

© Лебедева Анна Владимировна

# Стратегический менеджмент

Блок: предпринимательство



# Почему нам не нужен СМ

- Мы не можем прогнозировать изменения
- Каждый руководитель уже имеет стратегию развития своего бизнеса в голове
- Это слишком дорого, нет времени
- Стратегия – лишь красивый термин, реальная текущая деятельность не имеет с ней ничего общего
- Стратегические планы базируются на экспертных методах прогнозирования
- .....
- Мы не знаем как интегрировать стратегический менеджмент в деятельность фирмы

# Современные условия работы компании

- ▣ Динамичная внешняя среда, меняющиеся требования рынка

СМ появляется как реакция на увеличение темпов изменения внешней среды

- ▣ Постоянная нехватка ресурсов на решение текущих вопросов

СМ позволяет концентрироваться на наборе критических задач, отсекая лишнее

# Стратегия – что это?

- ▣ А. Чандлер **Целеполагание и распределение ресурсов:**

*Связь долгосрочный цели – ресурсы - тактика*

- ▣ Гарвардская школа бизнеса **Структура предпринимательства:**

*Какие направления деятельности необходимо развивать?*

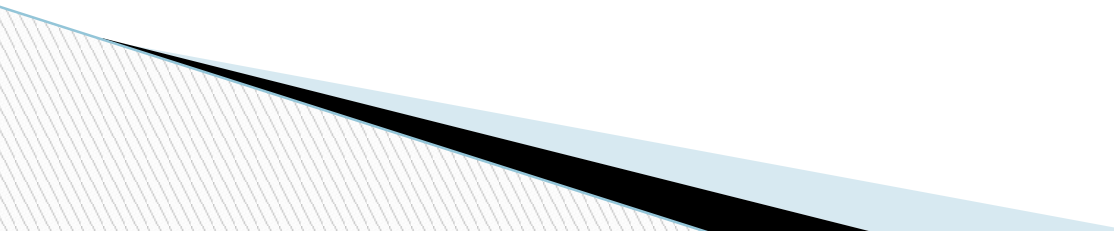
- ▣ И. Ансофф **Ориентир – взаимоотношения на рынке – организационная концепция – оперативные приемы:**

*Какие направления деятельности необходимо развивать?*

- ▣ Г. Минцберг **Единство 5Р:**

*План, шаблон, позиционирование, перспектива, проделка*

# Объекты и субъекты СМ

- ▣ Где может использоваться?
  - ▣ Кем разрабатывается и реализуется?
  - ▣ Горизонт планирования
- 

# Уровни стратегического управления

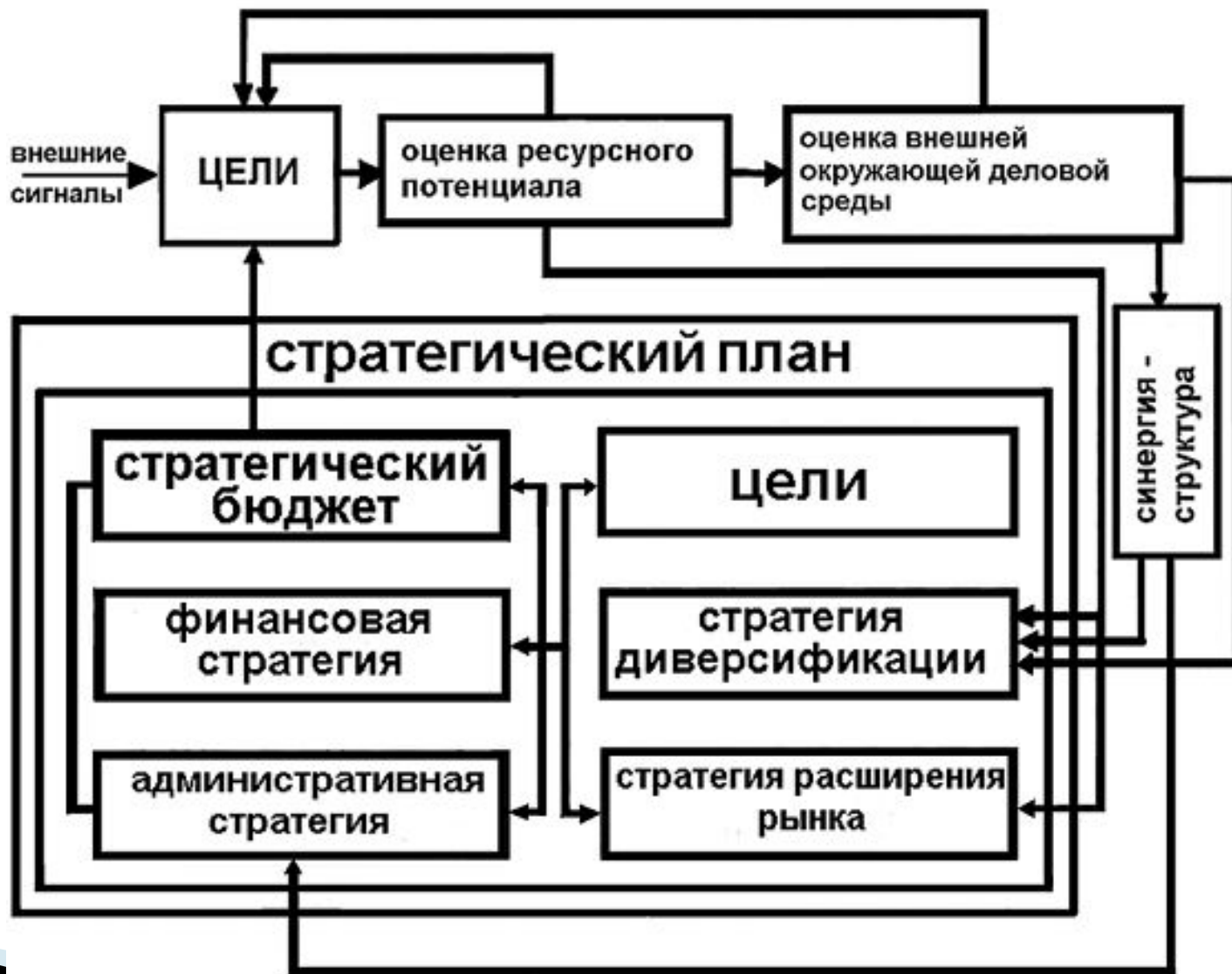
- 1. Корпоративная стратегия**
  - ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц
- 2. Бизнес-стратегия**
  - ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений
- 3. Функциональная стратегия**
  - ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



# Модель СУ Гарвардская школа



# Модель Ансоффа





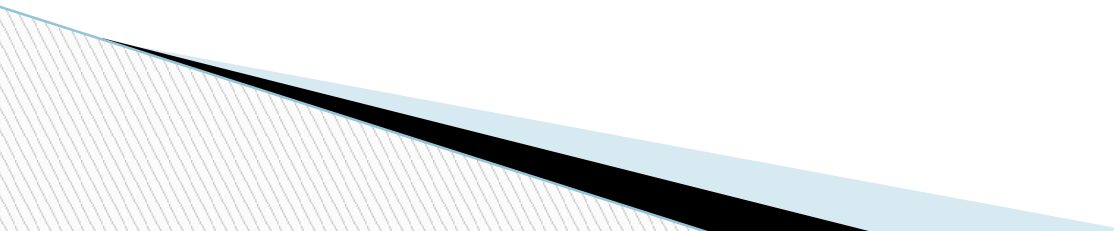
# Модель Стейнера



# Контур стратегического планирования



# Стратегический анализ

- Что мы должны анализировать?
  - Источники информации
- 

# СТЕР-анализ

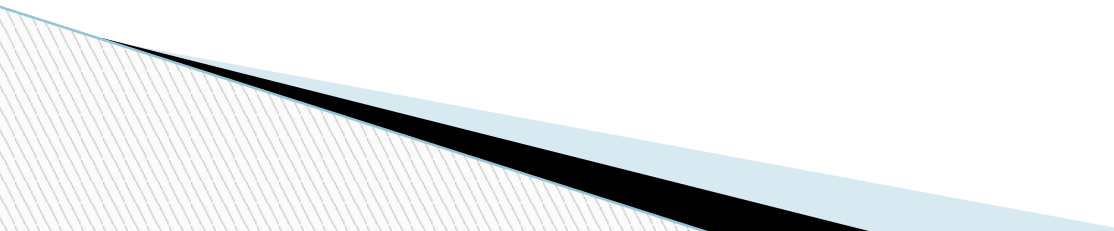
□ Фактор - вес – степень влияния – вероятность

		I4					fx =H4*(B4/\$B\$14)		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
2			1	2	3	4	5		
3	<i>Политические факторы</i>								
4	Ограничения на ввоз импортных товаров	3	5	4	3	4	4	4	0,80
5	Увеличение числа проверок	2	2	1	3	1	1	1,6	0,21
6	<i>Экономические факторы</i>								
7	Высокий темп инфляции	3							
8	Высокие налоговые ставки	2							
9	Уровень доходов населения	3							
10	<i>Социальные факторы</i>								
11	Отток работников	1							
12	<i>Технологические факторы</i>								
13	НТП в социальной сфере	1							
14	Итого:	15							

Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности S = X · Y · Z
Политические и правовые факторы	2	1	-1	-2
Экономические факторы	2	3	-1	-6
Социальные факторы	2	1	+1	+2
Технологические и технические факторы	1	2	+1	+2
Экологические факторы	2	1	-1	-2

▣ **Политическо-правовые факторы:**

регулирование экспортно-импортных операций (внешняя торговля), система правозащиты бизнеса, изменения в налоговом и трудовом законодательстве, система взаимоотношений с органами госвласти, бюджет региона, регулирование в сфере экологии, регулирование конкуренции, политическая стабильность, отношение к иностранным инвестициям, профсоюзы и группы давления, приоритетные для государства направления развития, госпрограммы ...

