

# Разработка стратегии. Аналитическая фаза.

**Предположения о намерениях противника мы делаем,  
исходя из анализа того, какие позиции он занимает.**

*К. Клаузевиц.*

## Что важно знать, чтобы создать эффективную стратегию?

- Н. Нориа, У. Джойс и Б. Робертсон, на которых ссылается Дж. Траут в своей книге о стратегии, провели то, что журнал “Harvard Business Review” (июль 2003) назвал “самым скрупулезным из всех исследований в области менеджмента”.
- Указанные авторы пришли к выводу, что на самом деле помогает не CRM, не TQM, не BPR и вообще не какой-либо модный метод управления.
- Высокие достижения в этом конкурентном мире являются результатом **мастерского владения основами бизнеса.**

Этот вывод как бы “подталкивает” нас к тому, что не стоит стремиться без особой нужды усложнять то, что происходит в бизнесе.

Гораздо полезнее будет для начала определиться с базовыми вещами, чтобы уже на этой основе двигаться далее.

## Что является “основой основ” бизнеса?

- Не то что основой, а “основой основ” бизнеса является его способность создавать ценность для своих потребителей.
- И здесь наши взоры должны быть обращены к тому, что объединено под названием “маркетинг”. Это не просто одно из функциональных направлений деятельности компании.

- “Именно маркетинг движет стратегией бизнеса. Отсюда мое определение *стратегии*: **стратегия – это то, что заставляет вас быть уникальными, и она же блестящая возможность зафиксировать вашу уникальность в умах ваших клиентов, настоящих и будущих”**

Дж. Траут.

Поэтому и целесообразно для начала (возможно, еще на стадии предварительной подготовки к формированию стратегии) провести так называемый “маркетинговый аудит”.

# Цель маркетингового аудита

- Цель такого аудита – прояснить для себя, как же, все-таки, реально строятся отношения между компанией и ее потребителями?
- В чем состоит ценность, которая создается компанией для ее потребителей?
- Наконец (и это самое важное для определения будущей стратегии), - что является предметом конкуренции на данном конкретном рынке?
- Можно ли “развернуть” вектор конкурентной борьбы в выгодном для себя направлении?

**Ведь не прояснив всего этого, начинать разговор о конкурентоспособности будет, на самом деле, занятием “беспредметным”.**

Для этого компании потребуется, как минимум, проанализировать существующую совокупность рынков и потребителей и оценить возможные будущие перспективы.

Потому мы и говорим здесь о “маркетинговом аудите”.

**На какие вопросы мы должны получить абсолютно четкие ответы? Их немного, но все они крайне важны:**

Есть у меня шестерка слуг,  
Проворных и удалых.  
И все что вижу я вокруг, -  
Все знаю я от них.

Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: “Как” и “Прочему”,  
“Кто”, “Что”, “Когда” и “Где”?

Р. Киплинг

- На каких рынках оперирует компания (всего)
- Структура объема продаж, по долям в выручке (Парето-анализ)
- Рентабельность продаж
- Перспективы (темпы) роста по каждому из значимых рынков
- Выделение “целевых” рынков (на основе анализа “продукт-рынок”)
- Какое количество бизнесов можно выделить как стратегические бизнес-единицы
- Оценка действующего продуктового портфеля
- Основные принципы ассортиментной политики

# МАТРИЦА «ПРОДУКТ - РЫНОК»

ПРОДУКТ	РЫНОК 1	РЫНОК 2	РЫНОК 3
№ 1	++ 20 →	++ 40 ↗	
№ 2	++ 10 ↗	+++ 20 ↗	
№ 3	- 5 ↘		
№ 4 ( НОВЫИ)			+++ ↗

+/- прибыльность

+++  
20 ↗

*влияние*

Рынок: рост/стабилизация/сокращение

Заполняя матрицу «продукт - рынок», нетрудно увидеть:

- *значимые продуктово-рыночные комбинации;*
- *перспективные продуктово-рыночные комбинации;*
- *проблемные продуктово-рыночные комбинации.*

## Продуктово - рыночная матрица (А. Стейкер)

- Люди крайне редко покупают именно то, что вы им предлагаете. Продукты должны быть описаны в терминологии клиентов.
- Основанием для выделения сегментов могут являться особенности (основания) принятия решения о покупке.

Клиент (рынок)	Работающие женщины среднего достатка 25-55 лет	Студентки старших курсов 20-25 лет	Активные женщины старше 55 лет	Всего
Женский деловой костюм	67,5% ++ ККК Р	5.3% ++ ККК С	2.2% + К С	75%
Женский нарядный костюм	14,4 +++ КК Р	1.1% ++ КК Р	0.5% - К П	16%
Блузки	8.1% + КК С	0.6% + К П	0.3% + К С	9%
Всего	90%	7%	3%	100%



- Полезная для работы размерность матрицы составляет 15-20 клеток.
- Одна клетка - это «продуктовая линия» для данного рынка (СБЕ)

Идея ПР-матрицы чем-то похожа на ситуацию в зоопарке: зверей много, но к каждому должен быть особый подход (что относится и к зрителям за клетками).

«Начало начал» в выработке любой стратегии - анализ «внешней среды» :

**Ожидания «связанных» групп:**

**Потребители;**

**Владельцы;**

**Менеджеры;**

**Работники;**

**Органы власти.**

**STEP - анализ.**

Социальные факторы;

Технологические факторы;

Экономические факторы;

Политические факторы

*(которые могут оказать влияние на позиции фирмы)*

**Анализ конкурентной среды:** кто наши конкуренты, каким образом они конкурируют с нами, какие будущие угрозы и возможности из этого вытекают.



# Анализ «внешней среды»: что и как повлияет на Ваш бизнес?

## СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ:

- *демографическая ситуация;*
- *культурные нормы;*
- *стиль жизни;*
- *прогноз занятости;*
- *уровень доходов населения...*

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- *появление новых технологий;*
- *увеличение глубины переработки;*
- *внедрение новых материалов;*
  - *снижение энергозатрат;*
- *модернизация производства...*

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- *экономический рост/спад;*
- *уровень налогообложения;*
- *ставка рефинансирования, доступность кредитов;*
- *стабильность денежной единицы;*
- *таможенное регулирование;*
- *инвестиционная привлекательность.*

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- *степень государственного регулирования экономики;*
- *политическая стабильность и привлекательность власти;*
- *отношения с региональными властными структурами;*
  - *законодательная база;*
- *антимонопольное регулирование..*



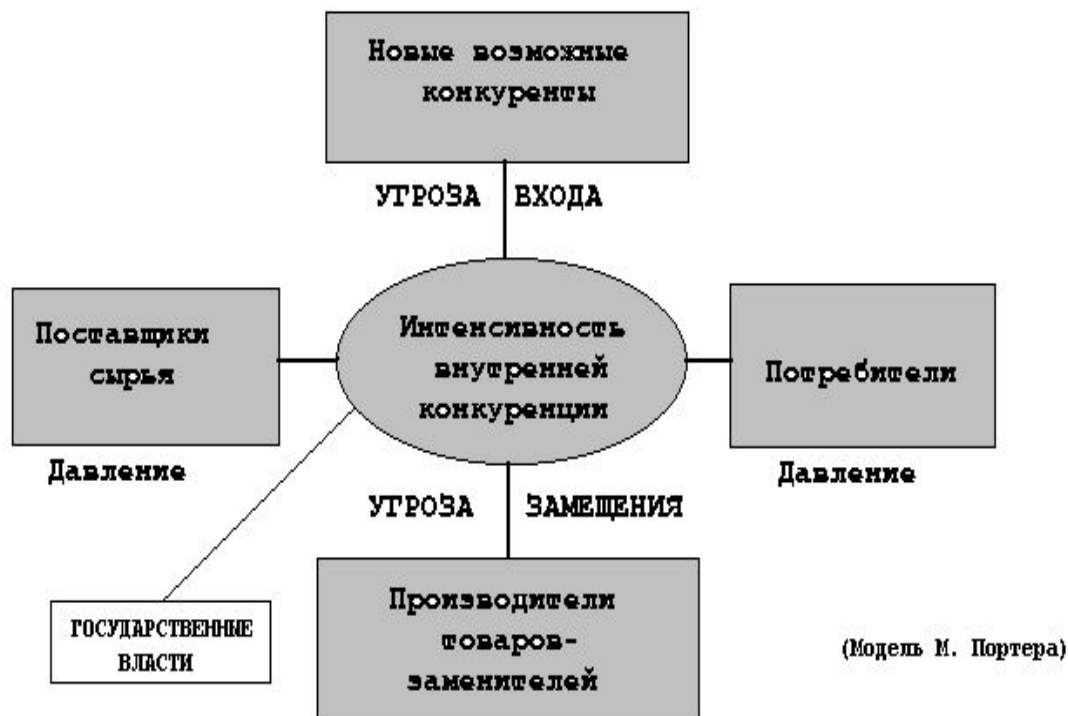
**ST  
EP**

# АНАЛИЗ ОТРАСЛИ (Отраслевой анализ)



- Анализ отрасли можно рассматривать как первую стадию в анализе конкурентов – уяснение среды, в которой работает компания.
- Отраслевой анализ заключается в выявлении сил, которые определяют рентабельность всех организаций данной отрасли.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ,  
определяющие интенсивность конкуренции.



