

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Белорусский национальный технический университет

Факультет технологий управления и гуманитаризации

Кафедра «Менеджмент»

**ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ
ДИСЦИПЛИНЕ**

«Управление организацией»

для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям)

Составители: доцент И. Д. Матяс, ст. преп. Н.Г. Аснович

Минск 2022

Перечень материалов

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	3
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	42
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	90
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	98

Пояснительная записка

Настоящий электронный учебно–методический комплекс (ЭУМК) предназначен для студентов дневной (заочной) формы получения образования, получающих специальные знания в области экономики и менеджмента.

Формирование системы базовых теоретических знаний и практических навыков по курсу «Управление организацией» в области стратегического менеджмента является целью создания данного ЭУМК.

Структура ЭУМК разработана на основе учебной программы для высших учебных заведений по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям) и включает четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел содержит лекционный материал по заявленной в учебной программе тематике. Перечень литературных источников по изучаемой дисциплине включает учебники, учебные пособия белорусских и зарубежных авторов, дополнительную литературу. В практическом разделе предлагаются кейсы, изучение и анализ которых позволяет студентам соотнести академические знания с реалиями практики управления организацией, и практические задания. Раздел контроля знаний предназначен для проверки знаний студентов посредством выполнения ими тестов, заданий, включает также список вопросов к экзамену. Глоссарий по изучаемому курсу представлен во вспомогательном разделе.

В целях оптимизации процесса подготовки по учебной дисциплине «Управление организацией» на первом этапе студентам рекомендуется ознакомиться с теоретическим разделом ЭУМК, после чего закрепить полученные знания во время изучения и анализа кейсов, ответов на практические вопросы и решения тестовых заданий. Дополнительная информация может быть получена студентами из литературных источников, рекомендуемых к изучению, обсуждена на семинарских занятиях и закреплена на индивидуальных консультациях студентов.

Учебно-методический комплекс «Управление организацией» работает в среде Windows с установленным на компьютере браузером Google Chrome.

Для корректного отображения информации рекомендуется работать с программой в полноэкранном режиме.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Содержание

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	4
2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ КОМПАНИИ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСТРЕМЛЕНИЯ.....	10
3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
4. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	15
5. МЕТОДЫ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА	18
6. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА	20
7. АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	23
8. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ	26
9. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИБЫЛЬНОГО БИЗНЕСА. БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ...	32
10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	38
11. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ	40
ЛИТЕРАТУРА.....	41

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ определяется как система решений и действий по разработке и реализации планов, призванных обеспечить достижение целей организации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

1.1. Ключевые задачи стратегического менеджмента

1. Формулирование миссии компании, включая общие заявления относительно ее предназначения, философии и целей.

2. Проведение анализа внутренних условий и компетенций компании.

3. Оценка внешней среды, включая конкурентные факторы и общие условия бизнеса.

4. Анализ вариантов развития путем сопоставления ресурсов компании и условий внешней среды.

5. Идентификация наиболее желательных вариантов развития компании с точки зрения ее миссии.

6. Постановка долгосрочных целей и выбор общих стратегий, увязанных с долгосрочными целями и генеральными стратегиями.

7. Разработка краткосрочных (годовых) планов и стратегий, увязанных с долгосрочными целями и генеральными стратегиями.

8. Реализация стратегического выбора путем бюджетирования ресурсов, основным содержанием которого является соответствие штата, структур, технологий и системы вознаграждения компании ее задачам.

9. Оценка хода реализации стратегии в качестве основы для будущих стратегических решений.

1.2 Этапы развития корпоративного планирования

Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования:

- бюджетирование,
- долгосрочное планирование,
- стратегическое планирование,
- стратегический менеджмент.

Бюджетирование

В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось *составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели*. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. д.

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность.

При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

Долгосрочное планирование

В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских и европейских компаний являлись: высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

Идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленными темпами и предсказуемостью изменений внешней среды долгосрочное планирование основывалось на *экстраполяции* сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы.

Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, ограничивающих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

Стратегическое планирование

В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги.

Оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно, *в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического.*

Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. ***Цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.***

Стратегический менеджмент

К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Этапы развития системы управления, сменявшие друг друга, были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. Поэтому эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

1.3 Признаки и особенности стратегических решений

Что отличает стратегические решения:

- Они инновационны по своей природе;
- Требуют вовлечения топ-менеджеров;
- Предполагают вовлечение значительных ресурсов, имеющихся в распоряжении компании;
- Необратимы и имеют долгосрочные последствия;
- Ориентированы на будущее, на возможности, а не на задачи;
- Влияют на многие функции и различные товарные подразделения компании;
- Предполагают оценку внешнего окружения организации;
- Субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке.

К числу стратегических решений можно отнести:

- Реконструкцию предприятия;
- Внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

- Организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- Выход на новые рынки сбыта и т. д.

1.4 Уровни стратегических решений

Формулирование и реализация корпоративной стратегии может происходить на трех уровнях:

- Корпоративный уровень;
- Уровень бизнес-единицы;
- Функциональный уровень (или уровень департамента).

Высший, корпоративный уровень составляют совет директоров, исполнительный глава компании и ее главные менеджеры. Они отвечают за достижение финансовых целей и решение задач, не относящихся к финансам, таких как укрепление имиджа и выполнение социальных обязательств.