- ▣ **Социальные факторы:** уровень социальной защищенности, ур. жизни, демографические признаки, расслоение общества, социальная мобильность, традиции и устои общества, ур. образования, гражданская позиция, стиль жизни, качество трудовых ресурсов, предпочтения, география поселения, конфликты в обществе ...
  - ▣ **Технологические факторы:** скорость передачи технологий, источник формирования новых технологий, государственные расходы на НИОКР, управленческие инновации, уровень производительности в отрасли, ур. износа ОФ ...
- 

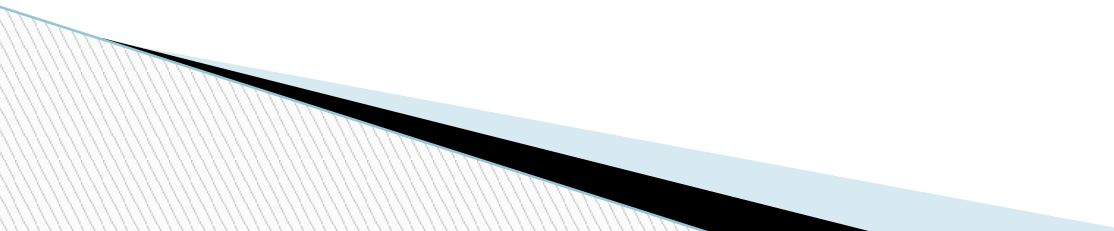
- ▣ **Экономические:** темп инфляции, развитие банковского сектора, ур. потребления и накопления, уровень доходов населения, структура доходов и расходов бюджета, величина обязательных отчислений в бюджет и фонды, структура ВВП, уровень инвестиционного риска, инвестиционная политика государства, состояние мировых рынков, источники сырья, цены на энергоносители, транспортные услуги, доля импортной продукции...

# Модель силового поля

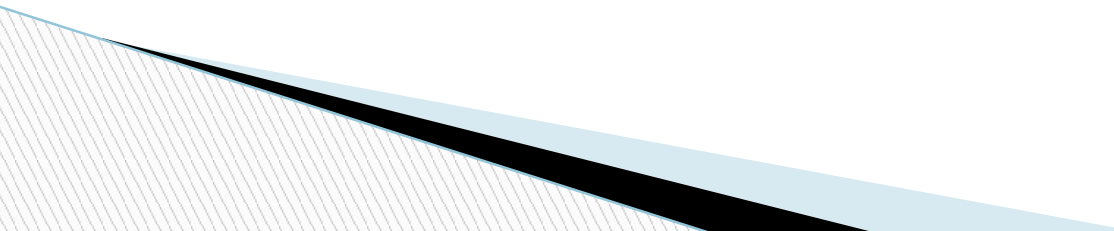




## «5x5»

- 1. Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.
  - 2. Какие пять факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность?
  - 3. Какие пять факторов из планов Ваших конкурентов Вам известны?
  - 4. Если Вы уже определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения Ваших целей?
  - 5. Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.
- 

# Отраслевой анализ:

- Оценка отраслевых ТЭП (емкость, игроки и их доля, прибыльность)
  - Модель Портера
  - Модель жизненного цикла (отрасли, компаний, товара)
  - Цепочка создания ценности
- 

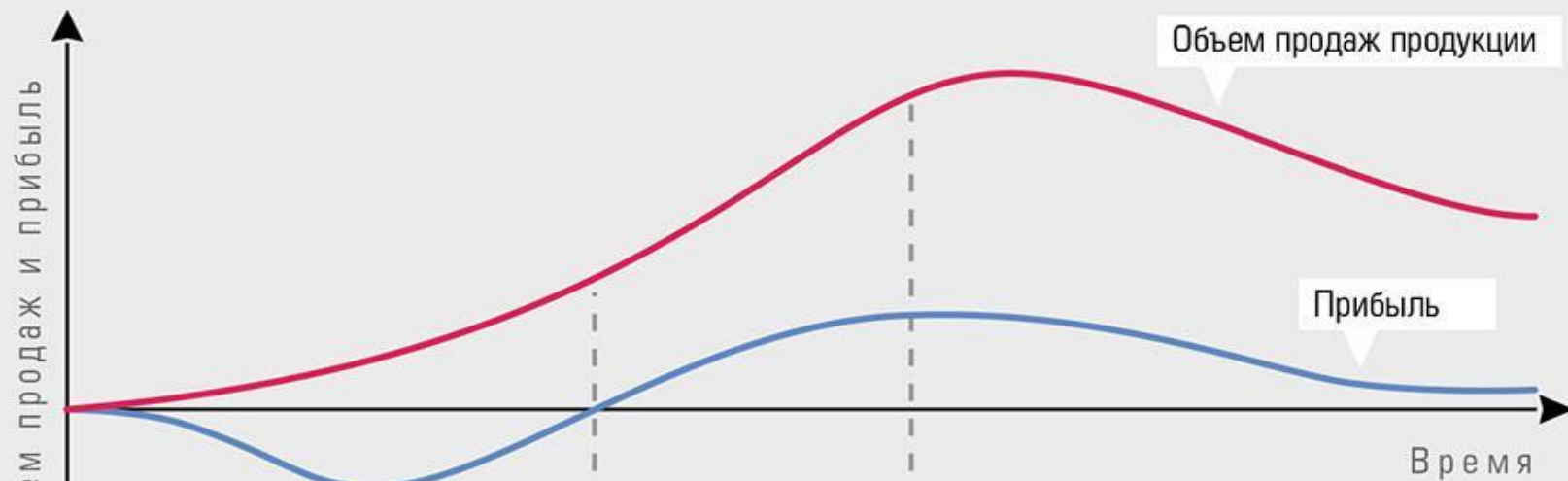
# Модель 5 сил (факторы, влияющие на привлекательность отрасли)



# Жизненный цикл отрасли

Основные этапы жизненного цикла отрасли

График 2



**Зарождение**

**Выход на рынок**

**Рост**

**Зрелость**

**Спад**

Создание новых технологий, полный цикл разработки и производства, единицы потребителей, прямые продажи

Быстрый рост числа новых применений и числа участников рынка

Рост ценовой конкуренции, сокращение прибыли, повышение требований к масштабу, четкое позиционирование

