Основной доход: капсулы • Другие источники дохода: кофемашины и аксессуары 	

Шаблон бизнес-модели: добыча нефти (пример)

Ключевые партнеры <ul style="list-style-type: none"> • Научно-технические центры (НИПИ) • Сервисные предприятия (внутренний и внешний сервис) 	Ключевые виды деятельности <ul style="list-style-type: none"> • Развитие минерально-сырьевой базы • Разработка месторождений • Добыча нефти и газа • Подготовка нефти и газа 	Ценностные предложения <ul style="list-style-type: none"> • Добыча и подготовка товарной нефти установленного качества, количества и стоимости 	Взаимоотношения с клиентами <ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочные контракты • Внутренние поставки (трансфертное ценообразование внутри ВИНК) 	Потребительские сегменты <ul style="list-style-type: none"> • Биржа • Внутренние потребители • Внешние потребители – экспорт • Внешние потребители – внутренний рынок
Ключевые ресурсы <ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции • Минерально-сырьевая база • Оборудование • Персонал 	Каналы сбыта <ul style="list-style-type: none"> • Трубопроводный транспорт 			
Структура издержек <ul style="list-style-type: none"> • Затраты на подъем жидкости • Затраты на ГТМ • Затраты на бурение • ... 			Потоки поступления доходов <ul style="list-style-type: none"> • Выручка от реализации нефти (трансфертное ценообразование) • Выручка от реализации нефти (по факту поставки / по предоплате) 	

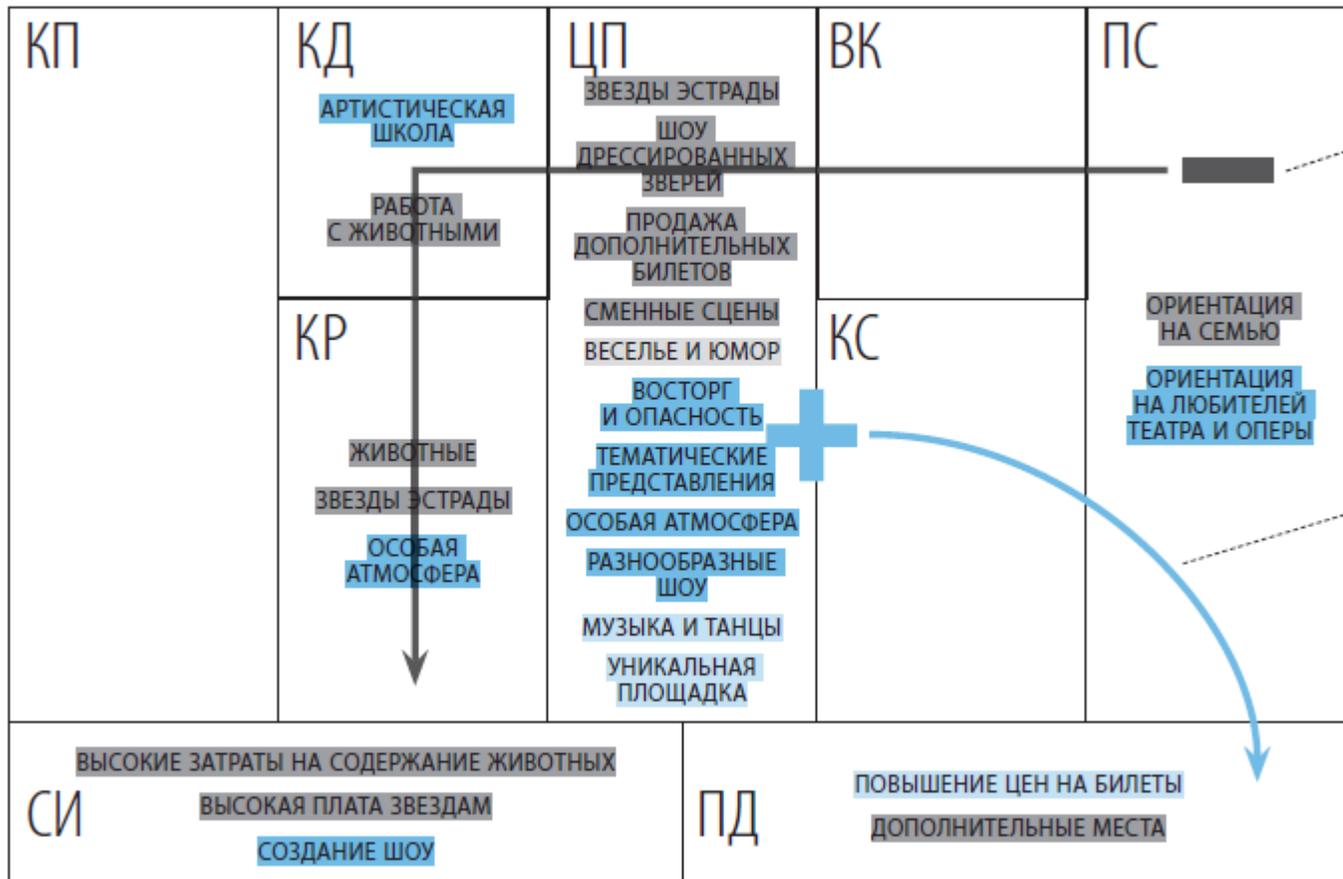
Бизнес-модель и Стратегия голубого океана (1/2)