Для того, чтобы мы смогли прояснить основные тенденции развития конкуренции, воспользуемся так называемой «матрицей Портера».

## Отраслевой анализ

*•Отраслевой анализ заключается в выявлении сил, которые определяют рентабельность всех организаций данной отрасли. В наиболее общем виде схема анализа отрасли может выглядеть следующим образом:*

- **1. Основные значимые характеристики окружающей среды для данной отрасли** (структура, особенности рынка, потребности в капитале, эффект масштаба и т.п.).
- **2. Анализ конкуренции:**
  - Уровень соперничества (сильная, умеренная, слабая степень конкуренции)
  - Оценка барьеров входа (опасность появления новых конкурентов)
  - Конкуренция со стороны товаров-заменителей и причины ее возникновения
  - Рыночная власть поставщиков (сильная, умеренная или слабая; причины ее возникновения)
  - Рыночная власть потребителей (сильная, умеренная или слабая; причины ее возникновения)
- **3. Движущие силы** (что будет определять характер и направление развития конкуренции)

## Отраслевой анализ

*•Отраслевой анализ заключается в выявлении сил, которые определяют рентабельность всех организаций данной отрасли. В наиболее общем виде схема анализа отрасли может выглядеть следующим образом:*

- **4. Конкурентное положение основных компаний или стратегических групп**
  - Благоприятное расположение (факторы)
  - Неблагоприятное положение (факторы)
- **5. Анализ конкурентов**
  - За кем нужно следить, и почему
  - Стратегические подходы и предполагаемые действия со стороны главных конкурентов
- **6. Основные (ключевые) факторы успеха:** (какие факторы в данной отрасли являются определяющими для достижения лидирующей позиции).
- **7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность**
  - Факторы, делающие отрасль привлекательной (непривлекательной)
  - Особые проблемы данной отрасли
  - Перспективы получения прибыли (благоприятные, неблагоприятные)

# Первая проблема: угроза появления новых конкурентов

*Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше в ней конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.*

- 1. Экономия за счет масштабов деятельности.** В некоторых отраслях издержки на производство единицы продукции снижаются по мере роста объема производства.
- 2. Дифференциация продуктов.** Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся лояльностью потребителей.
- 3. Потребность в капиталовложениях.** Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять.
- 4. Издержки переключения.** Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого.
- 5. Доступ к каналам распределения.** Производители новых продуктов часто сталкиваются с такой проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.
- 6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.** Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, и т.д.
- 7. Правительственная политика.** Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий, ограничений на доступ к сырью, и т.п.

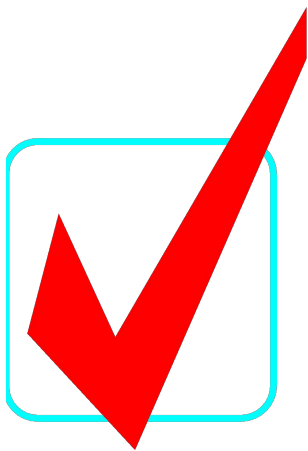
## Вторая проблема: давление со стороны товаров - заменителей (субститутов)

*Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим.*

- Наличие заменителя "задает" потолок цен в отрасли
- Существует необходимость доказывать преимущества над заменителем
- Насколько сложным или дорогим может переключение потребителей на замещающую продукцию?

### Что можно этому противопоставить?

- Разработка и производство новых, более привлекательных продуктов.
- Улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.
- «Рекламные атаки» на потребителя.
- Изменение ценовой политики.



Индикаторы конкурентной силы заменителей - скорость роста их продаж, планы расширения мощностей под их выпуск и прибыльность производителя.

## **Третья проблема: покупатели могут иметь способность добиваться снижения цен**

- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.*
- *доминирующий объем закупок осуществляется одним или несколькими клиентами: клиенты способны сформировать «консолидированную» группу;*
- *фирма - производитель имеет только стандартную продукцию;*
- *у клиентов есть возможность менять поставщика (продавца);*
- *клиент может сам стать производителем того, что закупает (обратная интеграция);*
- *информационная осведомленность клиента о продавце.*

### **Область давления клиента на фирму:**

- требование понижения цены продукта;
- требования повышения качества;
- сокращение времени поставки;
- льготные условия финансовых расчетов.

### **Способы противодействия давлению:**

- дифференциация продаваемой продукции;
- расширение числа постоянных клиентов;
- возникновение больших затрат у клиента в случае смены продавца.

## Четвертая проблема: способность поставщиков добиваться повышения цен

- *Поставщики способны сформировать «консолидированную» группу.*
- *Высокая степень дифференциации продукта поставщика.*
- *Высокая зависимость фирмы от конкретных поставщиков.*
- *Необходимость больших затрат у клиента при переключении на другого поставщика.*
- *Поставщикам нет необходимости бороться с товарами-заменителями.*
- *Реальная вероятность того, что поставщик сам начнет производить продукцию с более высокой добавленной стоимостью, и перестанет продавать полуфабрикат (прямая интеграция со стороны поставщика).*

### **Область давления поставщиков на фирму:**

- повышение цены поставляемой продукции;
- снижение качества поставляемой продукции;
- ужесточение условий оплаты;
- неритмичность поставок.

### **Факторы противодействия давлению поставщиков:**

- наличие товаров - субституттов;
- монопольное потребление фирмой продукции поставщика;
- снижение доли закупок у одного поставщика.



## Следствие названных проблем: соперничество между действующими конкурентами и дальнейшие перспективы

**Интенсивная конкуренция наиболее вероятна на рынках со следующими характеристиками:**

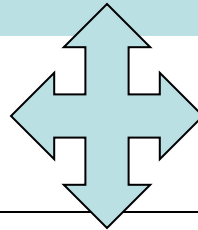
- **Наличие избыточных производственных мощностей.** Чем больше избыток мощностей в отрасли, тем более вероятна ценовая конкуренция (уменьшение прибыли ради увеличения загрузки).
- **Стандартизированные товары или услуги.** Чем меньше отличие между товарами конкурентов, тем выше вероятность ценовой конкуренции.
- **Наличие большого количества «независимых игроков».** 3 - 4 «сильных игрока» всегда придут к согласию относительно цен даже без переговоров между собой.
- **Слабый рост.** На рынках с высокими темпами роста интенсивность конкуренции снижается, поскольку нет необходимости «переманивать» покупателей.

*Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где существуют серьезные препятствия к выходу из отрасли.*

- **дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;**
- **наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;**
- **эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;**
- **весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.**

**Идеальная ситуация - покупатель и поставщик обладают небольшой рыночной властью, хорошие заменители отсутствуют, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между существующими продавцами носит умеренный характер.**

*Если все так - ваше счастье.*



*Если что-то не так - надо сильно задуматься...*

**Для успешного противодействия конкурентным силам должна быть разработана стратегия, которая:**

- **Насколько это возможно, ограждала бы компанию от действия конкурентных сил;**
- **Обеспечила бы создание прочной и безопасной позиции компании, которая дала бы ей преимущества в тех условиях конкуренции, которые сложились в отрасли;**
- **Влияла бы на принципы конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении.**

*Задача анализа движущих сил состоит в отделении главных причин изменений в отрасли от второстепенных. Обычно как основные движущие силы можно квалифицировать не более 3-4 факторов.*

На основе отраслевого анализа мы должны определить, какой из четырех возможных типов стратегического поведения будет для нас наиболее подходящим:

- **Продолжение той же деятельности в рамках той же структуры отрасли.** Это приводит нас к стратегиям, которые направлены на улучшение показателей эффективности, например, сокращение затрат или способы создания большей ценности для потребителей.
- **Продолжение той же деятельности, но с изменением структуры отрасли.** Поглощение конкурентов, интеграция вперед или назад, альянсы, новые способы доставки продукции потребителям.
- **Новая деятельность в рамках той же структуры отрасли.** Разработка новых продуктов, предоставление дополнительных услуг, выявление незанятых “рыночных ниш”.
- **Изменение деятельности и структуры.** Изменение базовой природы отрасли на основе “прорывных” инноваций.