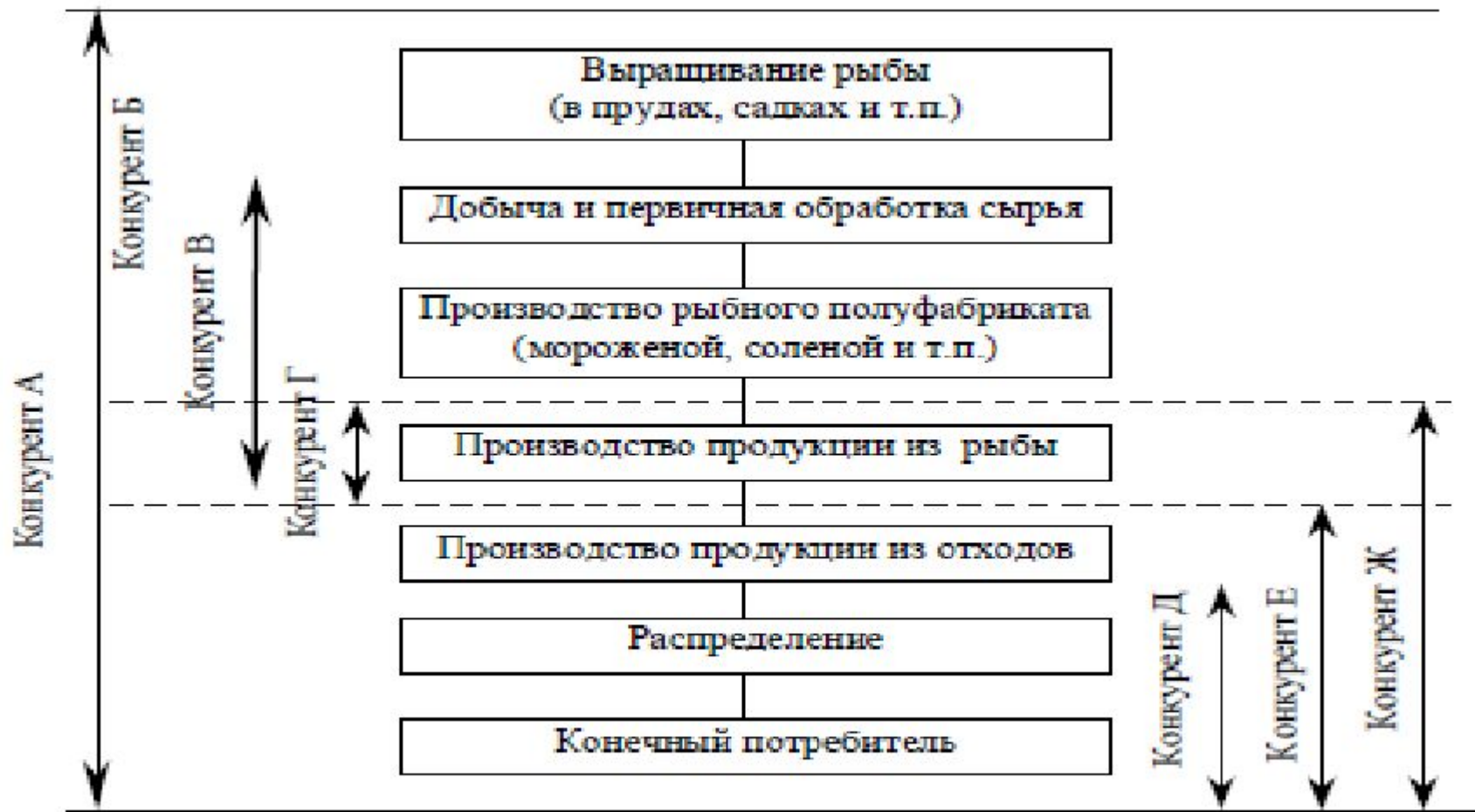
Источник: данные автора

Критерий	Зарождение	Рост	Зрелость	Упадок
Спрос	Покупатели с высоким доходом	Ускоряющийся рост охвата рынка	Массовый рынок, повторные покупки, замещение	Знающие потребители
Технологии	Конкурирующие технологии	Стагнация, высокий темп инновации процесса	Широкое распространение "ноу-хау", потребность в технологических усовершенствованиях	
Товары	Низкое качество, разнообразие, частые изменения конструкции и дизайна	Совершенствование конструкции и повышения качества, появление доминирующей конструкции	Стандартизация в ущерб дифференциации, попытки дифференциации путем создания бренда	Превращение в товары широкого потребления
Производство и распределение	Малые партии продукции, высококвалифицированные рабочие, специализированные каналы распределения	Дефицит производственных мощностей, массовое производство, конкуренция за каналы распределения	Избыточные мощности, снижение требований к квалификации рабочих, крупные партии товара, сокращение ассортимента продукции	Бремя избыточных мощностей, возрождение специализированных каналов распределения
Конкуренция	Небольшое количество конкурентов	Вхождение в отрасль, слияние и уход из отрасли	Дележ доходов, усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход из отрасли
Ключевые факторы успеха	Инновация продукта, репутация компании и ее продукции	Эффективная организация производства, доступ к каналам распределения, сильные бренды, инновация процесса	Низкие удельные затраты благодаря интенсивному использованию капитала, экономия за счет масштаба, дешевые входные ресурсы, высокое качество, быстрая разработка новых товаров	Низкие накладные расходы, лояльность избранных покупателей, оптимизированные производственные мощности

# Цепочка создания ценности



Рис. 4.2. Стандартная цепочка ценности компании



Цепочка ценностей в рыбной отрасли

**Рис. 4. Ключевые факторы успеха бизнеса**

Розничная торговля	Авто и компоненты	Недвижимость	Товары массового спроса
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимальный формат</li> <li>- Качественная инфраструктура и технологии, эффективные операции</li> <li>- Масштаб</li> <li>- Устойчивый брэнд</li> <li>- Дисциплинированный, гибкий и инновационный менеджмент</li> <li>- Оптимальное месторасположение</li> <li>- Готовность обеспечивать высокую прибыльность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективное управление производственными мощностями</li> <li>- Репутация брэнда</li> <li>- Дифференциация продуктов</li> <li>- Гибкость</li> <li>- Доступ к глобальной системе закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидерство в идеях, которые могут быть успешно проданы</li> <li>- Относительно низкая стоимость долгосрочного капитала</li> <li>- Относительно низкие накладные расходы</li> <li>- Возможности обеспечения стабильных продаж</li> <li>- Эффективный риск-менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильный брэнд</li> <li>- Географический охват</li> <li>- Доминирующая доля рынка и сильная дистрибуция</li> <li>- Качество продукта</li> <li>- Финансовая стабильность</li> <li>- Дисциплина использования капитала</li> <li>- Способности управлять глобальным бизнесом</li> </ul>

**Ключевые факторы успеха консалтинговых компаний**



- 1** Сильная торговая марка (репутация)
- 2** Система работы с персоналом
- 3** Эффективная система внешнего и внутреннего маркетинга

Чем больше безупречных по качеству заказов выполняет компания, тем «дороже» становится её репутация. Репутация притягивает деньги.

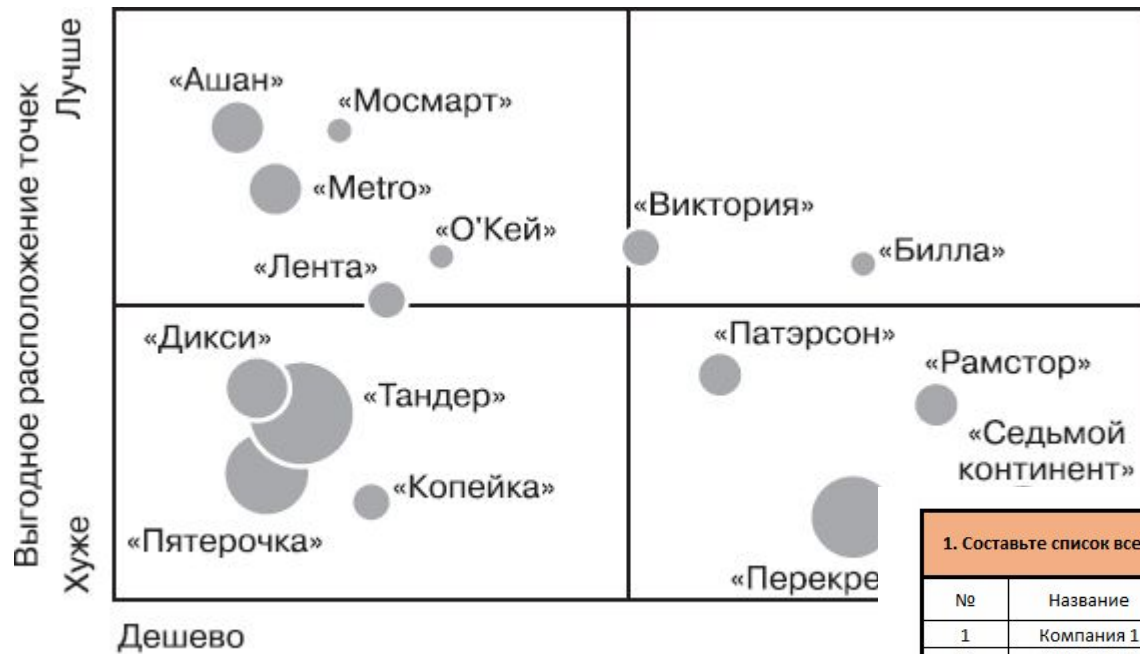
Квалифицированный и верно мотивированный персонал – это ключ к высокому качеству услуг, удовлетворению запросов клиентов и высоким прибылям.

Даже если у вас есть сформированный на ближайшее будущее портфель заказов, все равно все сотрудники вашей компании должны заниматься маркетингом.

**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ**

ОТРАСЛЬ	ВОЗМОЖНЫЕ КФУ
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиаперевозки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж.
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, клиентская база
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, инновации, исследовательская база, сбытовая сеть