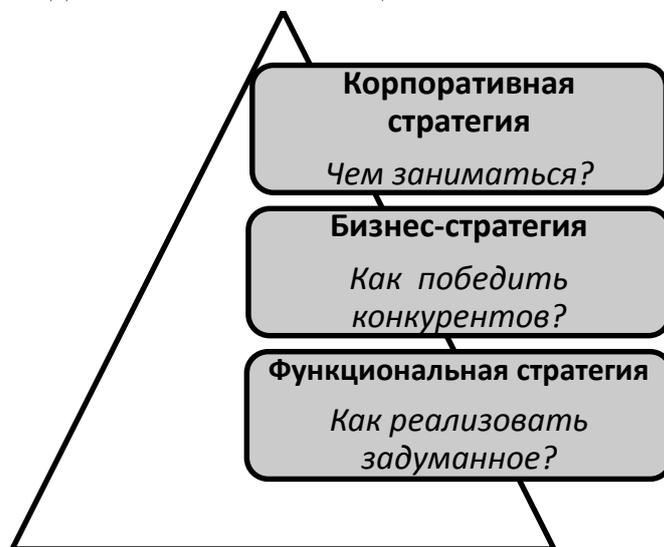


Рисунок 1.1 – Уровни стратегических решений

Фактически задача на этом уровне заключается в создании организацией потребительских ценностей – это **вопросы корпоративного видения и миссии, конкурентных контактов, системы управления бизнес процессами, управления взаимодействием подразделений и практики действия.**

Средний уровень корпоративной иерархии принятия решений составляют менеджеры, отвечающие за конкретные виды бизнеса. Их задачей является трансляция решений и намерений менеджеров высшего уровня и превращение их в цели и стратегии отдельных бизнес-единиц.

Фактически, к бизнес-стратегиям относятся планы боевых действий и тактические приемы борьбы с конкурентами.

Функциональный уровень образуют менеджеры, отвечающие за отдельные продукты или функциональные сферы деятельности. Главной задачей на этом уровне является исполнение стратегических решений компании. Если менеджеры высшего и среднего звена обеспокоены тем, чтобы компания «делала правильные вещи», то

функциональные менеджеры сосредоточены на том, чтобы «делать эти вещи правильно».

В монопрофильных компаниях обязанности менеджеров корпорации и бизнес-единиц не разграничены, стратегия реализуется в двух уровнях. В рамках такого организационного формата действует большинство предприятий малого и часть – среднего бизнеса.

1.5 Формализация стратегического менеджмента

ФОРМАЛИЗАЦИЯ – степень, в которой участие, ответственность, применение властных полномочий и свобода действий считаются допустимыми в рамках процедур стратегического менеджмента.

Потребность в формализации определяется рядом факторов. Размер организации, доминирующий стиль управления, сложность внешней среды, производственные процессы, наличие проблем, задачи, решаемые системой планирования – все это может сыграть свою роль при выборе подходящей степени формализации.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ МОДЕЛЬ – неформальный, интуитивный и ограниченный подход к стратегическому менеджменту, свойственный владельцам и менеджерам малых предприятий.

Стратегия формулируется одной сильной личностью. Делается акцент на возможностях, существующие проблемы вторичны. Направления стратегического развития определяются собственным видением основателя компании, доминирующая цель – рост компании.

АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ – степень формализации стратегического управления в компаниях среднего уровня, предпочитающих адаптировать прежние конкурентные практики к меняющимся условиям.

Характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Стратегия вылепливается, она фрагментарна; движение вперед пошаговое; обеспечивается небольшой, но предсказуемый ежегодный доход. Процесс разработки стратегии может быть спонтанным или управляемым. Стратегии могут вырастать из динамизма предприятия, затрагивая большое число людей, которые могут наполнить новым смыслом, изменить поведение предприятия в целом. Такой образ действий типичен для многих крупных корпораций.

МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ – степень формализации стратегического управления, характерная для крупных компаний, опирающихся на всеобъемлющие формальные системы планирования.

Этот подход рассматривает стратегию как процесс планирования, однако исходя из того, что за установлением стратегии последует ее реализация.

Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии.

Для того чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом. Например, мелкие компании могут осуществлять планирование не формально и не регулярно.

1.6 Современные модели организации бизнеса

Стратегические единицы бизнеса – центральное звено как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Они наделены правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА БИЗНЕСА (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, но фирмой *General Electric* был сформулирован ряд критериев их выделения:

- Стратегическая единица бизнеса имеет **определенный круг клиентов и заказчиков**.
- Бизнес-единица **самостоятельно** планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
- Деятельность бизнес-единиц **оценивается на основе учета прибылей и убытков**.

Сегодня осуществляется постепенный переход от вертикальных структур управления к методам горизонтальной координации и кооперации. Все большее число современных исследователей приходят к выводу, что **следующая стадия в развитии организационных структур управления** – это сетевая структура.

СЕТЕВЫЕ (МОДУЛЬНЫЕ) СТРУКТУРЫ - «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

В чистом виде «оболочечная» фирма представляет собой управляющую организацию, которая нанимает небольшое число менеджеров, координирующих по компьютерной сети, как работу дочерних компаний, так и независимых организаций, при этом различные функции бизнеса могут быть рассеяны по всему свету.

Характеристики сетевой модели организации:

- Открытая распределенная структура;
- Гибкость;
- Приоритет горизонтальных связей;
- Автономность и узкая специализация членов сети;
- Высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ – модель управления организацией, при которой компания использует управление проектами как один из основных подходов к управлению собственной деятельностью.

Существует большое количество определений понятия «управление проектами» или «проектный менеджмент». В классических учебниках по менеджменту приводится следующее определение понятия «управление»:

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (PROJECT MANAGEMENT) – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов.

Применение методологии управления проектами дает возможность четко определить цели и результаты проекта, дать им количественные характеристики, временные, стоимостные и качественные параметры проекта, создать четкий план проекта, выделить, оценить риски и предотвратить возможные негативные последствия во время реализации проекта.