**Привлекательность отрасли или сегмента – величина переменная.  
Можно и нужно использовать любую возможность, чтобы ее  
увеличить.**

<i>Факторы</i>	<i>Способы воздействия</i>
<b>Прибыль на инвестированный капитал в данном сегменте/Рост прибыли на инвестированный капитал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сократите издержки</li> <li>- повысьте цены на основе предоставления дополнительных благ</li> <li>- попытайтесь повлиять на постоянного поставщика</li> <li>- поищите возможности сокращения необходимого оборотного капитала</li> </ul>
<b>Барьеры входа для новых конкурентов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поищите возможности поднять барьеры входа</li> <li>организуите утечку информации о том, что отрасль намного более конкурентная или менее доходная, чем есть на самом деле</li> <li>- привлекайте ведущих специалистов</li> </ul>
<b>Темп роста на рынке</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулируйте рост рынка с помощью инноваций</li> </ul>
<b>Соотношение между спросом и производственными мощностями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- избавьтесь от неиспользуемых производственных мощностей</li> <li>- купите и закройте конкурента</li> <li>- найдите новое применение производственным мощностям</li> <li>- увеличивайте экспорт</li> </ul>
<b>Угроза со стороны заменителей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращайте себестоимость продукта или услуги</li> <li>- улучшайте качество по сравнению с заменителем</li> <li>- сделайте из заменителей дополняющие товары</li> </ul>
<b>Зависимость от поставщиков</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поищите новых поставщиков</li> <li>- создайте наиболее благоприятные условия для одного поставщика</li> </ul>
<b>Зависимость от покупателей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дифференцируйтесь до уникальности</li> <li>- усиливайте бренд</li> <li>- улучшайте условия (удобство) поставки</li> </ul>

**Компаниям, все же намеревающимся вступить в новую отрасль, необходимо прежде “прояснить” для себя следующие вопросы, и только потом принимать какое-либо решение:**


- **Какова жизнеспособность новой отрасли?**
- **Какие тенденции могут изменить существующее в ней положение дел?**
- **Что делают лидеры отрасли? Почему они это делают?**
- **Как будут выглядеть лидеры отрасли через 5 лет?**
- **Куда движется отрасль в целом?**
- **Кто из конкурентов собирается стать лидером в будущем?**
- **Имеются ли у них способности для этого?**
- **Каковы будут желания потребителей в ближайшем будущем?**
- **Каковы ключевые факторы успеха в новой отрасли?**
- **Насколько все это является подходящим и посильным для нас?**

**Отрасль, по мнению М. Портера, - это основная единица стратегического анализа**

## Построение карты стратегических групп.

- *Слушателей военных академий учат, что “оценку боевого столкновения” всегда следует начинать с оценки противника.*
- *Правильный выбор стратегии в бизнесе возможен только на основе понимания конкурентных сил, действующих на целевом рынке.*

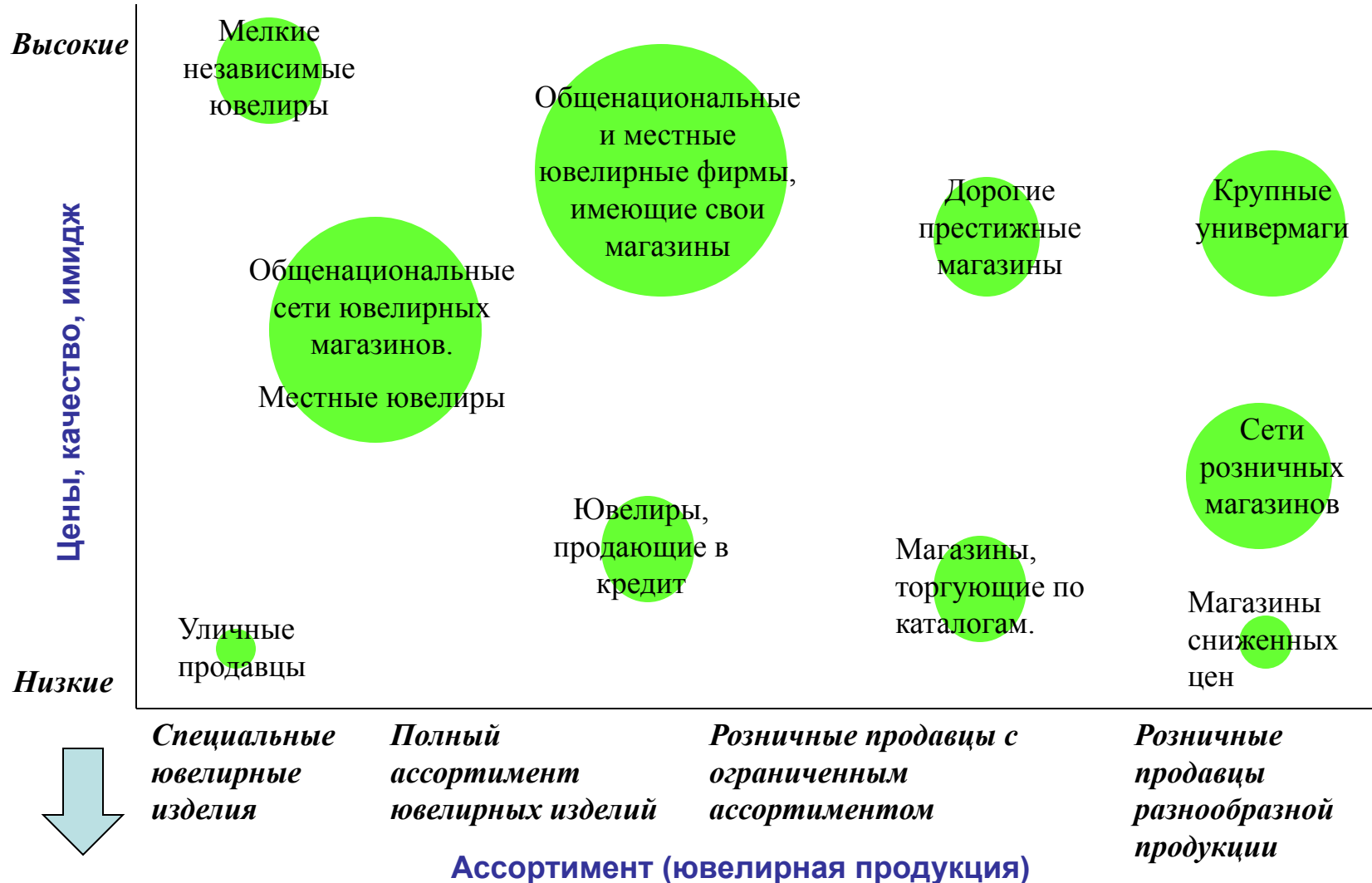
### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ группы конкурентов



- *М. Портер предложил так же идею выделения и анализа “стратегических групп”.*
- *Одна ось матрицы отображает ширину ассортимента (узкая – широкая), а другая – уровень развития продукта (стандартный – адаптированный – с дополнением).*

*В качестве примера можно привести ситуацию в бизнесе продаж ювелирных изделий одной из европейских стран*

## Пример оценки конкурентных позиций (карта стратегических групп).



## Построение карты стратегических групп.

*Внутри отрасли можно выделить от одной до множества стратегических групп, в которые войдут компании с примерно сопоставимыми размерами и методами поведения на рынке.*

- Установление конкурентных характеристик, отличающих компании друг от друга (диапазоны цен и качества, территориальный охват, степень вертикальной интеграции, размеры ассортимента, использование каналов распределения, степень предлагаемого обслуживания и т.п.)
- Нанесение компаний на двухмерный график с использованием пары дифференцирующих характеристик
- Отнесение компаний, попавших приблизительно в одно и тоже стратегическое пространство, к одной стратегической группе
- Нанесение окружностей вокруг стратегических групп, пропорциональных доле группы в общем объеме выручки от продаж
- Если известно, что некоторые компании пытаются изменить свою рыночную позицию, это направление полезно отметить стрелкой
- Обычно такие перемещения осуществляются в сторону групп, расположенных наиболее благоприятно.



# Сбор информации о конкурентах

«Промышленный шпионаж» состоит из следующих этапов:

*Определение объектов*

*Отбор методов получения информации*

**Этичные методы**

**Неэтичные методы**

- Анализ опубликованных материалов
- Контакты с сотрудниками конкурента
- Использование финансовых отчетов и отчетов консультантов
- Обзоры рынков
- Посещение ярмарок и выставок
- Анализ продукции
- Анализ отчетов сбытовых и закупочных агентов

- Сманивание и найм квалифицированного персонала конкурентов
- Прямые наблюдения секретных действий и производственных процессов
- Фальшивые переговоры
- Подкуп поставщиков
- Внедрение агентуры
- Подслушивание
- Шантаж
- Кража данных и техдокументации

# «Конкурентная разведка»

- *Агентура*
  - *Маркетинговые агентства (заказ на маркетинговые исследования с акцентом на сбор данных о конкурентах)*
  - *Рекрутинговые агентства (набор на несуществующую должность с проведением собеседования)*
  - *«Хэдхантинг» (переманивание ведущих менеджеров)*
  - *Выставки (беседы на стендах)*
- Контакты с сотрудниками конкурента
  - Пробные закупки (под видом клиента)
  - «Засланный казачок»
    - Псевдо - дилер
    - Псевдо - журналист.
    - Устройство на работу - Агент
    - Устройство на работу - Диверсант (запуск вируса, стирание баз данных, уничтожение документов, конфликты среди менеджеров, «торможение» проектов)
- **Опрашивайте продавцов конкурентов.**
  - **Изучайте профессиональный опыт и интересы вновь назначенных топ -менеджеров.**
  - **Анализируйте рекламные материалы на предмет наличия «скрытых сообщений».**
  - **Отслеживайте получаемые патенты.**

В 60% крупных компаний имеется организованная система конкурентной разведки. 82% компаний с доходом свыше \$10 млрд. долл. используют ее на систематической основе.