ИСКЛЮЧИТЬ	УВЕЛИЧИТЬ
КАКИЕ ФАКТОРЫ, ДОЛГОЕ ВРЕМЯ СОСТАВЛЯВШИЕ ПРЕДМЕТ КОНКУРЕНЦИИ В ВАШЕЙ ОТРАСЛИ, ВЫ МОГЛИ БЫ ИСКЛЮЧИТЬ?	КАКИЕ ФАКТОРЫ СЛЕДУЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИТЬ ПО СРАВНЕНИЮ С СУЩЕСТВУЮЩИМИ В ОТРАСЛИ СТАНДАРТАМИ?
СОКРАТИТЬ	СОЗДАТЬ
КАКИЕ ФАКТОРЫ СЛЕДУЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО СОКРАТИТЬ ПО СРАВНЕНИЮ С СУЩЕСТВУЮЩИМИ В ОТРАСЛИ СТАНДАРТАМИ?	КАКИЕ ФАКТОРЫ ИЗ НИКОГДА РАНЕЕ НЕ ПРЕДЛАГАВШИХСЯ В ОТРАСЛИ СТОИТ СОЗДАТЬ?

Бизнес-модель и Стратегия голубого океана (2/2)

CIRQUE DU SOLEIL



ДОБАВЛЕНИЕ ТЕАТРАЛЬНОГО ЭЛЕМЕНТА К ЦЕННОСТНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ ИЗМЕНИТ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИЗДЕРЖКИ

УДАЛЕНИЕ ЖИВОТНЫХ ИЗ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СЕРЬЕЗНО СНИЗИТ РАСХОДЫ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЪЕДИНЯЕТ В СЕБЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦИРКА, ДРАМАТИЧЕСКОГО И ОПЕРНОГО ТЕАТРА, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА БОЛЕЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЗРИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ ЗА БИЛЕТЫ

ИСКЛЮЧИТЬ

ЗВЕЗДЫ ЭСТРАДЫ
ЖИВОТНЫХ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕСТА
СМЕННЫЕ СЦЕНЫ

СОКРАТИТЬ

ВОСТОРГ И ОПАСНОСТЬ

УВЕЛИЧИТЬ

УНИКАЛЬНОСТЬ
ПЛОЩАДКИ

СОЗДАТЬ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
ОСОБУЮ АТМОСФЕРУ
РАЗНООБРАЗНЫЕ ШОУ
МУЗЫКУ И ТАНЦЫ

1. Обсудите в группе и заполните шаблон бизнес-модели (выбор компании – на семинаре).
2. Рассмотрите составные части бизнес-модели и предложите направления для возможных улучшений/изменений (с использованием «Стратегии голубого океана»)