Универсальные знания и методы управления проектами позволяют решать такие задачи, как:

- определение целей проекта;
- подготовка обоснования проекта;
- его структурирование (подцели, подпроекты, фазы и т.д.);
- определение финансовых потребностей и источников финансирования;
- подбор поставщиков, подрядчиков и других исполнителей (на основе процедур торгов и конкурсов);
- подготовка и заключение контрактов;
- расчет сметы и бюджета проекта;
- определение сроков выполнения проекта и разработка графика реализации;
- контроль за ходом выполнения проекта и внесения корректив в план реализации;
- управление рисками в проекте;
- обеспечение контроля за ходом выполнения проекта.

2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ КОМПАНИИ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСТРЕМЛЕНИЯ

2.1 Понятие видения, миссии, стратегического устремления

ВИДЕНИЕ – это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах. Это также – образ. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая, как он будет достигнут.

МИССИЯ КОМПАНИИ – это уникальная характеристика, отличающая компанию от всех других организаций такого типа и дающая представление о сфере ее деятельности. Это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УСТРЕМЛЕНИЕ – это корпоративное видение того, чего фирма хочет достичь в отдаленном будущем.

Роль миссии заключается в том, что она согласует друг с другом ожидания и интересы сотрудников, руководства компании с покупателями, поставщиками и другими заинтересованными людьми. Вкратце миссия определяет **продукт, рынок и технологии** компании таким образом, чтобы это отражало ценности и приоритеты авторов стратегии.

Чтобы подойти к формулировке миссии, **ищем ответы на вопросы:**

- *Почему мы занимаемся бизнесом?*
- *Каковы наши экономические цели?*
- *Какими фундаментальными соображениями мы будем руководствоваться в вопросах качества, имиджа и самоанализа?*
- *Каковы наши ключевые компетенции и конкурентные преимущества?*
- *Каких клиентов мы обслуживаем или можем обслужить?*
- *В чем состоят наши обязательства перед акционерами, сотрудниками и обществом, каков наш вклад в решение социальных и экологических проблем, какими видятся наши отношения с конкурентами?*

2.2 Новейшие тенденции в составлении миссии

Особое значение в стратегическом планировании сегодня имеют обязательные практически элементы миссии: чувствительность к запросам потребителей, забота о качестве и корпоративное видение.

Потребитель является наивысшим приоритетом. Многие компании внедряют дополнительные программы, нацеленные на безопасность продукта, многие – создают бесплатные телефонные линии для быстрого реагирования на жалобы покупателей.

Идею качества одними из первых осознали производственные компании, в том числе японские – что обеспечило им глобальное доминирование в ряде отраслей, включая автомобилестроение, производство телевизоров, аудиотехники и электроники.

Если миссия компании отвечает на вопрос, «каким бизнесом мы занимаемся», то заявление о корпоративном видении дает представление о том, к каким целям направлены устремления руководителей. На практике заявление о миссии и о видении объединены в одном заявлении. В случае, когда видение формулируется отдельно, оно облекается в форму емкой фразы, предназначенной для запоминания.

При реализации миссии часто ориентируются на **подход Деминга**, (американский эксперт в области менеджмента – Эдвард Деминг), изложенный в виде **14 тезисов**:

1. Быть последовательным в намерениях.
2. Принять новую философию.
3. Не зависеть от массового технического контроля качества.
4. Не заикливаться на ценовой составляющей. Минимизация общих издержек часто способствует ориентации на единственного поставщика.
5. Постоянно улучшать систему производства и сервиса.
6. Внедрять в практику обучение без отрыва от производства.
7. Создавать институты лидерства.

8. Избавиться от страха.
9. Устранить барьеры между участками и производствами.
10. Избавиться от лозунгов, увещеваний и количественных показателей.
11. Устранить нормы выработки и управление оп целям.
12. Избавиться от всего, что мешает рабочим, инженерам и менеджерам проявлять творческий подход к делу.
13. Энергично внедрять программы повышения квалификации.
14. Каждый сотрудник компании должен внести свой вклад в реорганизацию деятельности.

3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА – факторы вне прямого контроля компании, определяющие ее стратегическое направление и конкретные действия, влияющие на организационную структуру и внутренние процессы компании.

Факторы, которые мы обозначает как внешнюю среду, можно разделить на три взаимосвязанные категории: факторы удаленного, отраслевого и операционного окружения компании. И этот комплекс внешних условий требуется учесть при формулировании стратегии оптимизации рыночных возможностей компании.

<i>Удаленное окружение</i>	<i>Отраслевое окружение</i>	<i>Операционное окружение</i>
Экономические факторы Социальные факторы Политические факторы Технологические факторы Экологические факторы	Входные барьеры (новая конкуренция) Власть продавца Власть покупателя Доступность товаров-субститутов Конкуренция	Конкуренты Кредиторы Потребители Работники Поставщики

Рисунок 3.1 – Факторы внешней среды

3.1 Удаленное окружение

УДАЛЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ – экономические, социальные, политические, технологические и экологические факторы, не контролируемые компанией и обычно не зависящие от ее операционной ситуации.

На эти факторы отдельная компания не способна оказать обратного воздействия.

Экономические факторы определяют характер и направление развития экономики, частью которой является деятельность компании.

К **социальным факторам** относятся убеждения, ценности, мнения и в целом жизнь людей, определяющиеся состоянием культуры, образования, экологии или религиозными, демографическими и этническими причинами.

Политические силы всегда устанавливали и устанавливают регуляторные и правовые правила для ведения бизнеса.

Чтобы избежать отставания и способствовать инновациям, компания должна знать направления **технологического развития** в своей отрасли.

Термин **экология** описывает взаимосвязи между людьми и другими живыми существами с одной стороны, и воздухом, землей и водой, которые их поддерживают, с другой.

3.3 Отраслевое окружение (5 конкурентных сил Майкла Портера)

«5 конкурентных сил Майкла Портера» – достаточно старая и известная модель определения привлекательности текущей отрасли для компании. Эта замечательно продуманная аналитическая схема помогает оценивать влияние факторов удаленной среды на операционное окружение компании.