(The Futures Group)

## Структура «портрета» Конкурента

- ✓ Полное наименование и местоположение (адреса, телефоны, адрес сайта в Интернете).
- ✓ Год создания.
- ✓ Сфера деятельности (профильная).
- ✓ Финансовое положение (устойчивое, удовлетворительное, неустойчивое).
- ✓ Доля рынка, сегменты рынка, на которых он позиционируется наиболее успешно.
- ✓ Рыночные цели на профильных сегментах (удержание завоеванных позиций, захват новых рынков или уход).
- ✓ Ассортимент (в том числе данные о новых или планируемых к выпуску видах профильных товаров/услуг).
- ✓ Цены на продукцию (по сопоставимому ассортименту).
- ✓ Виды и размеры предоставляемых скидок.
- ✓ Виды и формы оплаты.
- ✓ Особенности логистики.
- ✓ Ключевые компетенции сотрудников.
- ✓ Досье на руководителей и ведущих специалистов.

## Аналитическая фаза: последовательное приближение.

Суть ПП заключается в том, что Вы должны очень быстро дать лучший из первых пришедших вам в голову вариантов ответа, а затем решить стоит ли тратить время и усилия на получение дополнительной информации.

- Максимально четко и ясно определите перечень важнейших вопросов, на которые вы хотите ответить (иными словами, если бы вы знали ответы на эти вопросы, вы бы знали, что делать).
- Постарайтесь, чтобы количество таких вопросов было ограничено семью (в идеале – от четырех до шести).
- Затем изложите ваши гипотезы (предположения о том, какими могли бы быть решения) относительно важнейших вопросов. На данном этапе не имеет ни малейшего значения, правы вы или нет, главное – представить “очертания” возможного решения, чтобы иметь возможность в дальнейшем выработать новую гипотезу на основе дополнительно открывшейся информации.
- После этого можно составить перечень той информации, которую хотелось бы иметь. Распределите этот перечень по графам “Наиболее важные данные” и “Наиболее легкодоступные данные”. Выделите те данные, которые вы планируете собрать на первом этапе.

## Аналитическая фаза: последовательное приближение.

Суть ПП заключается в том, что Вы должны очень быстро дать лучший из первых пришедших вам в голову вариантов ответа, а затем решить стоит ли тратить время и усилия на получение дополнительной информации.

- Определите, кто из менеджеров должен быть привлечен к процессу выработки стратегии. Лучше, если это будут люди, которые смогут сыграть существенную роль в ее реализации.
- Попросите каждого из них проделать вышеописанные процедуры.
- После этого необходимо провести обсуждение относительно важнейших вопросов, гипотез и данных и выработке консенсуса по этому поводу.
- Определите, каким образом должны быть получены данные, кто этим займется, и когда провести следующую встречу по обсуждению полученных результатов.
- Рассмотрите новые данные, и определите, стало ли яснее, какой должна быть новая стратегия.
- Если сомнения остаются, определите, что еще требуется уточнить.
- Продолжайте процесс до тех пор, пока вы не придете к какому-то общему мнению.

# Анализ внутренней среды организации.

**Хорошая организация при бедном оборудовании даст лучшие результаты, чем отличное оборудование при плохой организации.**

*Ф.У. Тейлор*

# Внутренняя и внешняя среда



•Первостепенная задача любой компании при подготовке стратегии - уяснить сильные и слабые ее стороны, реальные возможности, ресурсы и уязвимые места по отношению к внешнему окружению.

Задача формулирования стратегии вполне может включать определение того, что потребуется организации для обеспечения ее успеха в будущем и разработку способов заполнения “зазора” между этими двумя оценками.

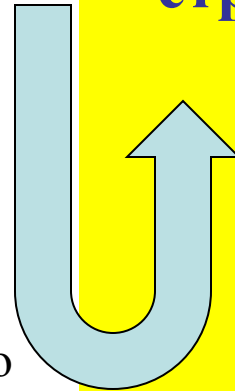
- *В результате внутреннего анализа приходит понимание того, что может (и чего не может) на данный момент добиться соответствующая организация.*



## В чем состоят сильные и слабые стороны компании?

**СИЛЬНАЯ** сторона – это то, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает ее главную способность, создающую рыночные преимущества.

**СЛАБАЯ** сторона – это то, чем компания не обладает, или делает это недостаточно хорошо, либо то, что ставит ее в невыгодное положение.



**Принцип построения стратегии очень прост: стратегия должна соответствовать ее сильным и слабым сторонам, а так же конкурентным возможностям.**

Оценка сильных и слабых сторон компании сродни построению стратегического балансового отчета, в котором сильные стороны – это «конкурентные активы», а слабые – «конкурентные обязательства».



## ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ.

- Любая оценка бизнеса должна начинаться с оценки его финансового положения в целом.
- В случае многопрофильной корпорации следует попытаться понять, не стоит ли целое меньше суммы его частей.
- На этой стадии оценки сильных и слабых сторон компании у нас уже должно быть задокументировано ее финансовое положение в целом.
- Кроме того, мы должны иметь представление о предрасположенности каждой из СБЕ этой компании к генерации или, наоборот, - к потреблению денег.
- У нас так же должны сложиться начальные представления об уровне прибыльности, рентабельности и вкладе каждой СБЕ.

Следующая стадия – более глубокое уяснение источников прибыли. Это потребует перехода на уровень отдельных продуктов или клиентов.

## Инструменты финансового анализа

- Здесь может быть использован портфельный анализ на основе матрицы «Шелл». Она позволяет отделить те виды бизнеса, которые потребуют значительных денежных инвестиций.
  - Весьма полезным может быть использование формулы ROI (Du Point chart). Это идеальный инструмент для компании с 5 или 6 СБЕ или для СБЕ с таким же количеством собственных, более мелких подразделений.
- Первое, что важно сделать – это рассмотреть способ, которым данная компания определяет себестоимость.
  - Друкер одним из первых настаивал на калькуляции затрат, имеющей транзакционную основу.
  - Это используется в концепции ABC – калькуляции затрат по местам их возникновения (видам деятельности), в соответствии с фактическими действиями, исходя из фактически потребляемых ресурсов.

## ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВА.

*Главный вопрос: создает ли наличие производства конкурентные преимущества?*

• Вначале желательно определить критические факторы производства по аналогии с КФУ. Впоследствии они смогут выполнять роль эталона, с которым и будут сравниваться реально достигнутые показатели.

- Определите, в каких единицах будет выражаться мощность производства.
- Есть ли проблемы со сроками исполнения заказов? Какова желательная величина производственной мощности?
- Есть ли неинвестиционные возможности увеличения мощностей (дополнительные рабочие смены, аутсорсинг и т.п.)?
- Как оценить производительность (затраты-результаты, вход-выход)?
- Какие задачи вытекают из ее сравнения со среднеотраслевыми показателями или результатами ведущих конкурентов?
- Возможно ли достижение “мирового уровня” (достижение наилучших в отрасли результатов по крайней мере в каком-то одном важном аспекте производства)?
- По каким параметрам необходимо провести бенчмаркинг?
- Какой должна быть политика размещения производства (глобализация-концентрация)?
- Может ли дать положительный эффект создание сугубо специализированного “предприятия внутри предприятия”?

## Ключевая концепция Портера: «цепочка создания ценностей»

*"Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом", - пишет М. Портер.*

• **Всякий анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне отрасли в целом, а на уровне дискретных действий отдельных фирм, занимающихся проектированием, производством, сбытом и поставками продукта.**

*Короче, о каждом бизнесе можно думать как о цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей, и только посредством тщательного анализа этой своей ценностной цепи компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе.*

Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность.

## Ключевая концепция Портера: «цепочка создания ценностей»

*Так, "...в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеют маркетинг и сбыт, т.е. эффективная работа служащих определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления... В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии... В сталелитейной промышленности производственные технологии - единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе".*

•Короче говоря, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей (М Портер).

# «ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ» по М. ПОРТЕРУ



## По Портеру, организация является совокупностью пяти областей деятельности:

- **Материально – техническое обеспечение деятельности предприятия.** Эта область включает в себя все виды деятельности, связанные с приемом, хранением и обработкой материалов, компонентов и прочих поставок, система управления ТМЗ.
- **Производственные процессы.** Преобразование всех входящих ресурсов в конечный продукт.
- **Маркетинг и продажи.** Деятельность, связанная с обеспечением средств, с помощью которых покупатели могут купить соответствующий продукт и с помощью которых покупателей можно склонить к его покупке.
- **Материально-техническое обеспечение сбыта.** Эта область включает физическое распространение продукта, в том числе обработку заказов, а так же физические манипуляции с продуктом.
- **Обслуживание.** Сервисная деятельность, направленная на повышение ценности соответствующего продукта.