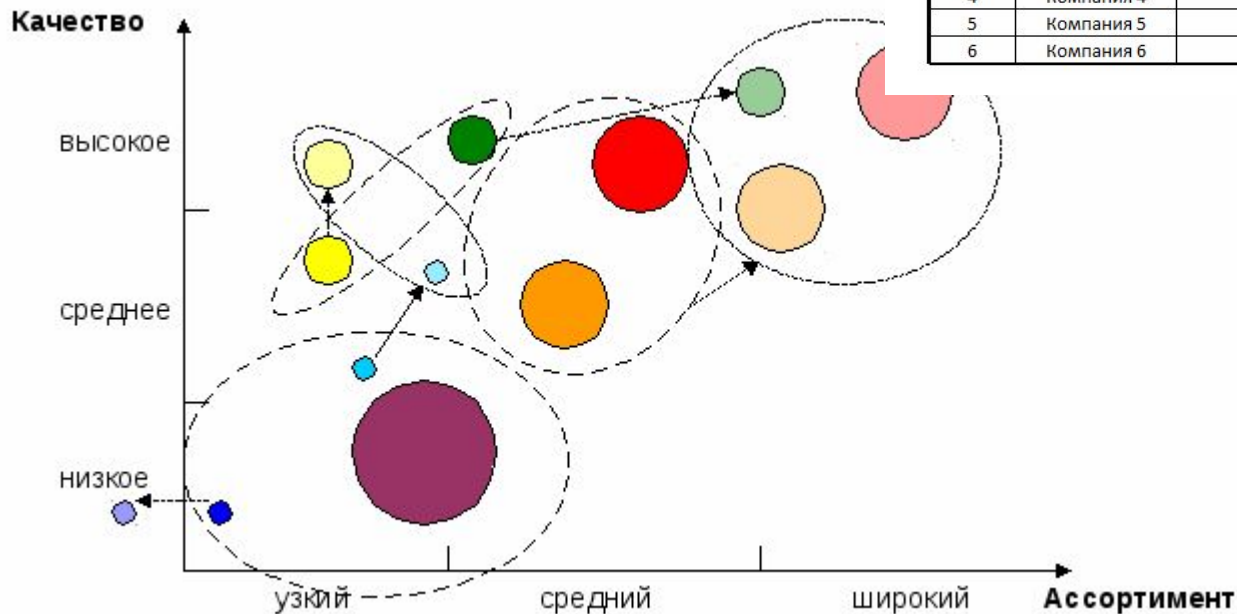




Кто наши конкуренты?  
 - -Выделение стратегических групп, конкурирующих на одной основе

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

Ценовая категория



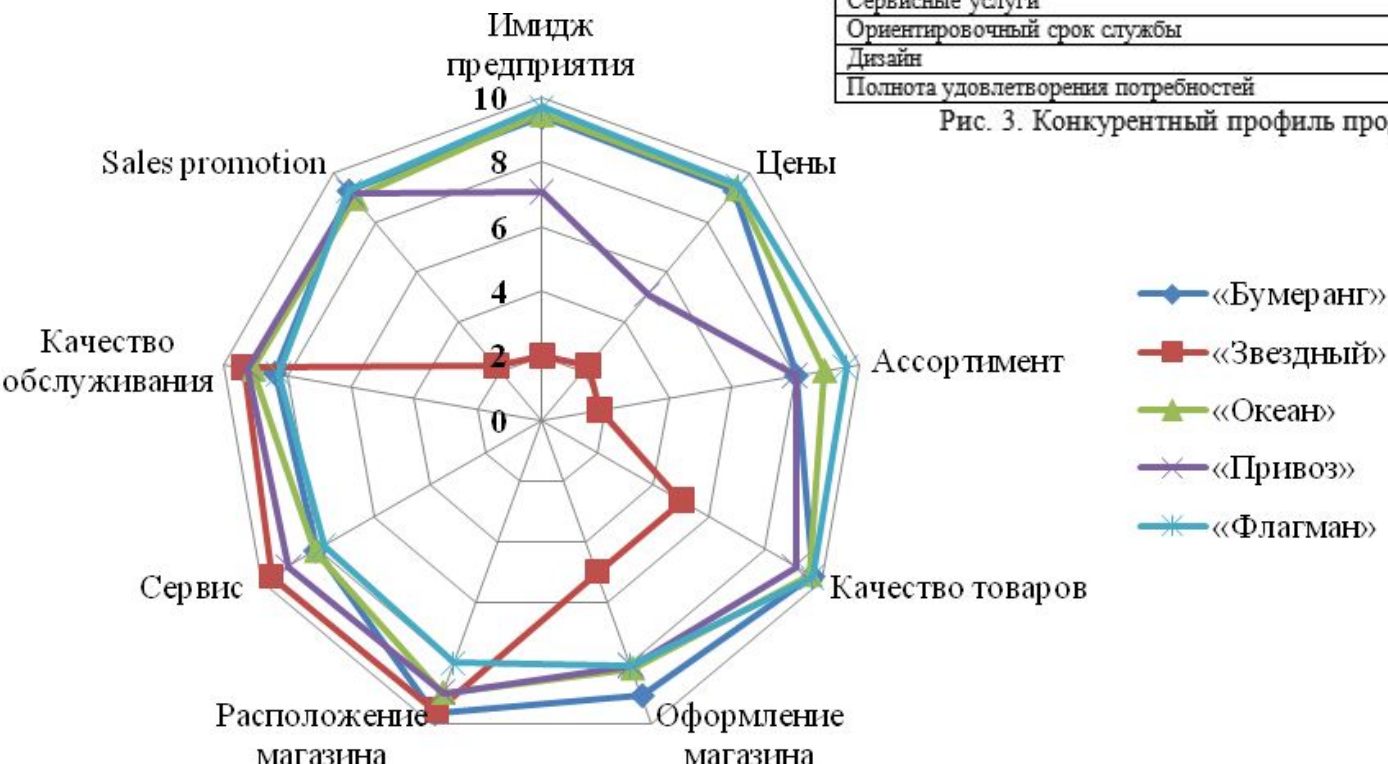
# Практикум: выделить параметры для оценки конкурентов

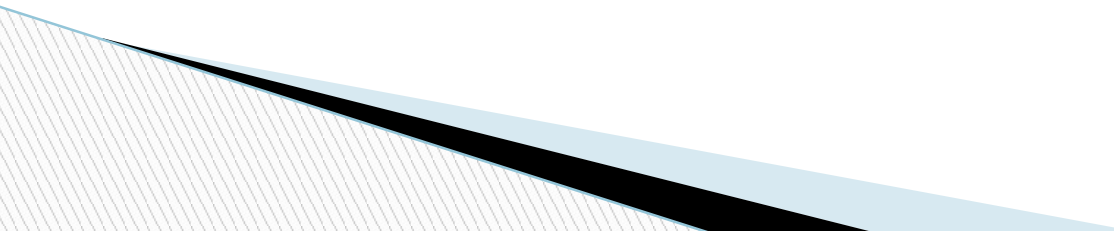
Показатели конкурентоспособности компании	-2	-1	0	+1	+2
<b>Менеджмент</b>					
Стиль управления					
Организационная структура					
Уровень подготовки персонала					
<b>Маркетинг</b>					
Сбытовая сеть					
Быстрота исполнения заказов					
Уровень цены					
Эффективность коммуникаций					
<b>Производственный менеджмент</b>					
Стандарты качества					
Эффективность управления запасами					
Производственная мощность					
Степень изношенности оборудования					

Рис. 2. Конкурентный профиль ОАО «XXX» и основного конкурента (Пример)

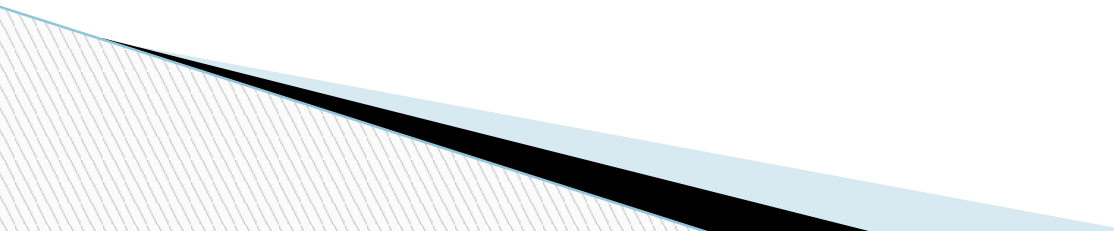
Показатели конкурентоспособности продукции	-2	-1	0	+1	+2
Цена					
Качество					
Соотношение «цена/качество»					
Сервисные услуги					
Ориентировочный срок службы					
Дизайн					
Полнота удовлетворения потребностей					

Рис. 3. Конкурентный профиль продукции ОАО «XXX» (Пример)



- Месторасположение – система сбыта
  - Ассортимент, объемы продаж, производственные мощности
  - Технологии производства – структура ОФ
  - Качество
  - Цена
  - Сервис – предпродажный – доп. услуги в течении – послепродажный
  - Продвижение – методы привлечения - CRM
  - Инновации – степень новизны ТиУ
  - Финансы, структура себестоимости
  - Уникальные связи
  - Доступ к ресурсам и рынкам сбыта
  - Бренд
  - Клиенты
  - Степень диверсифицированности
  - Персонал
  - Власть и лидерство
- 

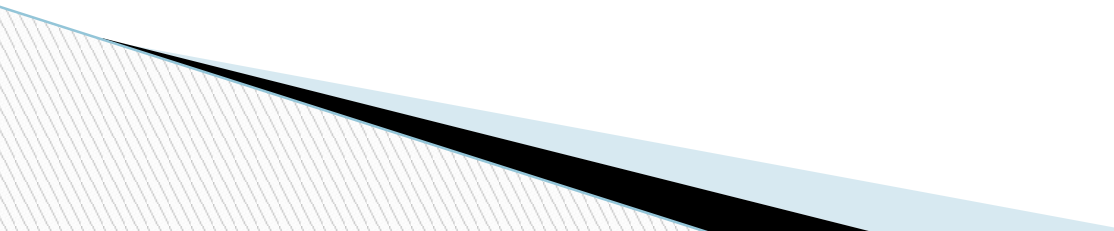
# Подходы к анализу организации:

- Механистический
  - Органический
  - Ресурсный (стратегические ресурсы; модель 5M)
  - Структурный (матрица ответственности)
  - Процессный (цель – выявить узкие места)
  - Системный (SNW- анализ, модель 7S)
  - Ситуационный
- 