Время:

40 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



Операционная модель: определение (определение Э. Кэмпбелла)*

Операционная модель – составная часть Бизнес-модели («ее сердце»), которая определяет:

- Бизнес-процессы (ключевые и поддерживающие)
- Организационную структуру
- Распределение полномочий
- Персонал
- Информационные системы
- КПЭ
- Организационную культуру



Операционная модель – «движок» бизнес-модели, который помогает ей «крутиться»

Стратегическое управление: «ликвидация» разрывов между стратегией и операционной моделью и операционной моделью и культурой (подход PwC)

Видение и стратегия компании

- Какие цели перед собой ставит Компания?
- Что компании нужно сделать, чтобы достичь этих целей?

Операционная модель

- Какая структура и процессы необходимы для реализации стратегии?
- Какие компетенции необходимы?

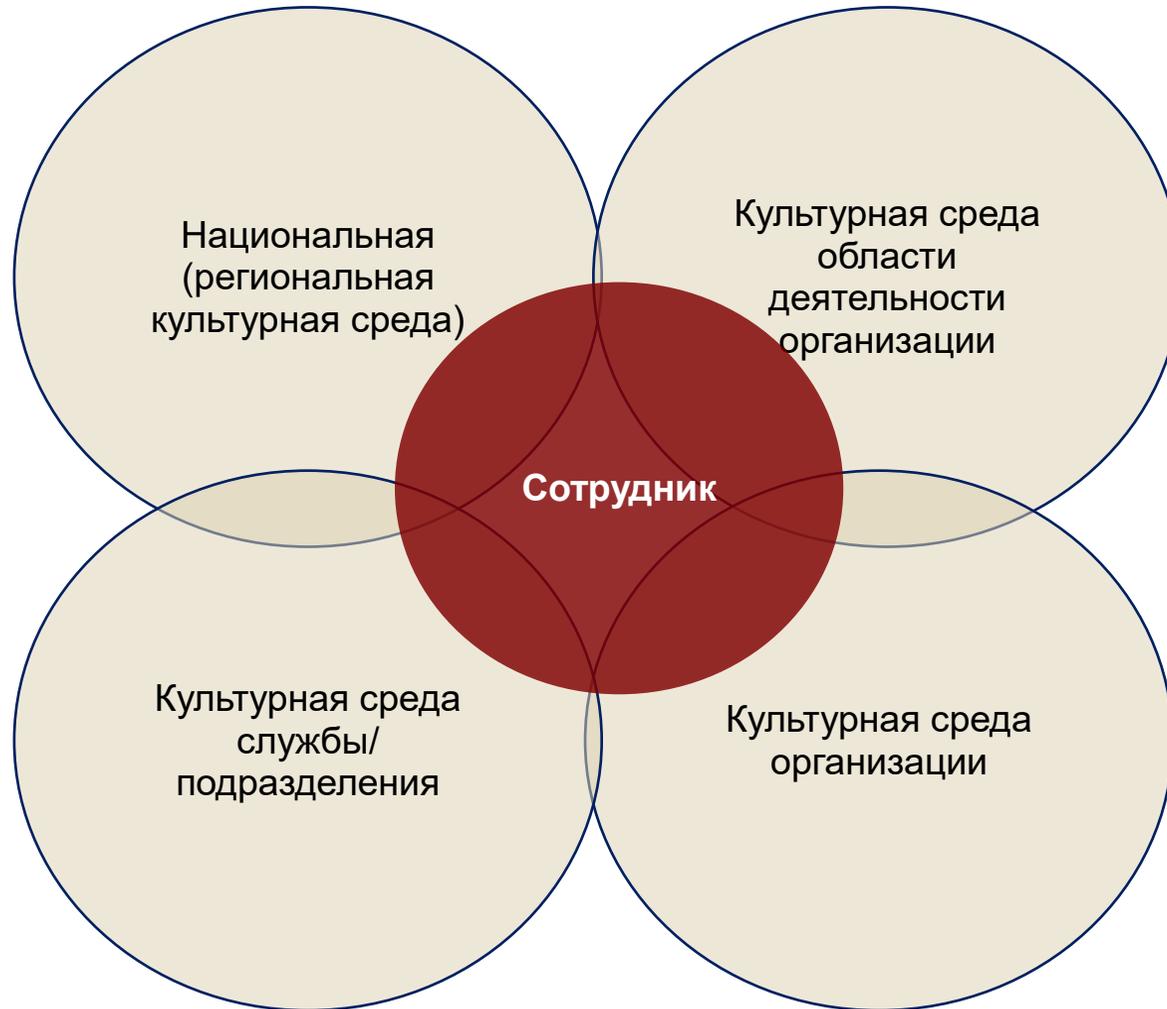
Организационная культура

- Каковы ценности и традиции нашей Компании?
- Что объединяет нас в единое целое?



1. Список литературы – начало всех начал
2. Принципы стратегического управления
3. Анализ внешней и внутренней среды
4. Видение, миссия, цели и стратегия
5. Портфельный анализ диверсифицированной компании
6. Бизнес-модель и операционная модель
7. Управление изменениями

Виды культурной среды и влияние на сотрудника организации



Организационная культура – некоторые определения

Совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым сотрудникам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Э. Шейн. Организационная культура и лидерство*

Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации, и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры.

У разных людей, попавших в условия определенной культуры, их собственное восприятие, воспоминания, убеждения и практический опыт оказываются различными, поэтому и их понимание даже одного и того же проявления культуры может не совпадать. Картина или совокупность этих интерпретаций, а также способы их претворения в жизнь и составляют культуру

Дж. Мартин. Культуры в организациях

Организационная культура – основные характеристики (Ф. Лютенс)

- 1. Наблюдаемые регулярные формы поведения.** Когда члены организации взаимодействуют друг с другом, они прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения.
- 2. Нормы.** Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе, во многих организациях они сводятся к формуле: «Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало».