*«Вторичные»  
области  
деятельности*

**Вспомогатель-  
ные  
деятельности:  
закупки (в т.ч.  
услуг),  
технология,  
управление  
кадрами,  
инфраструктура  
(управление, учет,  
коммуникации).  
Будучи  
незаметной для  
потребителя, она  
может создавать  
стоимость или  
разрушать ее.**

## Ключевая концепция Портера: «цепочка создания ценностей»

*Конечно, говорит Портер, указанные виды деятельности - всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия.*

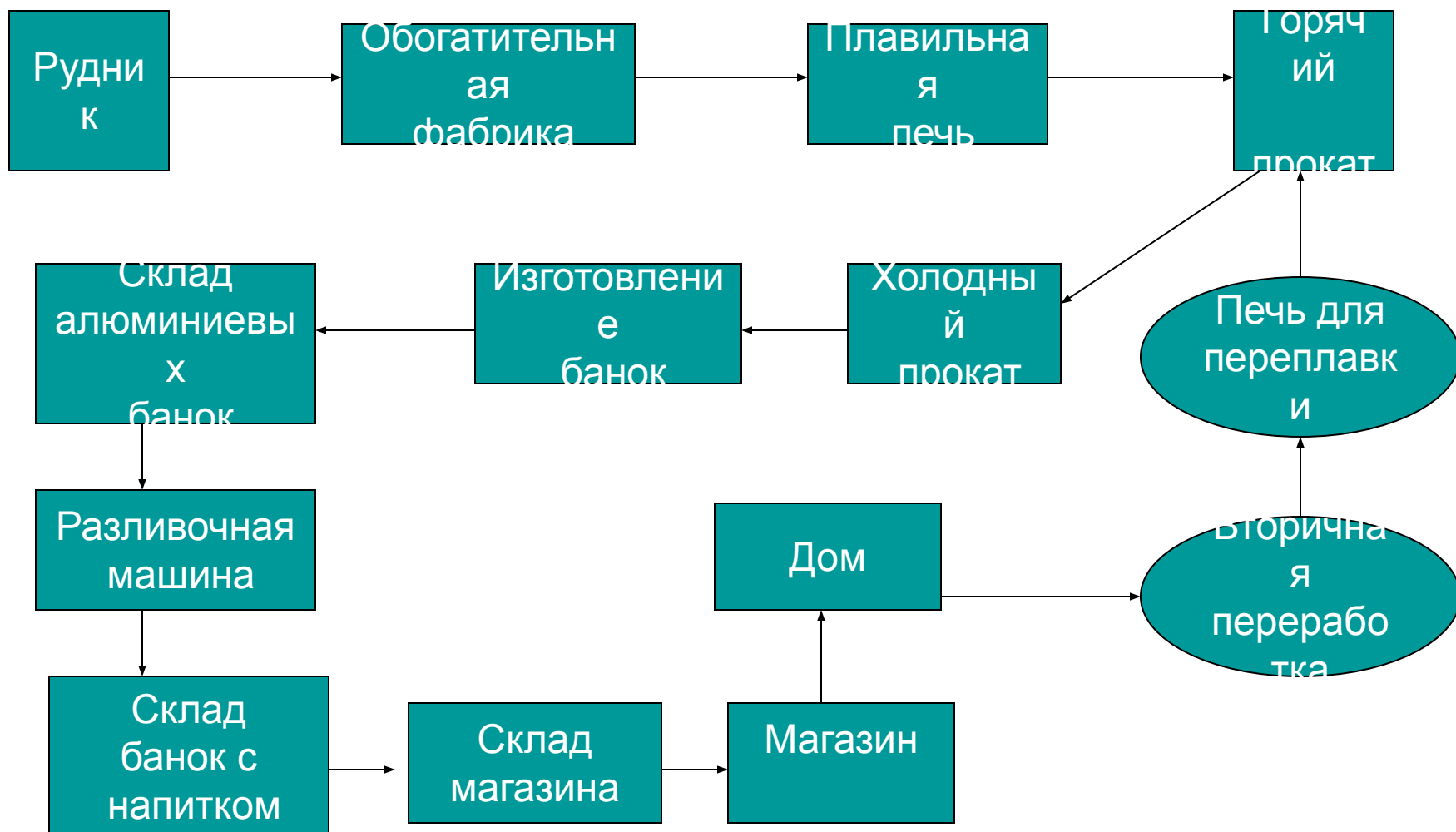
**Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, продвижение товара на рынке, деятельность отдела продаж, управление продавцами, и подготовку технической литературы.**



- А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия.
- Цель такого расчленения (или, как говорит Портер, "дисагрегации") состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий.
- Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании.



## Цепочка создания ценности: банка «Кока-колы»



## Цепочка создания ценности: банка «Кока-колы»

	Хранение перед обработкой	Время обработки	Хранение после обработки	Скорость обработки	Общее число дней	Общие отходы
Рудник	0	20 мин	2 недели	1000 т/ч	319	0
Обогатительная фабрика	2 недели	30 мин	2 недели		305	0
Плавиальная печь	3 месяца	2 часа	2 недели		277	2
Горячая прокатка	2 недели	1 мин	4 недели	10фут/ми н	173	4
Холодная прокатка	2 недели	1 мин	4 недели	2100 фут/мин	131	6
Изготовление банок	2 недели	1 мин	4 недели	2000/мин	89	20
Разливочная фабрика	4 дня	1 мин	5 недель	1500/мин	47	24
Региональный склад	0	0	3 дня	-	8	24
Магазин	0	0	2 дня	-	5	24
Дом	3 дня	5 мин	-	-	3	(90)
<b>Всего</b>	<b>5 месяцев</b>	<b>3 часа</b>	<b>6 месяцев</b>		<b>319</b>	<b>24</b>

# Конкуренция, основанная на времени

Время, которое компания затрачивает на создание и выведение товара на рынок, может стать основой конкурентного преимущества.

- Дж. Сток и Т. Хаут открыли правило “от 0,5 до 5”, в соответствии с которым для большинства продуктов только от 0,5 до 5 процентов своего времени является производительным (увеличивающим ценность продукта”. Исходя из этого, время выхода продукта на рынок может быть сокращено в 20 – 200 раз!

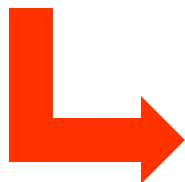
## Как происходит в реальной жизни?

- на создание ценности для клиента реально уходит порядка 5% времени;
- на внутрипроизводственные нужды - порядка 30% времени;
- все остальное - просто непроизводительные потери.

*Все, что не создает ценности для клиента, не имеет права посягать на ресурсы организации и время ее работников*

## Важно прийти в своем понимании до конца цепи создания ценности

Компания, которая обладает наиболее детальным знанием проблем и желаний потребителей, контролирует отношения с ним, а значит, и становится победителем.