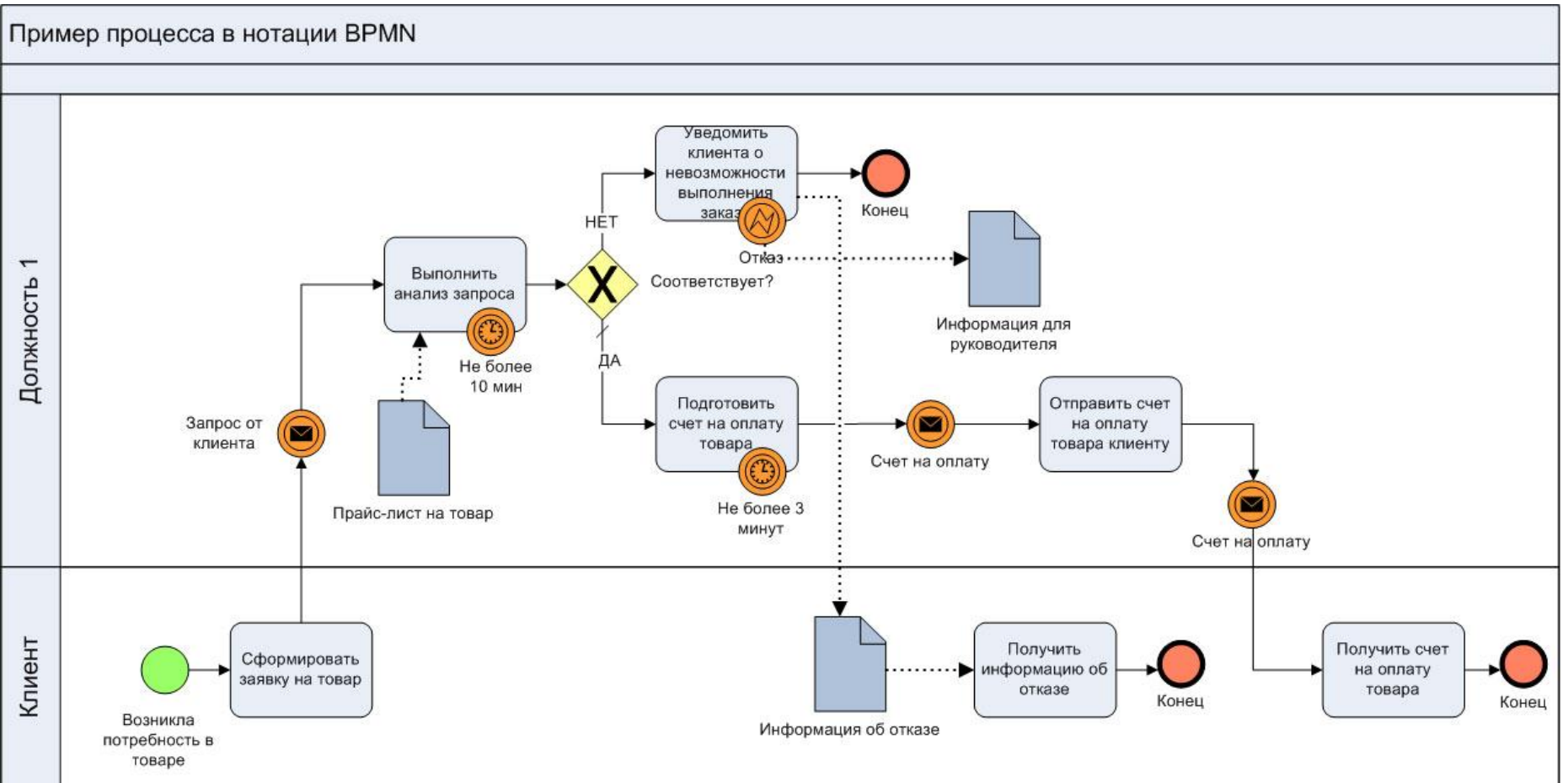
## Стратегические ресурсы:

- ▣ 1. *Технические ресурсы* (ОФ, инструменты, сырье);
- ▣ 2. *Технологические ресурсы* (новизна технологии, научные заделы);
- ▣ 3. *Кадровые ресурсы* ;
- ▣ 4. *Пространственные ресурсы* (производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);
- ▣ 5. *Ресурсы организационной структуры системы управления* (характер, тип, гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.);
- ▣ 6. *Информационные ресурсы* (характер располагаемой информации о самой организации и её внешней среде, возможность расширения и повышения достоверности получаемой информации и т. п.);
- ▣ 7. *Финансовые ресурсы* (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

# Модель 5 М

- ▣ Люди
  - ▣ Деньги
  - ▣ Сырье и материалы
  - ▣ Механизмы – оборудование и прочие средства производства
  - ▣ Методы – информация и технологии
- 

# Пример описания БП



# График Ганта

План-график производства работ





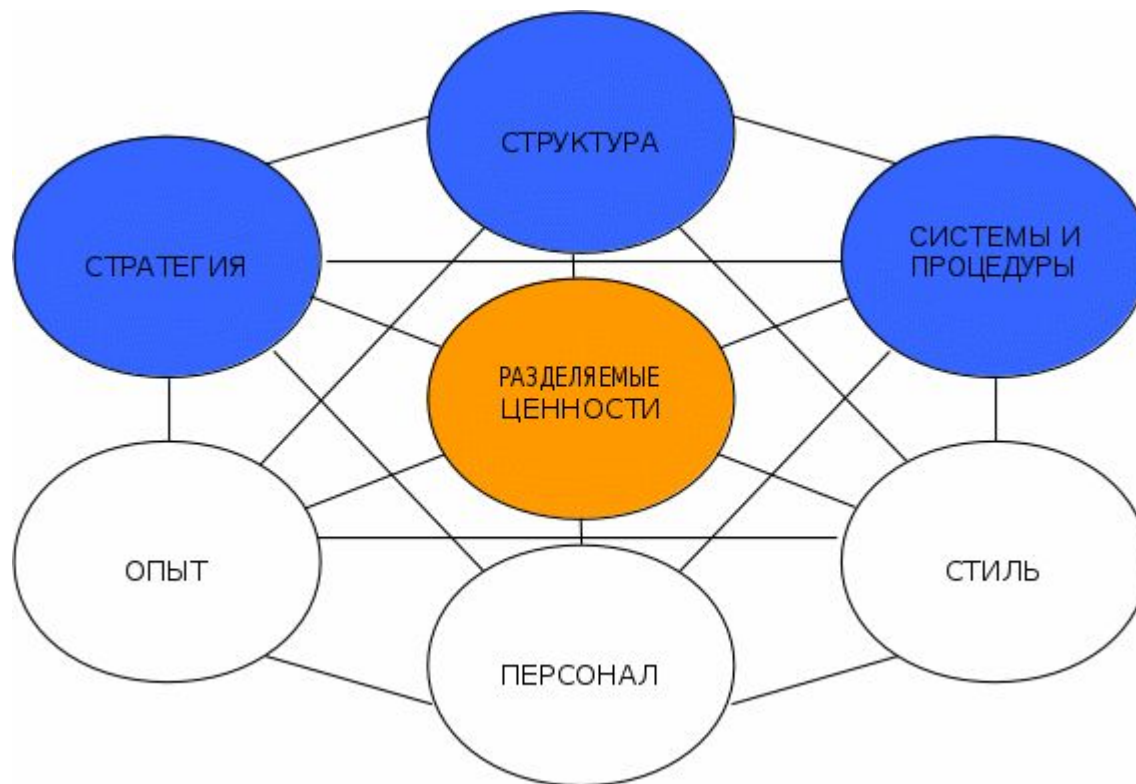
# Стандарт-план

Номера операций	Наименование операций	Норма времени, $t_{op}$ , мин.	Такт ( $T_{op}$ ), мин./шт.	Количество рабочих мест		Номера рабочих мест	Загрузка рабочих мест		Количество рабочих на операциях	Обозначение рабочих	Период обслуживания рабочих мест	График работы оборудования и перехода рабочих за период оборота линии равной 0,5 смены или 240 мин.								Выпуск изделий за период $T_{op}=240$ мин.
				По расчету	Принято		В %	В мин.				30	60	90	120	150	180	210	240	
1	Токарная	1,9	1,6	1,19	2	1	100	240	2	А	1								126	
						2	19	45,6												
2	Сверлильная	1,1	1,6	0,69	1	3	69	165,6	1	В	3+5							150		
3	Фрезерная	2,1	1,6	1,31	2	4	100	240	2	Г	4							114		
						5	31	74,4												36
4	Шлифовальная	1,3	1,6	0,81	1	6	81	194,4	1	Б	6+2							150		
Итого					4	6			6	4										

Рис. 2.23. Стандарт-план работы ОПШЛ

- время работы оборудования;
- время простоя оборудования;
- ⬇ время работы с момента начала смены на линии.