Профессор Майкл Портер выделил 5 сил, которые влияют на компанию в отрасли (на ее прибыль):

- новые конкуренты – новые игроки на рынке (угроза появления новых игроков);
- существующие конкуренты (уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция);
- «конкуренты», предлагающие продукты-заменители;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.



Рисунок 3.2 – Матрица конкуренции Майкла Портера (внешний вид модели пяти сил Портера)

Правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера:

- чем слабее конкурентные силы, тем больше возможностей извлекать сверхприбыль в долгосрочной перспективе;
- чем сильнее конкурентные силы, тем отрасль становится менее прибыльной;

- прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

3.3 Стратегические группы конкурентов

Конкуренция присутствует почти во всех сферах деятельности, это самый очевидный фактор внешней среды предприятия.

Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия. Анализ конкурентов необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много.

Предложенная М. Портером идея выделения ***стратегических групп конкурентов***, а по сути – сегментации конкурентов может сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГРУППА КОНКУРЕНТОВ – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

Установить стратегическую группу – значит определить барьеры, которые отделяют одну группу от другой. Такими барьерами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т. д.

3.4 Операционное окружение

ОПЕРАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ – факторы, которые определяют характер непосредственной конкурентной ситуации и влияют на успех компании в приобретении необходимых ресурсов.

Среди этих факторов наиболее важными являются конкурентная позиция, состав клиентов, репутация у поставщиков и кредиторов, способность привлекать умелых работников.

4. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Выбору стратегии предшествует анализ внешнего окружения и стратегический анализ ресурсов организации.

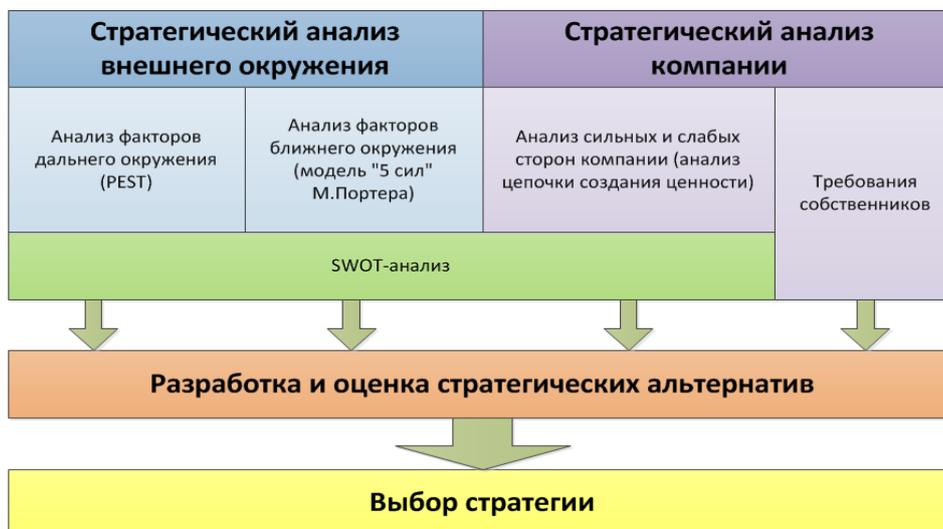


Рисунок 4.1 – Этапы выбора стратегии

4.1 PEST анализ

PEST АНАЛИЗ – метод для анализа макросреды (внешней среды) организации.

Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

PEST анализ – аббревиатура следующих показателей отрасли:

- (P) Political/ Политические
- (S) Social/ Социально – культурные
- (E) Economic / Экономические
- (T) Technological/ Технологические

Варианты PEST анализа	Расшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)
STEEP	PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)

Рисунок 4.2 – Расширенные варианты PEST анализа

4.2 SWOT - анализ

SWOT АНАЛИЗ – качественный анализ перспектив, который позволяет в комплексе оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, влияющие на нее.

SWOT анализ – аббревиатура следующих показателей:

(S) Strengths – сильные стороны. Характеристики бизнеса, которые отличают его на фоне конкурентов.

Например: лучший клиентский сервис на рынке, более доступные цены.

(W) Weaknesses – слабые стороны. Признаки, которые делают компанию уязвимой на рынке.

(O) Opportunities – возможности. Их компания может использовать для развития своего бизнеса.

(T) Threats – угрозы. Они могут нанести компании ущерб.

Объектом SWOT анализа может стать организация, отрасль, бренд, продукт, отдел, проект, страна (регион) и даже человек.



Рисунок 4.3 – Алгоритм SWOT анализа

Результатом SWOT анализа становится **план действий** с указанием:

- **Сроков** выполнения;
- **Приоритетности** выполнения;
- **Ресурсов**, необходимых для реализации.

4.3 Цепочка ценностей Портера

Цепочка ценностей – понимание бизнеса как серии действий, трансформирующих исходные ресурсы в продукцию на выходе, представляющую ценность для потребителя. Простыми словами, бизнес – это процесс формирования стоимости (ценности) товара, услуг. Данный процесс можно разобрать, поделить на цепочку действий компании. Каждое звено такой цепочки добавляет ценности, принося свою

лепту в формирование стоимости товара (услуги). При изучении каждого такого звена определяют стратегически значимый вид деятельности.

Ценность понимается как *совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов*, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена – качество».

АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ – вид анализа, имеющий целью понять механизм создания бизнесом ценности для потребителя, включающий изучение вклада каждого делового процесса в конечный продукт.

Для организации ценность для потребителя складывается из трех основных компонентов:

- действий по дифференцированию продукта;
- действий по снижению издержек;
- действий, которые непосредственно направлены на быстрое удовлетворение нужд потребителя.