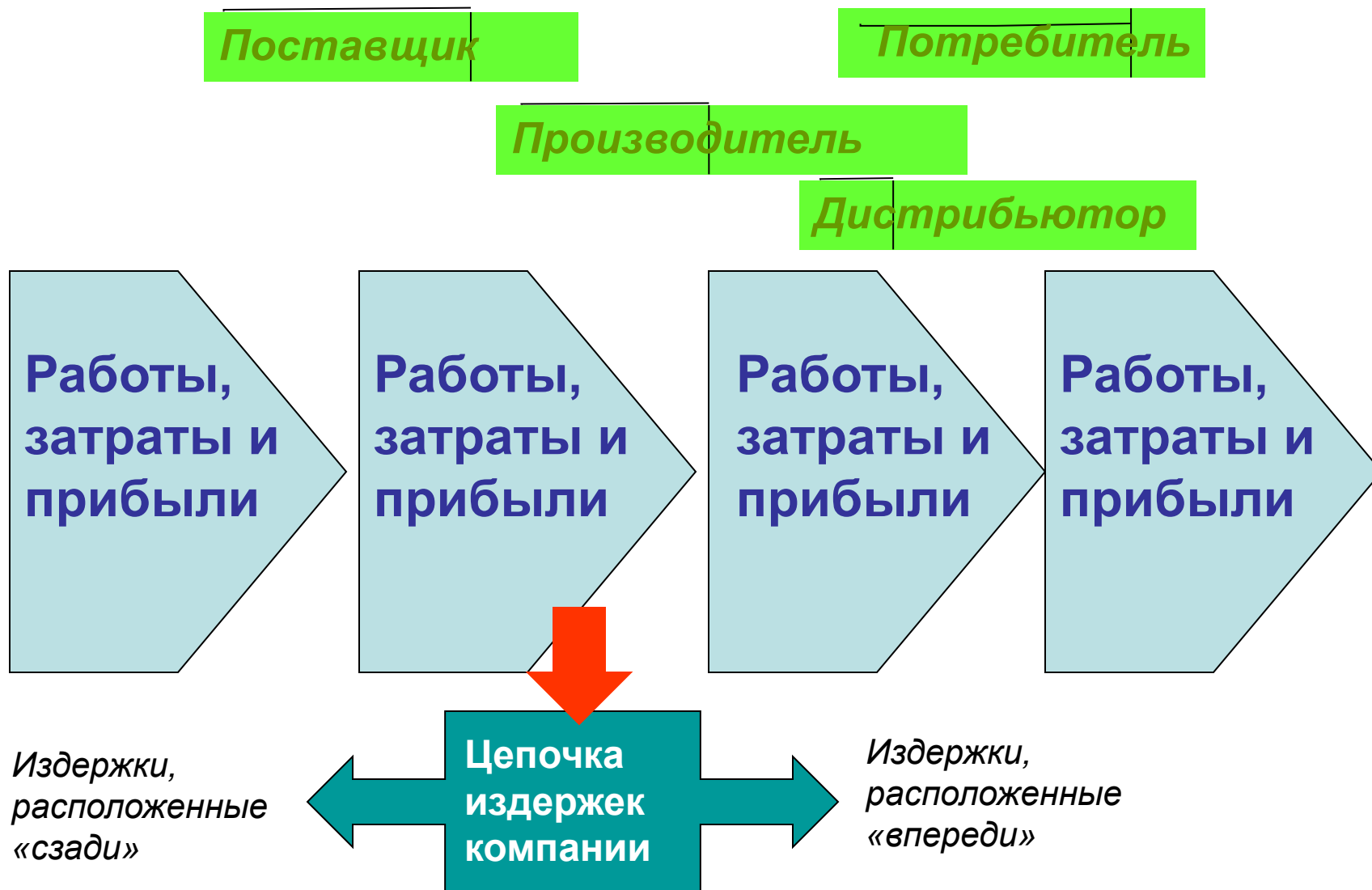


*Вам необходимо выяснить, каким образом наши заказчики предоставляют ценности своим заказчикам, а затем - как те заказчики делают то же самое в отношении своих заказчиков, и так прийти до конца цепи создания стоимости.*

По цепочке создания ценности полезно проанализировать и структуру расходов, чтобы создать систему стандартов для распределения ресурсов

Цепочка создания ценности представляет собой логически связанный набор видов деятельности высшего уровня, начиная от поставщика и кончая потребителем. Каждый вид деятельности включает в себя процессы и функции, связанные с определенными затратами.

# Система “цепи издержек”



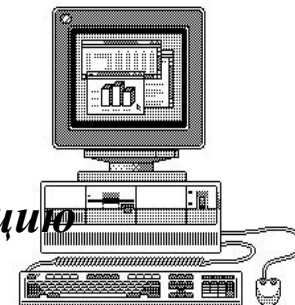
АНАЛИЗ  
ПОЛОЖЕ  
НИЯ

КОМПАНИИ

## Конкурентоспособна ли компания по уровню цен и издержек?

Неравенство издержек возникает в результате воздействия следующих факторов:

- *Различия в ценах на сырьевые материалы, комплектующие изделия, электроэнергию и другие материалы и услуги, приобретаемые у поставщиков.*
- *Различия в основных технологиях и состоянии оборудования.*
- *Различия во внутренних эксплуатационных затратах.*
- *Различия в темпах инфляции и курсах валют.*
- *Различия в маркетинговых затратах и затратах на организацию сбыта.*
- *Различия в транспортных издержках.*
- *Различия в скидках и затратах на стимулирование продаж.*



Чем в большей степени затраты компании превосходят затраты ее основных рыночных соперников, тем более уязвимой становится ее конкурентная позиция.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ

фиксирует положение затрат компании относительно затрат конкурентов.

*•Первоначальным аналитическим инструментом стратегического анализа затрат является концепция цепи издержек, определяющая работы, функции и процессы, которые должны быть осуществлены при разработке, изготовлении, маркетинге, поставке и поддержке продукции или услуг.*

*Создание стоимости, превосходящей затраты на ее получение, является фундаментальной задачей бизнеса.*

*Существует три основных области в цепи издержек компании, в которых могут возникать важные различия в затратах:*

- Поставщики*
- Собственная деятельность компании*
- Каналы доставки продукции конечному потребителю*

## Издержки сложности

**Примерно половина всех издержек, связанных с получением добавленной стоимости, в средне-статистической компании связана со сложностью организации деятельности. Вполне реально снизить их как минимум в два раза.**

- **Для этого необходимо:**
  - уменьшить число поставщиков и установить с ними более тесное сотрудничество
  - при любой возможности закупать компоненты и услуги, а не производить их собственными силами
  - отказываться от товаров (клиентов), если дополнительная сложность, связанная с их производством (обслуживанием) не компенсируется явными выгодами
  - стремиться к простоте конструкции товаров, модульному принципу при их разработке
  - уменьшать число стадий производственного процесса
  - модернизировать заводское оборудование
  - создавать небольшие бизнес-единицы в рамках фирмы, которые возьмут на себя ответственность за конкретные этапы процесса от разработки товара до доставки его потребителям
  - отказаться от головного офиса, упразднить иерархическую структуру управления
  - уменьшить количество собираемой и передаваемой информации
  - в целом не делать того, что не является существенно важным для удовлетворения запросов потребителей



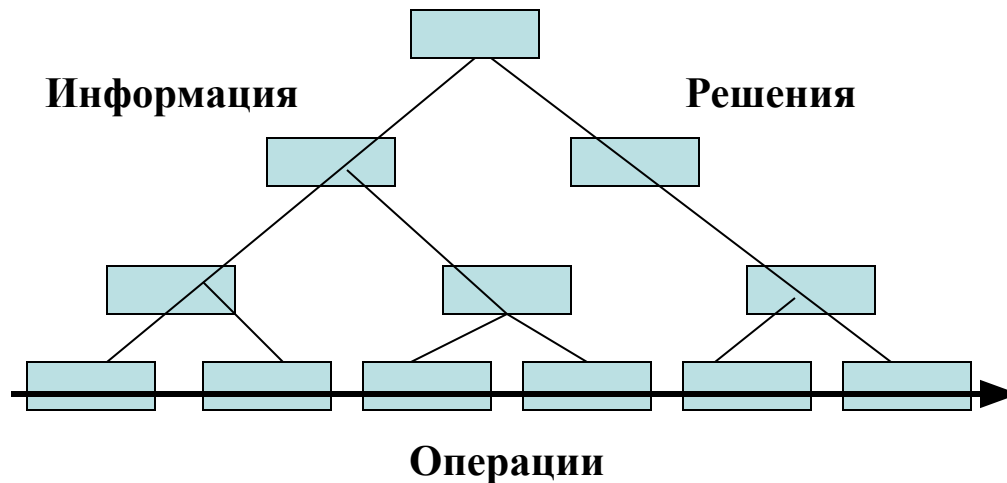
## Можно ли сегодня стать лидером рынка, базируясь на идеях «позапрошлого века»?

- «Базовая» идея управления строится на том, что сложная задача должна быть представлена в виде совокупности простых, которые может выполнить работник, не обладающий высокой квалификацией.
- При этом простые задачи группируются по функциональному принципу, и ответственность за их выполнение несет функциональный лидер.
- Такой подход, однако, не гарантирует, что всегда будет получен именно желаемый результат.

- *Тем не менее, существует альтернатива: механизмы и процессы, которые сами себя регулируют.*
- *Везде, где только можно, все решения, связанные с качеством продукции (услуги), должны приниматься людьми, которые эту работу выполняют, и до того, как она будет завершена.*

**Строго говоря, успех приносят не собственно товары, а то, как организованы процессы их создания и «доведения» до потребителя.**

**Хотя функциональное управление используется широко, давно признано, что оно порождает множество трудностей.**



- *Время, затрачиваемое на получение результата внешним клиентом, может в десятки раз превышать простую сумму времени, затраченную на операции внутри организации.*
- *При этом совсем не гарантируется, что клиент получит именно тот результат, который он ожидает.*

♦ Работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она «течет» сквозь организацию в виде набора конкретных процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются, и никто за них не отвечает (с точки зрения влияния на конечный результат)!

- *Ричард Шонбергер выдвигает идею “ячеечного” производства как наилучшего способа удовлетворения этих потребностей: группы работников и блоки операций задействуются в соответствии с естественным ходом работы, а не в соответствии с искусственными функциями или родом занятий отделов.*

## ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- *Процесс представляет совокупность связанных между собой операций, причем на вход этой совокупности поступают входные воздействия, которые преобразуются ею в конечный результат – выход.*

- “Представляя бизнес, как процесс, а не как набор функций, руководители могут сосредоточиться на упрощении этого процесса, пытаясь создавать большую стоимость с меньшими усилиями, вместо того, чтобы сосредотачиваться на сокращении размера функций, чтобы лишь сократить затраты. Сокращение затрат произойдет само по себе, по мере того, как из процессов будут устраняться операции, не добавляющие стоимость, и по мере повышения эффективности этих процессов”

*(Г. Йоханссон).*

## Процессы создания ценности

- **Процессы, создающие конкурентные преимущества.** В их результате возникает то, что позиционирует компанию на рынке, отличает ее от других.
  - **Добавляющие ценность процессы.** Они служат для поддержки предыдущих процессов.
  - **Процессы, необходимые для деятельности.** Они ничего не добавляют в плане конкурентных преимуществ, однако, по существующей технологии их нельзя избежать.
  - **Лишние процессы.** Понятно, что они не создают конкурентоспособности и не являются необходимыми по технологии. Они выполняются во многом в силу традиции и могут быть легко ликвидированы без всякого ущерба.
- Можно ли модифицировать какой-либо процесс таким образом, чтобы обеспечить потребителям то же преимущество, но с меньшими издержками?
  - Можем ли мы изменить какой-либо процесс, чтобы он обеспечивал потребителю большую ценность?
  - Можем ли создать большую ценность, передав процесс на аутсорсинг?
  - Существуют ли неиспользованные возможности “на стыках”?
  - Целесообразно ли проработать с поставщиками вопрос об изменении границы в цепочке, если это обеспечит возможность повышения совокупной ценности?