- 3. Доминирующие ценности.** Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и ее члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность труда.
- 4. Философия.** Организацией выработана политика, отражающая ее убеждения о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/ или клиентами Компании.
- 5. Правила.** В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации.
- 6. Организационный климат.** Это то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

Культурная сеть: вопросы для диагностики

Истории:

О чем слагают истории?

- О сильных сторонах или о слабостях?
- Об успехах или неудачах?
- О правильных сотрудниках или о диссидентах?

Кто герои, а кто негодяи?

Символы:

Существуют ли определенные символы, характерные только для данной организации?

Какие существуют символы статуса?

Каким языком и внутренним жаргоном здесь пользуются?

Властные структуры:

Как в организации распределена власть?

Во что верит руководство?

На сколько твердо в организации придерживаются этих верований (подход идеалистический или прагматический)?

Что больше всего сдерживает перемены?

Организационные структуры:

На сколько иерархична или демократична структура?

На сколько формальна или неформальна структура?

Структура поощряет сотрудничество или конкуренцию между служащими?



Ритуалы и обычаи:

На каких заведенных порядках сделан акцент?

Какое поведение формирует эти заведенные порядки?

Каковы ключевые ритуалы?

На сколько легко изменить установленные порядки и ритуалы?

Системы контроля:

Какие участки работы пристальнее всего отслеживаются и контролируются?

Акцент сделан на поощрении или наказании?

1. Изменение организационной культуры – важная (в чем-то даже основополагающая часть организационных изменений)
2. «Культура ест стратегию на завтрак» – фраза, приписываемая Питеру Дракеру
3. Культуру нельзя прививать специально и искусственно, вне контекста организационных преобразований, работу с культурой нельзя делегировать / отдать на аутсорсинг
4. Модель «Культурная сеть» Джонсона-Шоулза – удобный аналитический инструмент, позволяющий провести быструю диагностику организационной культуры конкретной компании
5. Для анализа необходимо ответить на все вопросы, сгруппированные по 6 направлениям, и тем самым описать проявления существующей в компании культуры
6. Следующий шаг – задать себе вопрос: существующая культурная сеть помогает или мешает компании добиваться успеха? Что нужно поменять в каждом конкретном звене сети? А что нужно еще больше усилить?