# Модель 7S



## Направления анализа внутренней среды предприятия («срезы»):

**Кадровый срез**

**Организационный срез**

**Производственный срез**

**Маркетинговый срез**

**Финансовый срез**

# Адель Адизиса



# Модель Грейнера



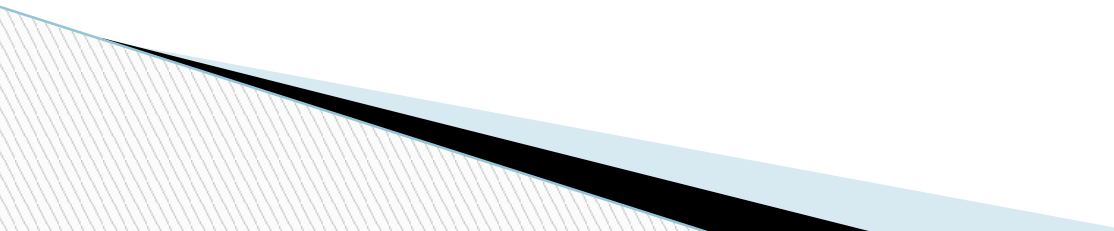
# SNW-анализ

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			X
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам			X
3. Организационная структура		X	
4. Финансы как общее финансовое положение	X		
5. Продукт и его конкурентоспособность	X		
6. Структура затрат		X	
7. Информационная технология		X	
8. Способность к реализации на рынке новых продуктов		X	
9. Способность к лидерству	X		
10. Уровень производства		X	
11. Уровень маркетинга		X	
12. Уровень менеджмента		X	
13. Качество персонала		X	
14. Репутация на рынке	X		
15. Отношение с органами власти		X	
16. Отношение с профсоюзом		X	
17. Инновации и исследования			X

S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая

# SWOT-анализ

Примеры угроз:

- спад в экономике;
  - вхождение на рынок мощного конкурента;
  - рост продаж товаров-заменителей;
  - снижение темпов роста рынка;
  - снижение платежеспособности клиентов;
  - Перебои с поставками сырья, энергии
  - Ужесточение правового поля;
  - Повышение требований со стороны банков (страховых, транспортных и т.д)
  - Ужесточение инвестиционного климата
  - Рост/падение курсов валют
  - Сокращение предложения на рынке труда
  - изменения во вкусах, ожиданиях и предпочтениях потребителей ...
- 

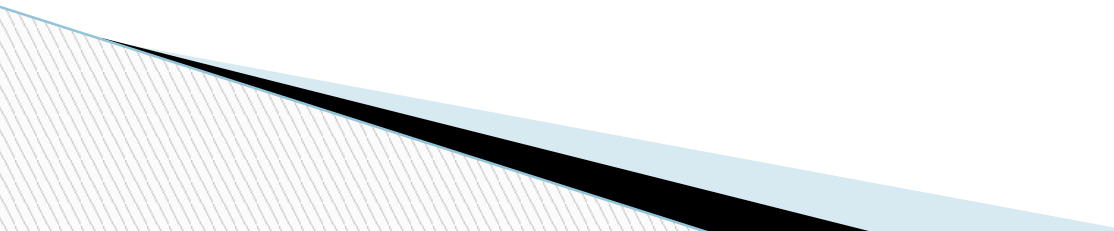
## Степень влияния угрозы на предприятие

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ



Угрозы	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	4	5	3	2							5,2
Существенная зависимость финансового состояния от от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей	3	3	4	1							2,6
Лицензирование отечественными производителями горного оборудования своей продукции (оборудования и запчастей)	2	1	3	5							3,4
Внедрение на рынок горного оборудования иностранных поставщиков (вытеснение отечественного оборудования)	4	4	4	4							6,4
Интенсивное перевооружение литейных производств	2	2	1	3							1,4

## Примеры возможностей:

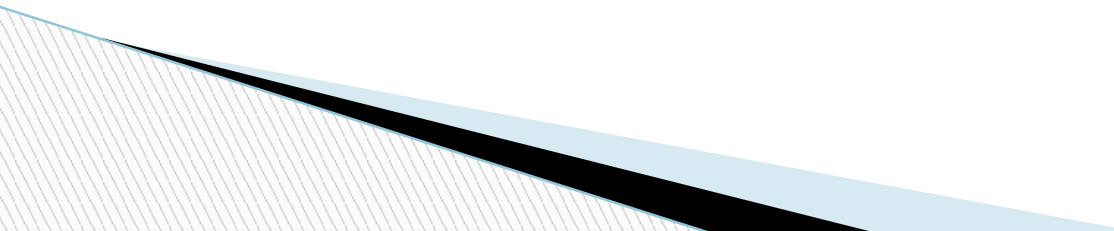
- Формирование тесных хозяйственных связей с партнерами;
  - Выход на новые рынки, сегменты;
  - Повышение доступности технологий, ресурсов;
  - Повышение доступности финансовых средств;
  - Насыщение рынка труда;
  - Снижение административных и торговых барьеров, налогового бремени;
  - Поддержка/ограничение экспортно-импортных операций;
  - Сокращение деятельности ведущего конкурента;
  - Стабилизация курса валют;
  - Доступность новых каналов сбыта, продвижения ...
- 

Степень влияния возможности  
на предприятие

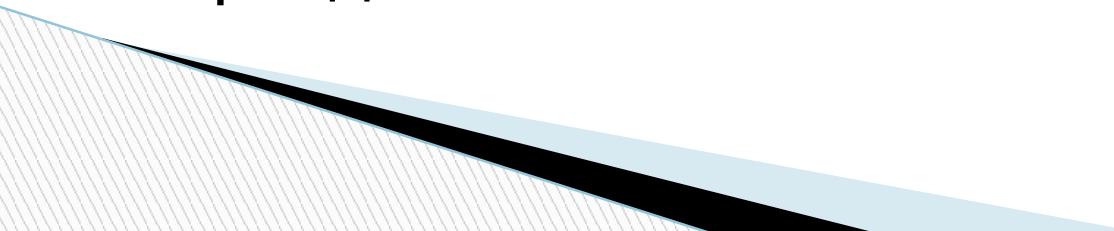
Вероятность  
проявления  
возможности

	Сильная	Умеренная	Малая
Высокая	BC	BU	BM
Средняя	CC	CU	CM
Низкая	HC	HU	HM

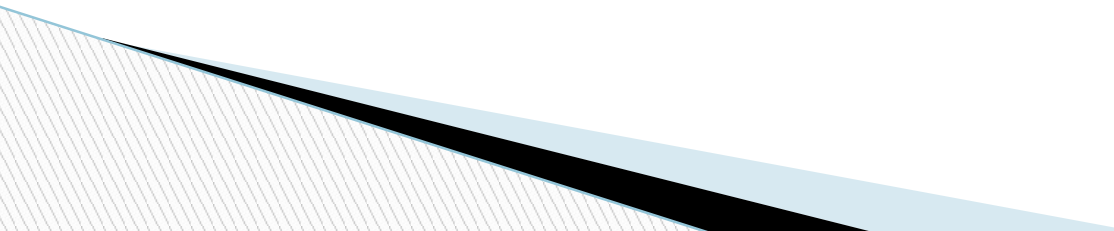
Возможности	№ эксперта					Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
	балл	ранг	балл	ранг	балл	
Кадровые возможности создания мощной инженерной базы и профессиональной команды менеджеров	4	3				2,4
Эффективное использование информационных технологий	2	1				0,4
Внедрение функций логистики (управление складскими запасами и системой распределения)	2	2				0,8
Совершенствование качества продукции	4	4				3,2
Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству отдельных элементов металлургического оборудования	2	5				2



## Примеры сильных сторон:

- Бренд, лояльность покупателей;
  - Высокий уровень инноваций, современные технологии;
  - Уникальная система продвижения;
  - Обширная сбытовая сеть;
  - Эффективная система CRM;
  - Высокий уровень сервиса;
  - Квалифицированная рабочая сила;
  - Высокое качество товаров \ низкая цена;
  - Наличие финансовых ресурсов;
  - Обеспеченность производственными фондами...
- 

## Примеры слабых сторон:

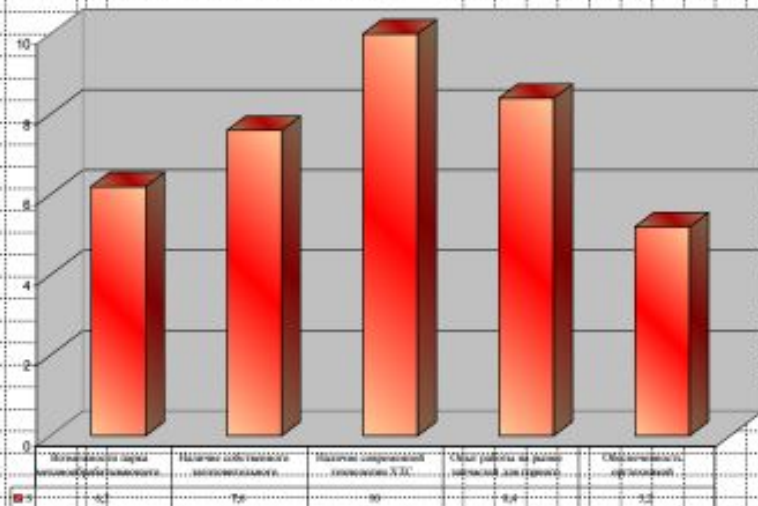
- Неизвестность бренда, слабая осведомленность потребителей о фирме/товаре;
  - Устаревшие ОФ;
  - Месторасположение;
  - Не эффективная ассортиментная политика;
  - Стихийная связь с потребителем;
  - Низкий уровень сервиса;
  - Не квалифицированная рабочая сила;
  - Низкое качество товаров\высокая цена;
  - Нехватка финансовых средств для осуществления;
  - Недостаток производственных фондов...
- 