## Для внедрения процессного подхода организация должна:

- Определить основные процессы, определяющие конкурентоспособность организации;
- выявить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
- определить критерии и методы оценки результативности этих процессов;
- оценить достаточность необходимых для поддержки этих процессов ресурсов и информации;
- научиться наблюдать и измерять течение данных процессов;
- анализировать отклонения;
- осуществлять мероприятия по устранению отклонений и достижению запланированных результатов;
- реализовывать мероприятия по улучшению процессов.

**Каждый бизнес - процесс должен иметь как своего потребителя (клиента), так и своего «владельца» - руководителя, имеющего все необходимые ресурсы и полномочия, чтобы результат его деятельности полностью удовлетворил клиента процесса.**

## РЕИНЖИНИРИНГ бизнес-процессов.

- Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) можно рассматривать, как логическое продолжение анализа цепочки создания ценности.
- Идея состоит в том, чтобы сконструировать процесс заново, полностью отрешившись от того, как это происходит сейчас.

**Можно говорить о трех уровнях РБП:**

- **сокращение затрат,**
- **попытка догнать конкурентов**
- **обеспечение прорыва (“скачка”).**

*Специально проведенные исследования показали, что в большинстве случаев РБП сводится лишь к попыткам упрощения существующих процессов с целью снижения затрат, а не был направлен на их реконструирование с целью достичь стратегических конкурентных преимуществ.*

## Алгоритм РБП

*“Процессно-подходная” кухня устроена не слишком сложно.*

- Разбиваете компанию не на функциональные блоки, а на процессы.
- Выкидываете все лишнее, не прибавляющее ценности вашему продукту (реинжиниринг).
- Подбираете методики для измерения эффективности процесса и переводите их на язык конкретных показателей (это ваши KPI).
- Затраты так же начинаете считать по процессам.
- Потом долго и упорно трудитесь над улучшением показателей и снижением затрат по каждому отдельному процессу.
- Параллельно вынюхиваете, как дела по конкретным процессам обстоят у лидеров или ближайших конкурентов (а это бенчмаккинг).
- Отдаете конкретный процесс тому, кто сделает это лучше и дешевле (на аутсорсинг).

# Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов

## ПРОЧНОСТЬ ЦЕПИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ САМЫМ СЛАБЫМ ЗВЕНОМ!

- если мы рассматриваем организацию как совокупность взаимосвязанных процессов, среди них обязательно найдется «слабое звено».
- И что бы вы ни делали, пропускная способность системы будет определяться только возможностями «слабого звена».
- Способность предприятия достигать своей цели может зависеть от одного или нескольких ограничений.

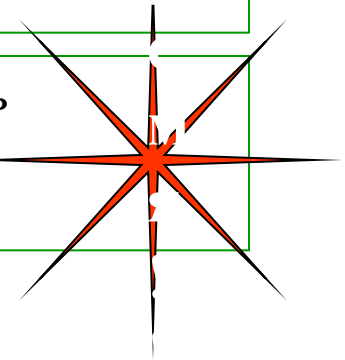
- То, что ограничивает систему, можно квалифицировать как **БУТЫЛОЧНОЕ ГОРЛЫШКО**.

1. Идентифицируйте «бутылочное горлышко»

2. Найдите способ использовать «бутылочное горлышко» по максимуму

3. Подчините этому все остальные части системы.

4. Попробуйте увеличить пропускную способность «бутылочного горлышка»





## Анализ конкурентного положения компании

- Выявление, ранжирование и оценка «ключевых факторов успеха» в сравнении с основными конкурентами позволяет компании оценить ее конкурентные позиции.
- Сравнение с конкурентами позволяет так же выявить и оценить ключевые («стержневые») компетенции.
- Это можно сделать, задавая себе простой вопрос: что у конкурентов получается лучше, и почему? На чем основывается их конкурентоспособность?
- В отличие от общеотраслевых компетенций (без наличия которых невозможно вести бизнес в данной конкретной отрасли), ключевые («стержневые») компетенции отличают наиболее конкурентоспособных от всех прочих.

**Создание и развитие ключевых компетенций - одна из наиболее важных задач стратегического менеджмента.**

## Ключевые компетенции.

*В 1955 г. Филипп Селзник предложил термин “отличительная компетенция” для определения того, в чем организация себя проявляет наилучшим образом.*

- *Большинство руководителей признают, что сегодняшний рынок разительно отличается от того, который был десять лет тому назад.*
- *Но мало кто отдает себе отчет в том, что через десять лет он изменится еще сильнее.*
- *И еще меньше тех, кто тратит свое время на то, чтобы понять, в чем может заключаться это отличие.*
- *На самом деле, стратегический выбор ограничивается теми компетенциями, которыми компания обладает, и, что еще более важно, которыми она не обладает (т.е. действия компании ограничиваются решениями, которые она принимала в прошлом).*

**К. Прахалад и Г. Хэмел отмечали: “...в отличие от средств производства, компетенция не изнашивается при использовании. Она увеличивается”.**

## Ключевые компетенции.

- *В конечном итоге способность компании опередить конкурентов будет зависеть от того, относятся ли один или несколько навыков, необходимых для внедрения выбранной стратегии, к ключевым компетенциям данной компании.*
- *В своей знаменитой книге “Конкуренция за будущее” Хэмел и Прахалад определяют компетенцию как “набор составных умений и технологий, а не одно какое – то качество”, однако добавляют ряд условий, при которых ей можно присвоить определение “ключевая”.*

**Во-первых**, эта компетенция должна вносить решающий вклад в создание ценности для потребителя. Различать компетенции как “ключевые” и второстепенные можно по аналогии – создают ли они “ключевую” для клиента ценность.

**Во-вторых**, ключевая компетенция должна обладать конкурентной уникальностью.

**В третьих**, она должна быть “эластичной” (распространимой и на другие бизнесы внутри корпорации).

Ключевая компетенция может рассматриваться как источник конкурентного преимущества, поскольку конкурируют не торговые марки, товары и услуги, а производящие их компании.

## Ключевые Компетенции – “ингредиент X”, превращающий все остальное из “ничего особенного” во “впечатляющий результат”.

- “Существует, по-видимому, сотни разных способов классификации ключевых компетенций. Мы считаем целесообразным выделить три обширных типа ключевых компетенций: *компетенции, связанные с доступом к рынку* (управление разработкой брэндов, сбытом и маркетингом, распределением и логистикой, технической поддержкой и т.п. – все те умения, которые помогают максимально приблизить фирму к ее потребителям); *компетенции, связанные с доверием со стороны потребителей* (качество, управление продолжительностью цикла, управление запасами по принципу “точно в срок” и т.п. – т.е. все то, что позволяет компании справляться со своими задачами быстрее, гибче и с большей степенью надежности, чем у конкурентов); *компетенции, связанные с функциональностью* (умения, которые помогают компании создавать продукт, предоставляющий потребителям очевидные преимущества, отсутствующие у аналогичных продуктов, выпускаемых конкурентами, вместо того, чтобы постепенно наращивать его качество).

*Г. Хамел (G. Hamel).*

# АУДИТ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИЙ.

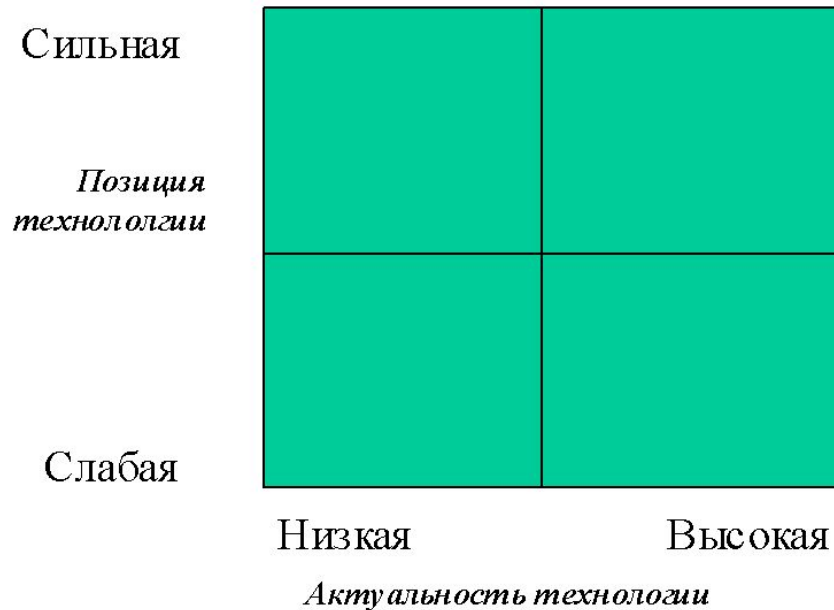
- *Технология – это вид активов, которые добавляют стоимость и позволяют компании повышать эффективность использования ресурсов для удовлетворения потребностей своих клиентов.*

- Аудит технологии как актива сфокусирован на определении реальной или воспринимаемой ценности, которой обладает любой технологический узел – или его отдельные технологические звенья – в цепочке выгод-издержек бизнеса, начиная с приобретения сырья или исходных материалов и заканчивая поставкой продукции или услуг потребителю.