Основная деятельность группируется Майклом Портером в следующие пять областей:

1. *Входящие поставки* – приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

2. *Операции (производство)* – обработка, сборка, контроль качества и т.п.

3. *Исходящие поставки (Доставка продукта по назначению)* – физическое распределение продукта.

4. *Маркетинг и продажи* (ознакомление потребителей с продуктом или услугой, реклама, решения в области ценообразования, дилерской поддержки).

5. *Обслуживание (сервис)* – предпродажная подготовка, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт, техническая поддержка.

Вспомогательная деятельность включает:

1. *Закупки (Материально-техническое снабжение)* – это мероприятия по приобретению ресурсов и поиску новых поставщиков.

2. *Технические разработки, (исследования и совершенствование систем)* – обеспечение технологического процесса, разработка изделия.

3. *Управление трудовыми (человеческими) ресурсами* – набор, подготовка, карьерный рост.

4. *Общее администрирование или (Инфраструктура фирмы)* – обслуживание производства.



Рисунок 4.4 – Схема цепочки создания ценности Портера

5. МЕТОДЫ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ – инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

5.1 Матрица BCG

Матрица BCG/ БКГ (второе название – матрица «рост-доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой/ *Boston Consulting Group* в конце 1960-х годах и является одной из первых моделей портфельного анализа.

В основе матрицы BCG заложено две гипотезы:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

Рисунок 5.1 – Матрица BCG

Матрица BCG предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Построение матрицы BCG начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж/прибыли анализируемых товарных групп.

Относительная доля рынка откладывается по горизонтальной оси матрицы и является показателем конкурентоспособности организации в отрасли. Если значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка. Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

Показатель темпа роста рынка откладывается по вертикальной оси матрицы BCG и является показателем зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги. Рассчитывается как среднее взвешенное значение среди всех сегментов рынка, на которых действует компания. Если показатель темпа роста рынка больше 10% – рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Если показатель роста рынка меньше 10% – рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

Объем продаж показывается в матрице через размер окружности. Чем больше размер, тем выше объем продаж. Информация собирается на основе имеющейся внутренней статистики компании и представляет наглядно, на каких рынках концентрируются основные денежные средства компании.

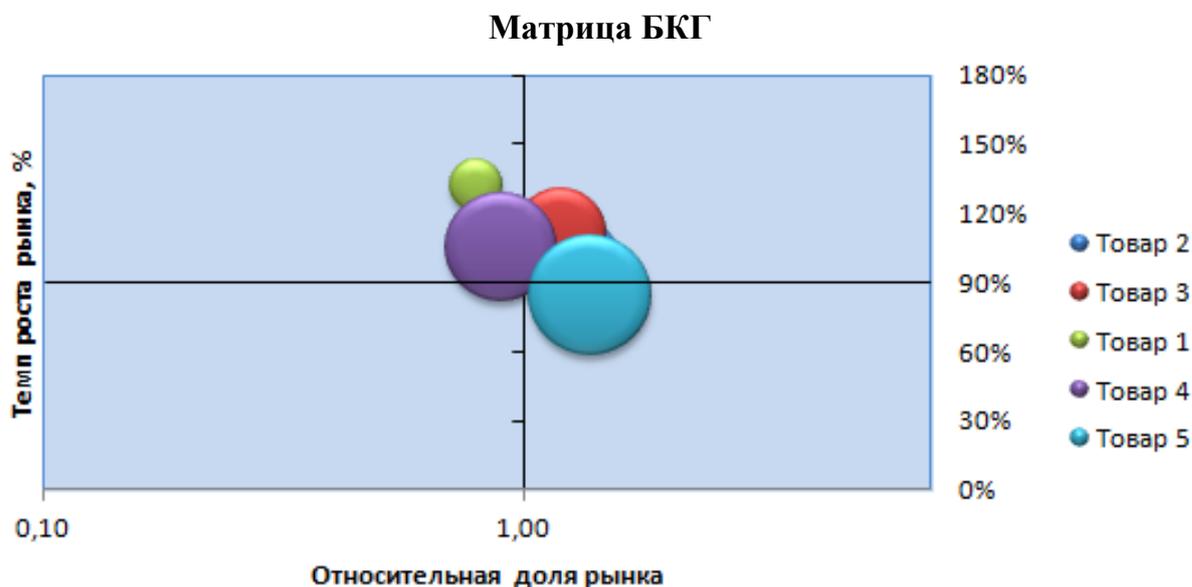


Рисунок 5.2 – Пример матрицы BCG

Для каждого товара в матрице BCG должна быть принята *стратегия развития*. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:

- Для «звезд» — сохранение лидерства;
- Для «собак» — уход с рынка или снижение активности;
- Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие;
- Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли.

Основной задачей модели BCG является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций.

Сбалансированный портфель должен состоять из 2 групп товаров:

- Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса («звезды» и «дойные коровы»);
- Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании («вопросительные знаки»).

Товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

6. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

6.1 Матрица возможностей Ансоффа

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «продукция—рыночная определенность», является классической моделью, используемой для определения направлений роста бизнеса при разработке стратегических альтернатив с 60-х гг. XX века. Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать

направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Матрица предлагает выбрать одну из 4-х возможных стратегий роста компании, используя две характеристики:

- Рынок, на котором желает функционировать компания;
- Продукт, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа, параметр, который влияет на выбор подходящей стратегии роста — новизна рынка (сегмента) или товара для компании.

Существующий рынок означает рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию.

Новый рынок означает рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новыми рынками могут являться — потребители новых регионов или потребители текущего региона, но представляющего другой сегмент.

Новый продукт — товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, которые планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж.

Существующий продукт — товар, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж.