^ Сильные стороны	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5						
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
ФИО эксперта											
Оперативный мониторинг рынка, отлаженная сбытовая сеть	3	5	4	1	2	4	3	2	4	4	9,8
Сертифицированная система качества, высокая квалификация персонала	4	4	3	5	4	2	3	4	3	1	10,8
Широкий ассортимент продукции	3	2	3	2	3	5	3	5	2	3	9,6
Дифференцированность сфер деятельности	4	1	3	4	4	1	3	3	4	2	7,4
Наличие промплощадки с развитой инфраструктурой	3	3	2	3	4	3	4	1	3	5	9,2

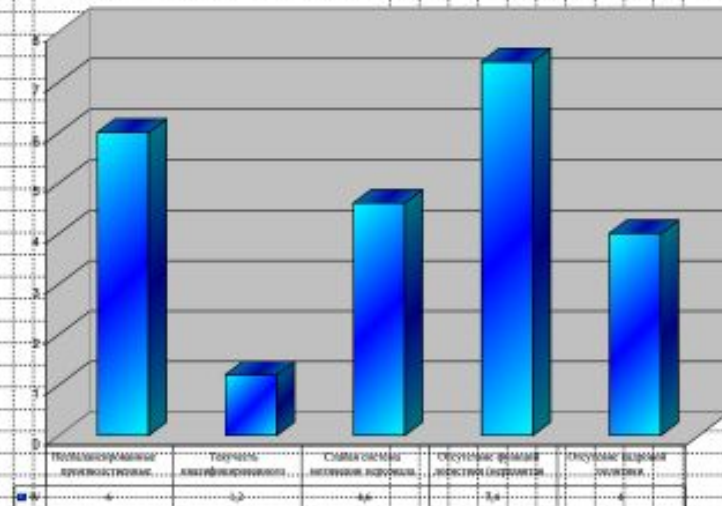
Слабые стороны	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5						
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
ФИО эксперта											
Несбалансированные производственные мощности	2	3	3	4	4	3					6
Высокие производственные издержки	1	2	2	1	2	1					1,2
Сбои в снабжении	4	4	1	3	2	2					4,6
Недостатки в рекламной политике, средний уровень цен на продукцию	3	5	2	5	3	4					7,4
Неучастие персонала в принятии управленческих решений	4	1	3	2	2	5					4

## Графическое представление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения

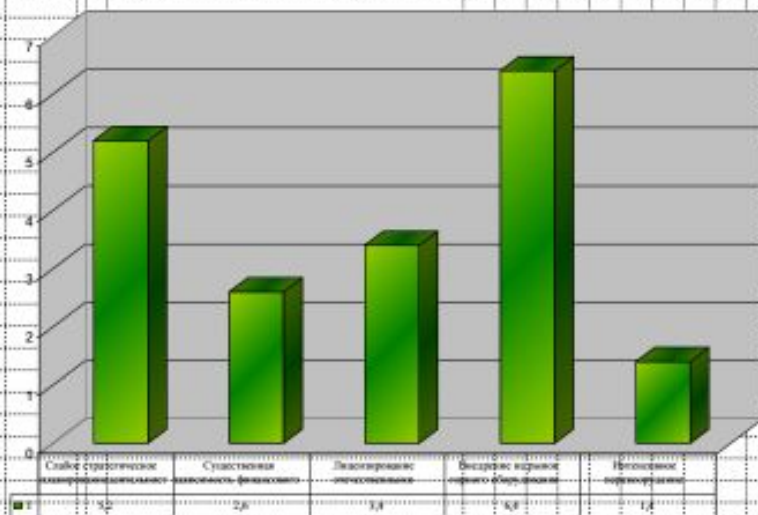
### Сильные стороны



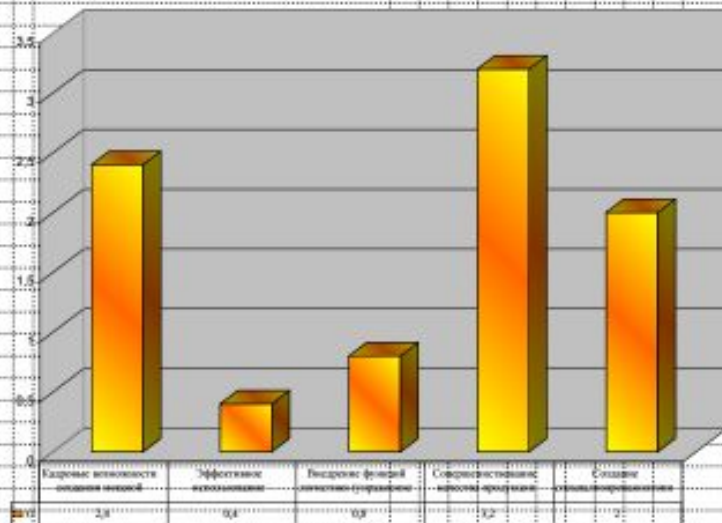
### Слабые стороны



### Угрозы



### Возможности





# Конфронтационная матрица

		Сильные стороны			Слабые стороны				
		Балл	Наличие современной технологии ХТС	Опыт работы на рынке запчастей для горного оборудования	Наличие собственного заготовительного производства (литейное и кузнечнопрессовое производство)	Балл	Отсутствие функций логистики (неразвита система распределения, неразвита система управления складскими запасами, отсутствие сервиса)	Несбалансированные производственные мощности	Слабая система мотивации персонала
Угрозы	Балл		10	8,4	7,6		7,4	6	4,6
	Внедрение на рынок горного оборудования иностранных поставщиков (вытеснение отечественного оборудования)	6,4	Новая производственная стратегия.....	Поиск новых зап...	Поиск "путей" снижения затрат...	6,4	Снижение транспортных, складских издержек...	.....	.....
	Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	5,2	.....	.....	.....	5,2	.....	.....	.....
	Лицензирование отечественными производителями горного оборудования своей продукции (оборудования и запчастей)	3,4	.....	.....	.....	3,4	.....	.....	.....
Возможности	Балл		10	8,4	7,6		7,4	6	4,6
	Совершенствование качества продукции	3,2	Производство продукции на уровне мирового качества...	.....	.....	3,2	.....	.....	.....
	Кадровые возможности создания мощной инженерной базы и профессиональной команды менеджеров	2,4	.....	Развитие стратегического маркетинга.....	.....	2,4	Выделение и усиление логистических функций...	.....	.....
	Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству отдельных элементов металлургического оборудования	2	.....	.....	.....	2	.....	.....	.....
Сильные, слабые стороны и возможности, которые рассматриваемые в "проблемном поле" - выбираются на основе оценок экспертов.									
Само проблемное поле представляет собой сочетание возможных вариантов направлений действий и /или конкретных мероприятий для нейтрализации угроз внешнего окружения									

# Портфельный анализ

## Матрица Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

100

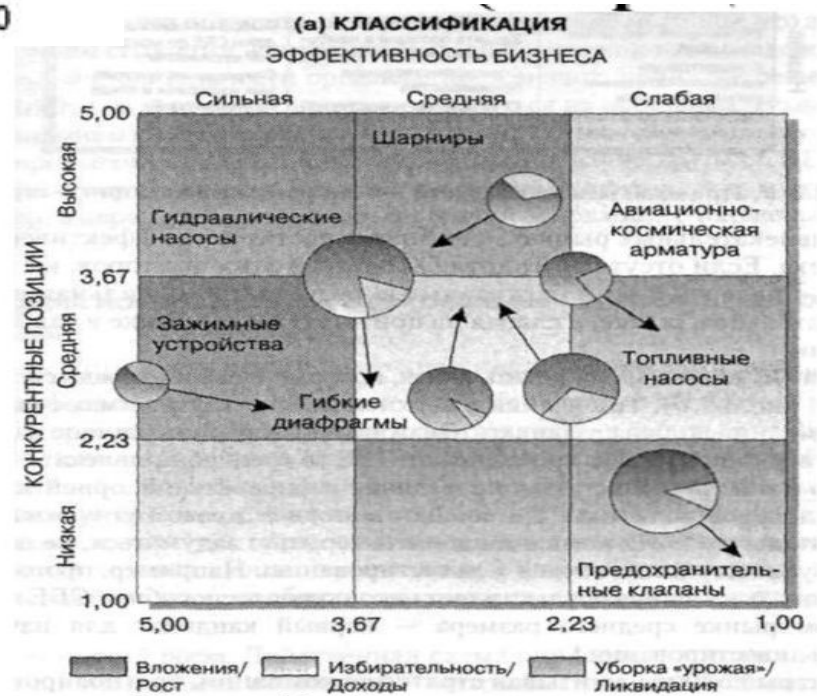
Долгосрочная привлекательность	Победитель 1	Победитель 2	Сомнение
	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
	Производитель прибыли	Проигравший 2	Проигравший 3