- **Ключевые технологии**
- **Эффективность использования ключевых технологий**
- **Стадии жизненного цикла ключевых технологий**
- **Технологии, по которым появляются альтернативы**
- **Задачи перехода на альтернативные технологии/отказ от технологии**

## Сетка технологий



- *На этой матрице отображается каждая СБЕ, либо пакеты продуктов, обладающие общими характеристиками.*
- *Это позволит оценить, правильно ли расставлены приоритеты в области инвестиций и инноваций.*

### Относительно каждой из ячеек возможны следующие решения:

- Большая важность – высокая позиция. Позиция технологического лидерства, которое необходимо агрессивно отстаивать.
- Малая важность – высокая позиция. Уровень технологий возможно даже выше, чем требуется. Можно “осадить”.
- Большая важность – низкая позиция. Кто не успел, тот выбывает: либо придется двигаться в сторону высокой позиции, либо сворачивать это направление.
- Малая важность – низкая позиция. Проще озаботится внедрением чужой технологии, и не тратить на это свои внутренние ресурсы.

# АУДИТ ИННОВАЦИЙ

**АУДИТ ИННОВАЦИЙ**  
должен ответить на два вопроса:  
внедряются ли инновации настолько успешно, насколько это необходимо, и, в случае отрицательного ответа – соответствуют ли этой задаче управленческие процессы в компании.

- Инновация – это предложение более удачного варианта какой-либо вещи или способа какого-либо действия, что повышает способность компании добиться поставленных целей.
- Инновация может представлять собой продукт, процесс, метод или систему, однако в любом случае это нечто большее, чем просто идея. Это идея, которую следует воплотить в действие.
- П. Друкер отмечал, что проблема состоит не в нехватке идей, а в способности компании превратить их в инновации. “Сама по себе идея может ориентироваться на преобразования, но если на этой идее невозможно построить бизнес, ее нельзя считать настоящей предпринимательской идеей.”
- Таким образом, предметом анализа должна служить система генерирования, поддержки и реализации инноваций.

## **Конкуренция между различными «игроками рынка» все чаще переходит в плоскость «качества трудовых ресурсов»**

- *Многие работодатели уже и в России начинают понимать, что именно работники , как носители «ключевых компетенций», является наиболее важным активом в бизнесе.*
- *Инвестиции в персонал, его подготовку и развитие, могут быть даже более результативны, чем «традиционные» инвестиции в различное «железо».*

- **Высокая заработная плата не решает проблемы - всегда найдется кто-то, кто при желании сможет предложить больше.**

*Однако, инвестиции в персонал имеют смысл только в том случае, если работники будут сохранять «лояльность» к компании в целом, и своему работодателю в частности.*



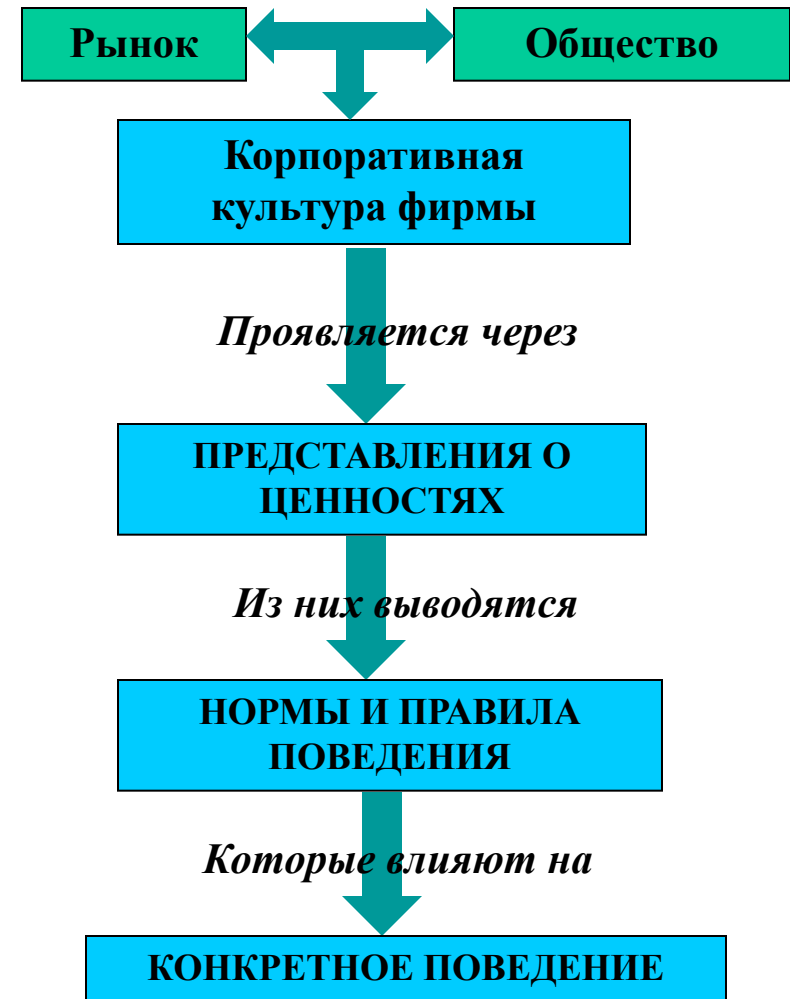
## Основные элементы кадровой политики компании.

- Состав работников
- Возрастная структура
- Текучесть (лояльность) кадров
- Потери рабочего времени
- Система материального вознаграждения
- Влияние факторов внешнего окружения на кадровую политику
- Модификация системы управления персоналом в соответствии с целями компании
- Задачи в области развития ключевых компетенций (что необходимо компании/чем располагает компания)

**Ни одна компания не сможет сделать больше, чем могут сделать работающие в ней люди.**

# «Организационная (корпоративная) культура».

- КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ - это система укоренившихся в ней ценностей, внутренних норм, правил, иными словами то, чем реально живут люди.
- **Чем сильнее и позитивнее проявляется «корпоративная» культура, тем меньше нужны наставления, организационные схемы, процедуры и правила.**
- Если КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА не содействует достижению целей организации, то она является ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОЙ.



## Организационная культура.

- **Оценка культуры представляет собой непростую задачу – трудность в поиске термометра, с помощью которого ее можно измерить. Понятие климата соответствует тому, как человеку работает в данной компании.**

**Климат в компании зависит от методов, которых придерживается ее руководство. Это может быть предметом опроса.**

### **Шесть составляющих климата:**

- **Структура:** четкое и понятное распределение ролей и обязанностей
- **Стандарты:** стимулы к улучшению показателей работы в сочетании с гордостью за хорошее ее выполнение
- **Ответственность:** чувство ответственности за порученную работу
- **Признание:** уверенность в том, что за хорошо выполненную работу последует достойное вознаграждение
- **Поддержка:** чувство доверия и взаимопомощи
- **Преданность:** гордость за принадлежность к данной компании

## Курица или яйцо?

- Услышав слово «организация», менеджер прежде всего вспоминает слово «структура».
- Структура - это, в действительности, лишь форма существования организации.
- Причиной же существования организации является достижение каких-то целей: именно для этого она и создается.
- Структура, как утверждает М. Чандлер, следует за стратегией.
- Правильная структура сама по себе еще не гарантирует результатов. Но неправильная поглощает результаты и сводит на нет даже самые целеустремленные усилия.
- Прежде, чем говорить о структуре, определитесь со стратегией, реализацию которой эта структура должна поддерживать...

## Критерии оценки организационной структуры

- **ЯСНОСТЬ:** понимание каждым сотрудником, где он находится, в каких случаях куда ему обращаться, как его усилия повлияют на общий результат.
- **ЭКОНОМИЧНОСТЬ:** координация, стимулирование и контроль должны требовать минимума усилий.
- **ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ:** отсутствие «трущихся узлов» и неразрешимых противоречий.
- **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ:** концентрация на результатах, а не на усилиях.
- **СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ:** непротиворечивость общих и частных задач.
- **ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ:** непротиворечивость общих и частных целей .
- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ:** возможность делегирования полномочий.

## Восемь признаков, характеризующих эффективно управляемые компании

- Выраженный крен в сторону действия
- Простая документация и немногочисленный персонал
- Поддержание непрерывного контакта с потребителями
- Повышение производительности труда путем использования человеческого фактора
- Функциональная и операциональная самостоятельность для поощрения предприимчивости
- Система управления и контроля, одновременно жесткая, и стимулирующая инициативу
- Акцент на какой-либо одной ключевой деловой ценности
- Упор на выполнение тех действий, которые они умеют выполнять лучше всего