1. Что говорят о нашей компании? Какие истории рассказывают? Во что верит наше руководство?
2. Какая репутация у нашей компании среди клиентов и внешнего окружения?
3. Вспоминают ли сотрудники историю компании? О чем они говорят?
4. О чем рассказывают новым сотрудникам компании?
5. Кто в историях, которые рассказывают в компании, является – «героями», «аутсайдерами», «злодеями»?

Примеры:

- *Мы известны как компания, всегда получающая только положительные отзывы клиентов... а работа у нас... это просто мечта...*
- *Сотрудники вспоминают о том, что учредитель взял кредит в 1000 долларов и смог стать миллиардером.*
- *Наш посыл внешнему окружению – мы настроены на максимальное удешевление всего, что мы делаем, но без потери качества*

1. **Что ожидают клиенты при взаимодействии с компанией (какое качество? Какой уровень взаимоотношений?)**
2. **Что ожидают сотрудники от компании (уровень вознаграждения? Карьерный рост? Интересные задачи? Социальный пакет?)**
3. **Каково поведение сотрудников компании? Какие они?**
4. **Когда возникает какая-то новая проблема, как сотрудники обычно решают ее? (единолично/в команде, решительно/без энтузиазма?)**
5. **На каких убеждениях сотрудников основаны существующие в компании ритуалы?**

Примеры:

- *Клиенты знают, что при ожидании им всегда предложат газету и бесплатный кофе*
- *Сотрудники знают, что руководство тщательно контролирует «приходы и уходы», отслеживает опоздания*
- *В компании постоянно говорят о деньгах и о том как сократить затраты*

1. **Используется ли в компании какой-то специальный язык, профессиональный жаргон? На сколько хорошо все понимают его и используют?**
2. **Какие в компании есть символы статуса? (отдельный кабинет, личный шофер, стоянка, бизнес-класс и т.д.)**
3. **Какой имидж у компании в глазах клиентов и сотрудников? С чем ассоциируется компания?**

Примеры:

- ***Для доставки мы используем яркие красные большие фургоны.***
- ***Мы предлагаем клиентам компактные и удобные автомобили.***
- ***Наш босс ходит в комбинезоне, а не в деловом костюме и летает эконом-классом***

Культурная сеть: Организационные структуры

1. На сколько организационная структура иерархичная или плоская? Формальная или не формальная? Органическая или механистическая?
2. Где в компании сосредоточены власть и полномочия?
3. На сколько хорошо развиты неформальные средства коммуникаций? Есть ли неформальные лидеры?

Примеры:

- *Плоская структура – Владелец, Главный механик, Механик, Приемщик.*
- *Жена владельца работает на приемке, поэтому напрямую сообщает ему о всех претензиях клиентов*
- *Практически нет командной работы, каждый работает за себя*

1. **Что наиболее сильно контролируется в компании? Какая процедура? Какой процесс? А что слабо контролируется?**
2. **Является ли компания в целом свободной или жестко контролируемой?**
3. **Сотрудники чаще получают вознаграждение за хорошую работу или наказываются за плохую работу?**

Примеры:

- ***Очень сильно контролируются затраты, клиентам выставляют счета до последнего винтика.***
- ***Качество – не в приоритете. Самое главное, чтобы не росли прямые затраты***
- ***Сотрудники наказываются (депремируются), если их показатели ниже плана даже на 5 %***

1. Кто обладает «реальной» властью в компании?
2. Во что верят данные сотрудники и как они влияют / поддерживают компанию?
3. Кто принимает решения / влияет на принятие решений?