100

Относительное преимущество на рынке

0

# Матрица DE

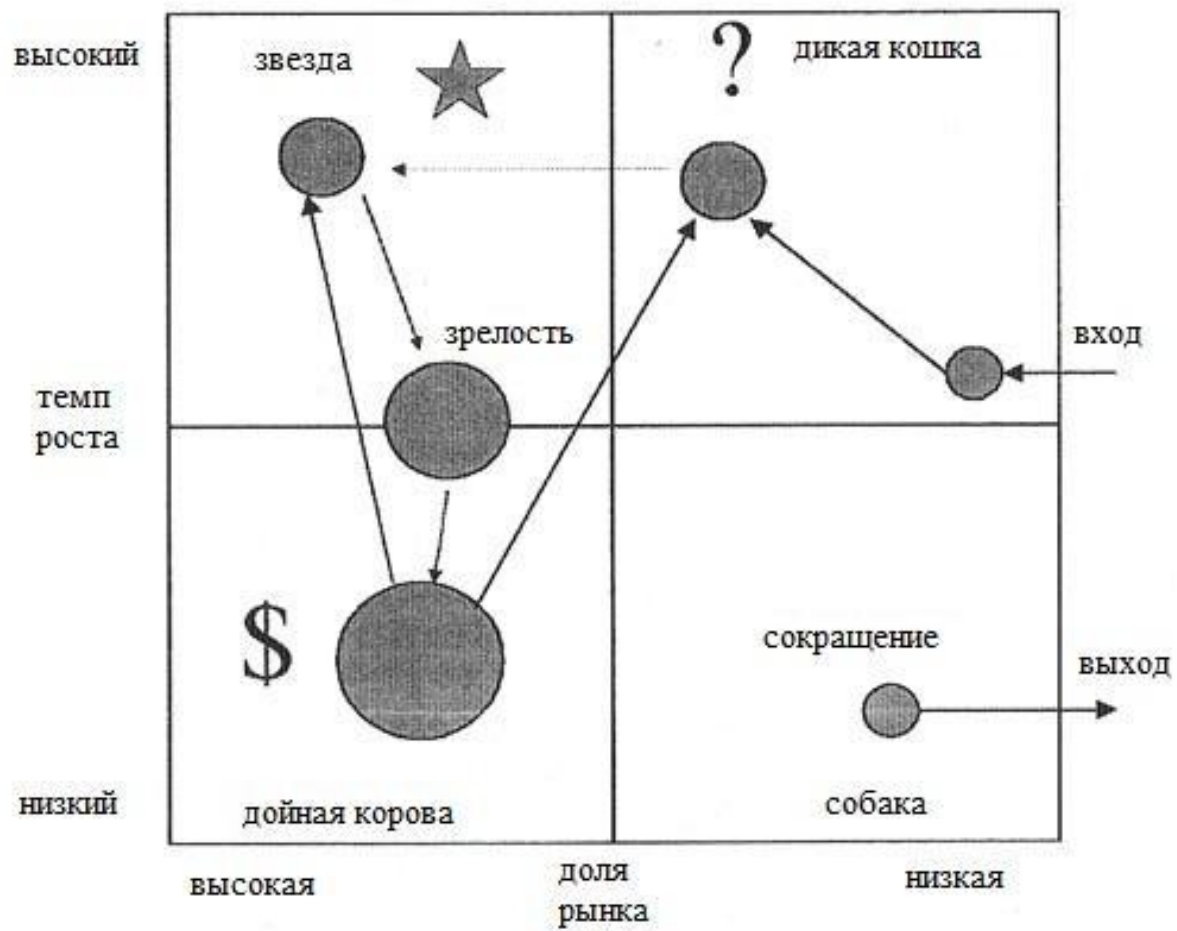


# Критерии для работы с матрицей DE

## Критерии оценки бизнес-портфеля предприятия

Привлекательность отрасли на рынке	Положение предприятия
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество продукции
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал производства
Темп изменения технологий	Финансовые ресурсы
Барьеры на пути доступа	Возможности распределения
Экономия от масштабов производства	Эффективность продаж
Требуемая капитализация	Использование мощностей
Законодательное регулирование	Технологический уровень

# Матрица БКГ



**ВИДЕНИЕ** — это мечта, это представление собственников о компании в будущем, привлекательный образ компании в будущем, идеал, который компания стремится осуществить.

Сущность, назначение и реализацию, представляемых в виде:

Видение

- образ, к которому стремится организация, но достичь не может

- не сама цель, а скорее, ощущение основной цели

Сущность видения

- обоснование того, какой организация должна быть при самых благоприятных условиях

- объединение индивидуальных идеалов менеджеров и собственников организации

- мотивирует к достижению определенных результатов

- объединяет деятельность многих в одном направлении

Назначение видения

- помогает выработать критерии достижения целей

- создает эталоны ценностей

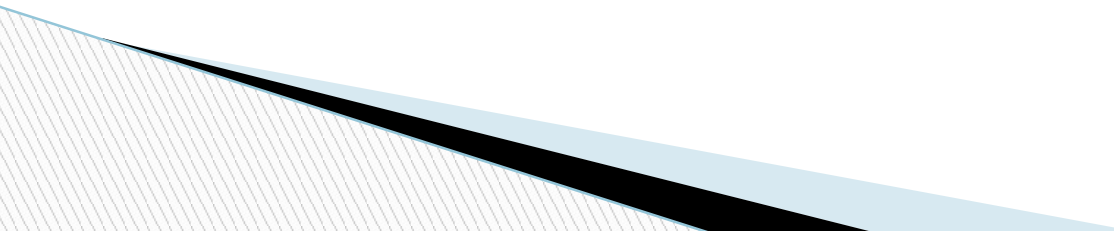
- мысленное путешествие от известного к неизвестному

Видение должно  
выражать

- взгляд на организацию с высоты птичьего полета

- значительные качественные улучшения

# Примеры видения

- ▣ Компания «Вымпелком» «Быть ведущей телекоммуникационной компанией в России, представляющей услуги мобильной голосовой связи и передачи данных»
  - ▣ ОАО Энгельское опытно-конструкторское бюро «Сигнал» им. А.И. Глухова «Свое будущее предприятие видит в создании традиционной продукции для отраслей ОПК и гражданской продукции в рамках инновационных технологий и диверсификации производства»
- 

# Миссия

Миссия (основополагающая цель существования организации)

- отличие от других организаций
- Миссия  
вовне – наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде
- Сущность отражает – впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде
- миссии  
Миссия  
вовнутрь – собственное представление о себе
- вовне  
отражает – социокультурные ценности, принятые в организации
- формирует имидж организации
- ориентирует вектор интересов сотрудников в одном направлении
- Назначение миссии – идентифицирует организацию во внешней среде
- помогает работникам идентифицировать себя в организации
- устанавливает особую социокультурную среду в организации
- отражать специфику организации
- отражать интересы субъектов целеполагания
- Миссия должна – отражать пути осуществления миссии
- восприятие не должно вызывать затруднений и различных толкований



# Примеры миссии

Компания	Формулировка миссии
XEROX	Распространение знаний с помощью документов
Samsung	Быть лучшей Цифровой Компанией
Центр управленческого консультирования «РЕШЕНИЕ»	Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями, и создании условий для их долгосрочного успешного развития
Росгосстрах	Защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов
Ратимир	Ежедневное удовлетворение потребностей населения Дальнего Востока России в высококачественных мясных продуктах широкого ассортимента

# Подходы к выработке миссии

1 - внутренняя миссия компании:

- ▣ **Что мы делаем?** (Каким бизнесом мы занимаемся?).
- ▣ **Для кого мы это делаем?**
- ▣ **Где географически мы это делаем?**
- ▣ **Как мы это делаем?** (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
- ▣ **Что мы не делаем, и не будем делать?**
- ▣ **Вопросы определяют:**
  - ▣ вид деятельности компании (1 вопрос), границы бизнеса (2, 3 и 5 вопросы)
  - ▣ источник конкурентоспособности компании (4 вопрос).

▣ <http://surfingbird.ru/surf/missiya-kompanii-o-chem-neobhodimo-znat-pri-ee--iQA19D8aD#.WLhoK1XyjIU>

Цели должны быть

Конкретными

Реальными

Гибкими

Проверяемыми

Известными

Признанными

Стимулирующими активные действия по их достижению

Характеристика

качественно и количественно определены

достижимы в данных условиях

способны к трансформации в связи с меняющимися обстоятельствами

позволяют контролировать их достижение

знакомы членам коллектива и партнерам

разделяемы большинством работников

связанны с вознаграждением

# SMART - цели

- ▣ *Specific* — Конкретная
  - ▣ *Measurable* — Измеримая
  - ▣ *Achievable* — Достижимая
  - ▣ *Relevant* — Релевантная (не противоречащие)/прагматичная (применимая)
  - ▣ *Time-Bound* — Определенная по времени
- 