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

Рисунок 6.1– Матрица Ансоффа

Матрица предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка:

- **Стратегия проникновения на рынок** (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;

- **Стратегия развития рынка** (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;
- **Стратегия развития товара** (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;
- **Стратегия диверсификации** (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

6.2 Трехмерная матрица Абеля

Дерек Абель развивает подход И. Ансоффа, недостатком использования которой является односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт – рынок). Абель предложил дополнительный третий фактор для определения бизнеса — технологию, определяя **область бизнеса в трех измерениях**:

- обслуживаемые группы покупателей (Кто?);
- потребности покупателей (Что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (Как?).

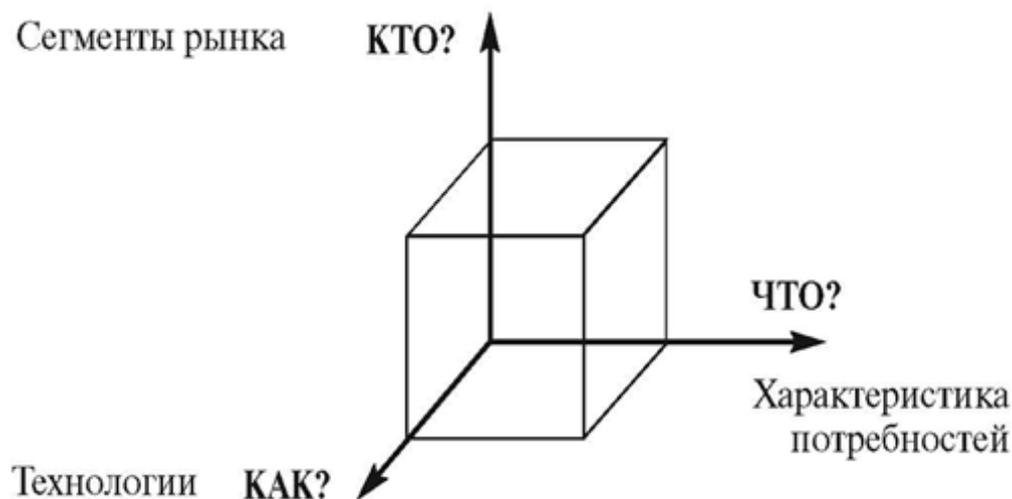


Рисунок 6.2 – Матрица Абеля

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

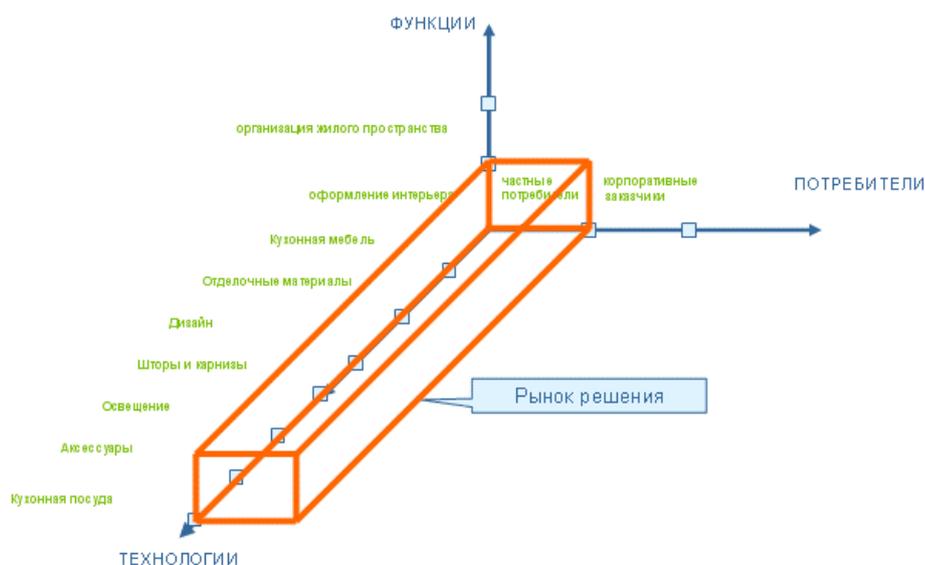


Рисунок 6.3 – Пример использования Матрицы Абеля для поиска стратегических альтернатив в направлении развития технологий

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

7. АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Это метод изучения стратегических преимуществ компании, основанный на присущей ей особой комбинации материальных и нематериальных активов, навыков и способностей. **Основным принципом ресурсного подхода является убеждение, что компании отличаются друг от друга тем, что каждой из них присущ уникальный набор ресурсов – материальных и нематериальных активов и организационных способностей, позволяющих находить применение этим активам.**

Каждая организация развивает определенные компетенции на базе своих ресурсов и те из них, которые удастся развивать особенно хорошо, становятся источниками конкурентных преимуществ.

РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ – метод изучения стратегических преимуществ компании, основанный на присущей ей особой комбинации материальных и нематериальных активов, навыков и способностей.

Каждая организация развивает определенные компетенции на базе своих ресурсов и те из них, которые удастся развивать особенно хорошо, становятся источниками конкурентных преимуществ. Ресурсный анализ появился как способ измерения ключевых компетенций систематизации процесса их исследований.

КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ – способность или навык, который компания считает особенно важным и который получает наибольшее развитие в процессе осуществления миссии. Ключевые компетенции, отличающиеся от таковых у конкурирующих компаний, рассматриваются как **отличительные компетенции**.

7.1 Классификация ресурсов

Предметный анализ внутренних ресурсов компании начинается с классификации по трем группам, которые могут стать строительным материалом для отличительных компетенций: материальные ресурсы, нематериальные ресурсы и организационные способности.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ – это активы, которые проще всего обнаружить, поскольку они, как правило, указаны в балансе. Это производственные мощности, запасы материалов, финансовые ресурсы, недвижимое имущество и компьютеры. Они представляют собой физические и финансовые средства для создания ценности для потребителя.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ – активы компании, которые нельзя потрогать, но которые часто важны для создания конкурентного преимущества: бренды, репутация, психологический климат, технические знания, патенты и торговые знаки, опыт работы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ – навыки (способности и методы комбинирования активов, людей и процессов), которые компания использует для преобразования исходных материалов в готовую продукцию.