Примеры:

- *Властью обладает владелец, он верит в бизнес-модель «без излишеств» и готов потерять постоянных клиентов, если те будут не довольны такой экономностью*
- *Сотрудников в компании удерживают «страхом потерять премию»*

Задание к кейсу «Программа стратегических перемен в компании «Эн-нефть»»

1. Составьте текущую культурную сеть компании «Эн-нефть».
2. Какая будущая культурная сеть нужна «Эн-нефть», чтобы компания соответствовала новым внешним условиям? Необходимо внести корректировки на текущей культурной сети.

Время:

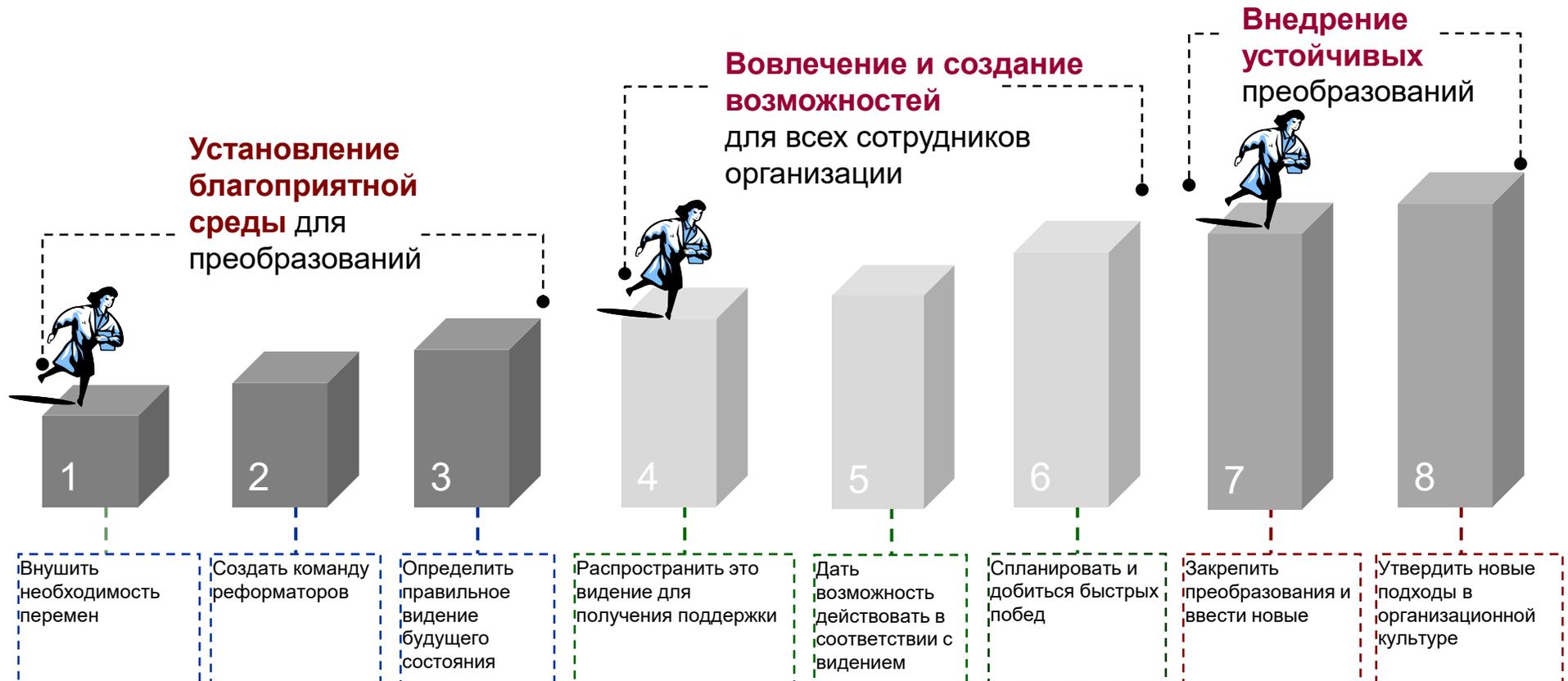
40 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



Модель Коттера – общее описание

Подход Коттера сконцентрирован на **усилении вовлечения ключевых сотрудников** и **повышении их лояльности** проводимым преобразованиям **в долгосрочной перспективе**



Внушение людям необходимости перемен: причины самоуспокоенности



Создание команды реформаторов: требования к членам команды

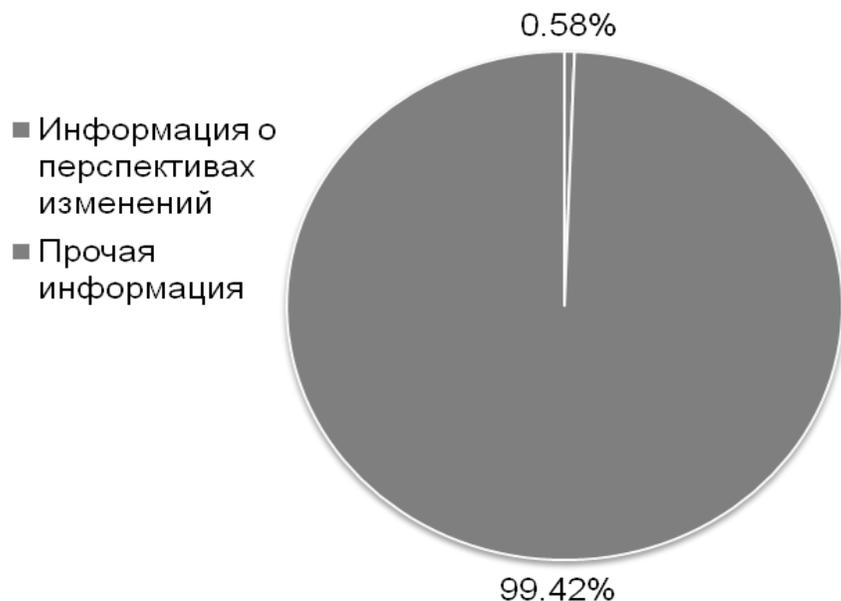
- 1. Высокое служебное положение.** В команде должны быть достаточно представлены наиболее влиятельные администраторы, особенно линейные менеджеры, чтобы прочие сотрудники не могли саботировать процесс преобразований.
- 2. Профессиональная подготовленность.** Уровень трудовой дисциплины, квалификация, опыт группы и тому подобные качества должны отвечать поставленной задаче и способствовать выработке всесторонне продуманных, информационно обоснованных решений.
- 3. Доверие работников.** В команде должно быть достаточное количество уважаемых в коллективе людей, к мнению которых сотрудники привыкли прислушиваться.
- 4. Лидерские качества.** В группе должны состоять люди, на деле доказавшие свою способность руководить процессом изменений.

Видение перспектив: особенности видения реальных перспектив

Мысленное представление	Передает общие картины будущего
Соответствие желаниям и устремлениям людей	Отвечает конкретным долгосрочным интересам работников, потребителей, акционеров и прочих заинтересованных лиц
Выполнимость	Включает практические, вполне достижимые цели
Сфокусироваться на важнейших задачах	Достаточно понятны, чтобы служить руководством в принятии решений
Гибкость	Имеет достаточно обобщенный характер, чтобы нашлось место для инициативы и альтернативных решений в зависимости от складывающейся конкретной обстановки
Доходчивость	Воспринимается легко. Концепцию будущего можно изложить за пять минут

Пропаганда нового видения будущего: причины неудач

1. Общий объем информации, переданный одному служащему в течении трех месяцев, составляет 2 300 000 слов или цифр.
2. Однократное изложение концепции изменений за трехмесячный период составляет в среднем 13 400 слов и цифр (таков суммарный объем получасовой речи, отчета о совещании продолжительностью в один час, шести-семи докладных записок по 2000 слов)
3. $13\,400 / 2\,300\,000 = 0.0059$. Информация о перспективах изменений составляет лишь 0.58 % от всех поступающих служащим сведений