Организационные способности не являются такими же специфическими исходными средствами производства, как материальные и нематериальные активы. Это навыки – способности и методы комбинирования активов, людей и процессов, которые компания использует для преобразования исходных материалов в готовую продукцию.

После того как менеджеры идентифицировали материальные и нематериальные активы и организационные способности их компании, они должны применить к ним ряд критериев, позволяющих узнать, являются ли эти ресурсы силой или слабостью и какие из ресурсов генерируют ключевые компетенции, необходимые для построения конкурентного преимущества.

7.2 Понятие и критерии ценности ресурса

Ресурс считается более ценным, если:

1. Они имеет **критическое значение для удовлетворения нужд потребителей**, превосходя в этом отношении альтернативные ресурсы.

2. **Является редким** – т.е. практически никто не обладает этим ресурсом или навыком в той степени, в которой это доступно компании.

3. Приносит **значительную часть прибыли** в рамках той схемы бизнеса, которую выбрала для себя компания.

4. **Сохраняет свою ценность длительное время** или устойчив к амортизации.

Наиболее ценные ресурсы отвечают всем 4-м критериям.

Что касается редкости ресурса, ресурсный анализ выделяет четыре характеристики, названные *изолирующими механизмами*, которые затрудняют имитацию ресурса.

ИЗОЛИРУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ – характеристики, затрудняющие имитацию ресурсов. В контексте ресурсного анализа это: уникальные физические свойства, зависимость от разработчика, казуальная неопределенность и экономическое сдерживание.

	<i>Просто имитировать</i>	<i>Возможно имитировать</i>	<i>Трудно имитировать</i>	<i>Невозможно имитировать</i>
Примеры	Услуги общего пользования	Квалифицированные сотрудники	Имидж/репутация Потребительская удовлетворенность	Уникальное местоположение
	Деньги	Дополнительные производственные мощности	Психологический климат	Патенты
	Общедоступные сырьевые материалы	Экономия на масштабе		Уникальные лицензии/активы
Пример Google	Электроэнергия	Умные люди	Репутация лидера поисковых серверов	Патентованные поисковые алгоритмы
	Серверы	Большие серверы	Имидж бренда	

Рисунок 7.1 – Степень доступности различных ресурсов для копирования конкурентов

7.3 Внутренний анализ. Сравнения.

Необходимым условием успешного применения каждой из указанных методик является способность менеджеров проводить осмысленные сравнения. Как правило, сравнение проводится по следующим алгоритмам:

- Сравнение с опытом прошлой деятельности;
- Сравнение с конкурентами;
- Бенчмаркетинг (сравнительный анализ «своей» и «чужой» компании в отношении специфических видов деятельности);
- Сравнение с факторами успеха в отрасли;
- Жизненный цикл продукта.

8. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ

8.1 Долгосрочные цели. Определяющие факторы и критерии

Под **целями** понимаются результаты, которые компания планирует получить в течение определенного периода, обычно – от двух до пяти лет.

Долгосрочные цели определяют применительно к *семи важным аспектам деятельности компании*.

- Прибыльность;
- Производительность;
- Конкурентная позиция;
- Развитие потенциала работников компании;
- Отношения между работодателями и работниками;
- Технологическое лидерство;
- Социальная ответственность.

8.2 Характеристики долгосрочных целей

Цели должны быть: гибкими, измеримыми, мотивирующими, соответствовать миссии и быть понятными.

• **Гибкость.** Одним из способов обеспечить гибкость цели является допущение изменений скорее в количественном выражении, нежели в характере обязательств, которые берет на себя компания.

• Цели компании должны ясно указывать, что должно быть сделано и в какие сроки. Это и означает *измеримость по срокам и содержанию*.

• Производительность труда сотрудников повышается, когда поставленные перед ними цели оказывают *мотивирующее воздействие*: они должны быть достаточно сложными, чтобы бросить вызов, но не слишком трудными, чтобы не вызвать чувства фрустрации.

• **Соответствие миссии.** Цели должны соответствовать общим задачам компании, сформулированным в ее миссии. Достижение каждой долгосрочной цели должно становиться шагом в реализации миссии.

• **Понятность целей.** Формулировки заданий должны быть в равной мере понятны и тем, кто ставит задачи, и их исполнителям.

8.3 Базовые стратегии

Долгосрочная стратегия исходит из центральной идеи о наилучшем для компании способе конкуренции на рынке. Такого рода основополагающие идеи принято называть **базовыми стратегиями**.

БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ – представление о наилучшем доступном компании способе конкуренции на рынке.

Любая долгосрочная стратегия берет начало в способах конкуренции, соответствующих трем базовым стратегиям.

1. Стремление к *лидерству по издержкам* в отрасли.

2. Создание уникальных продуктов для конкретных групп потребителей или **дифференцирование**.

3. Создание особенно привлекательных условий для определенных групп потребителей, компаний или физических лиц путем **фокусирования** деятельности на издержках или отличительных особенностях продуктов или услуг.

Успех каждой из базовых стратегий определяется различными факторами.

Для того чтобы стать **лидером по издержкам** в отрасли, компания должна обладать некоторыми уникальными способностями. Это могут быть редкие ресурсы, доминирующее положение на рынке или высокая капитализация. Обычно лидерство по издержкам связано с эффективностью производства. Такие компании максимально эффективно используют экономию на масштабе, ресурсосберегающие технологии, практикую сокращение административных и прочих постоянных расходов, и увеличивают свои доходы благодаря большому объему продаваемой продукции. Являясь лидером по издержкам, компания способна назначать низкие цены или увеличивать маржу прибыли.