Пропаганда нового видения будущего: правила распространения информации

Простота	Необходимо полностью избавиться от употребления профессионально-технического жаргона
Использование метафор	Какой-нибудь словесный образ может заменить в тексте 1000 слов
Разнообразие средств агитации	Хороши любые совещания, крупные и малые, докладные записки и выпуск многотиражек, обсуждения на официальных и неофициальных мероприятиях, если они помогают распространить суть концепции
Неустанное повторение	Идеи глубоко усваиваются, когда люди имеют возможность слушать их многократно
Личный пример	Если ответственные работники своими действиями подрывают концепцию изменений, то ущерб от такого поведения перевешивает совокупный эффект прочих форм пропаганды
Разъяснение кажущегося несоответствия действий провозглашенному курсу	Действия руководства, расходящиеся с объявленной концепцией изменений, подрывают доверие ко всей разъяснительной работе
Желания понять друг друга	Двусторонний обмен мнениями всегда полезнее пассивного восприятия информации

Создание условий для участия сотрудников в преобразованиях: основные препятствия



Получение быстрых побед: важность и роль

Наглядно доказывают, что жертвы стоят того	Первые достижения убедительно оправдывают необходимость нести временные издержки
Приносят моральное удовлетворение реформаторам	Получить результат от тяжелого, утомительного труда - значит поднять дух в коллективе, повысить заинтересованность людей продолжить работу
Помогают корректировать концепцию изменений и стратегию	Они предоставляют в распоряжение реформаторов конкретные факты, позволяющие судить о реальности их представлений
Ослабляют влияние скептиков и корыстных оппонентов	Явное улучшение показателей мешает этим людям свернуть назревшие преобразования
Сохраняют поддержку реформаторов со стороны руководства	Дают высшему руководству компании необходимые свидетельства того, что преобразования развиваются успешно
Ведут к консолидации усилий	Сохранявших нейтралитет они склоняют на сторону реформаторов, пассивных сторонников подталкивают к активному участию и тд

Закрепление достигнутых успехов: особенности этапа

Наращение масштаба изменений	Команда руководителей пользуется завоеванным первыми успехами доверием в коллективе, чтобы энергично взяться за дополнительные и еще более крупные проекты
Укрепление поддержки	К участию во всех проектах изменений приглашаются новые люди; их выдвигают на более высокие посты и дают полномочия действовать
Руководство изменениями со стороны высшей администрации	Высшие менеджеры обеспечивают ясное понимание общих целей и готовность сознательно работать ради перемен
Управление и руководство конкретными проектами снизу	Менеджерами проектов являются управленцы, занимающие подчиненное положение в административной иерархии
Освобождение людей от ненужной бюрократической зависимости	Для облегчения изменений как в ближней, так и в дальней перспективе менеджеры выявляют случаи неоправданной взаимозависимости подразделений и устраняют ее

Укоренение изменений в организационной культуре: особенности этапа

Наступает в последнюю, а не в первую очередь	Большинство перемен в нормах поведения и общих ценностях наступают ближе к концу процесса преобразований
Зависит от результатов	Новые подходы обычно становятся неотъемлемой культурой только после того, как всем становится ясно, что они эффективны и превосходят старые методы работы
Требует значительной разъяснительной работы	Без устных наставлений и поддержки работники обычно с трудом верят в ценность
Может потребовать замены кадров	Иногда единственным путем осуществить культурное обновление может стать смена управленческой верхушки

Задание к кейсу «Программа стратегических перемен в компании «Эн-нефть»»

1. Составьте текущую культурную сеть компании.
2. Какая будущая культурная сеть нужна «Эн-нефти», чтобы компания соответствовала новым внешним условиям?
3. Назовите плюсы и минусы программы перемен, предложенной консультантами. С какими проблемами, по вашему мнению, столкнется «Эн-нефть», реализуя эту программу, и как их преодолеть?
4. Назовите плюсы и минусы программы перемен, предложенной Первым заместителем генерального директора.
5. Предложите собственные рекомендации (в том числе с использованием модели Коттера)

Время:

25 минут на обсуждение в группах

10 минут на доклады каждой группы



Спасибо за внимание!

Любые вопросы – на pavelkarpus@gmail.com