Стратегии **дифференцирования** адресованы потребителям, особенно чувствительным к определенным качествам продукта. Выделяя эти качества на фоне других особенностей продукта, фирмы стремятся обеспечить себе лояльность потребителя. Часто такая лояльность дает возможность назначать премиальную наценку для данного продукта. Дифференцирующими качествами продукта могут также становиться каналы распространения, имидж превосходства, атрибуты, с которыми он ассоциируется, и система сервиса.

Стратегия **фокусирования** вне зависимости от того, привязана ли она к снижению издержек или к дифференциации продукта, является попыткой ориентировать компанию на удовлетворение потребностей определенных сегментов рынка. Стратегия фокусирования обеспечивает компании выигрыш за счет внимания к тем сегментам рынка, которые ее конкуренты игнорируют или недостаточно используют.

8.4 Понимание базовых стратегий как принципов ценности

Существует и альтернативное понимание базовых стратегий как «принципов ценности» (авторы – Майкл Трейси и Фред Вирзема). Идея этой концепции заключается в том, что стратегические менеджеры должны стремиться к созданию превосходной потребительской ценности, используя один из трех принципов: операционное превосходство, понимание потребителя или лидерство продукта.

Стратегические менеджеры должны **стремиться к созданию превосходной потребительской ценности**, используя **один из трех принципов**:

- Операционное превосходство;
- Понимание потребителя;
- Лидерство продукта.

Операционное превосходство относится к способности компании предоставить потребителям качественные продукты или услуги по доступным ценам. Понимание потребителя позволяет точно откликнуться на запросы определенного рынка.

Лидерство продукта, третий принцип ценности, означает, что компания производит такие современные продукты и услуги, которые делают предложения конкурентам морально устаревшими. Решив, какую именно ценность компании намерены принести потребителям, компании лучше понимают, что должно быть сделано для достижения этого результата.

8.5 Долгосрочные стратегии

Долгосрочные стратегии, или бизнес-стратегии, определяют основные направления стратегических действий. Они создают основу для скоординированных постоянных усилий, направленных на достижение долгосрочных целей бизнеса.

ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ – долгосрочный план основных мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей бизнеса.

Выделяют **12 основных долгосрочных стратегий**, доступных стратегическим менеджерам.

1. Концентрированный рост

КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ – долгосрочная стратегия, согласно которой компания должна использовать все свои ресурсы ради успеха определенного продукта на целевом рынке, в рамках какой-то одной технологии производства.

Условия выбора стратегии. Выбору стратегии концентрированного производства способствует *специфические условия во внешнем окружении компании*. Прежде всего, отрасль, в которой действует компания, не должны отличаться быстрыми темпами технологического развития. Особенно благоприятные условия предлагают те целевые рынки, которые далеки от насыщения. Третьим условием выбора стратегии концентрированного роста являются существенные особенности рынка компании, способные *отпугнуть конкурентов* из смежных областей или заставить их отказаться от намерения освоить новое товарное направление (обычно из-за страха ценовой войны). Четвертое условие возникает тогда, когда *компания способна приобретать необходимый объем ресурсов по стабильным ценам*.

Риски стратегии. В условиях стабильности стратегия концентрированного роста создает значительно меньше рисков, чем любая другая долгосрочная стратегия, но в непостоянной, изменчивой (волатильной) среде она, напротив, подвергает компанию значительным рискам. Главная опасность состоит в том, что, ограничивая себя одним продуктом и одним рынком, компания уязвима к любым колебаниям этого рынка.

2. Расширение рынка

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА – долгосрочная стратегия предложения продуктов, часто с косметическими изменениями, новым потребителям на смежных рынках.

Стратегия *расширения рынка* уступает только концентрации в числе наименее затратных и рискованных долгосрочных стратегий.

3. Обновление продукта

ОБНОВЛЕНИЕ ПРОДУКТА – долгосрочная стратегия, предусматривающая значительную модификацию существующих продуктов для прежних покупателей.

Это долгосрочная стратегия, предусматривающая значительную модификацию существующих продуктов или создание новых продуктов на их основе для продажи прежним потребителям через налаженные каналы распределения. К стратегии обновления продукта часто прибегают ради продления жизненного цикла продуктов компании или для того, чтобы воспользоваться благоприятной репутацией бренда.

4. Инновация

ИННОВАЦИЯ – долгосрочная стратегия, при помощи которой компания стремится обеспечить себе сверхвысокую прибыль за счет создания и продажи потребителям принципиально новых товаров и услуг.

Во многих отраслях экономики отказ от инноваций создает слишком высокие риски. Как индивидуальные потребители, так и корпоративные индустриальные рынки ожидают периодических изменений и улучшений потребляемых ими продуктов. Рациональной основой данной стратегии является желание запустить жизненный цикл продукта, который делает остальные продукты морально устаревшими

5. Горизонтальная интеграция

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – долгосрочная стратегия компании, которая предусматривает приобретение похожих фирм, занимающих аналогичное место в производственно-маркетинговой цепочке.

При помощи горизонтальной интеграции приобретающая компания может: расширить географию своих операций, увеличить долю рынка, укрепить производство и увеличить экономию на масштабе, получить доступ к интеллектуальным ресурсам, расширить номенклатуру продукции и повысить эффективность использования капитала.

6. Вертикальная интеграция

Если компания стремится поглотить своих поставщиков (например, поставщиков сырья) или потребителей ее продукта (например, торговые предприятия), в этом случае говорят о *долгосрочной стратегии вертикальной интеграции*.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – долгосрочная стратегия поглощения поставщиков исходных материалов или потребителей продукции компании.

Главной причиной вертикальной интеграции назад является желание приобретающей компании гарантировать объем или качество поставок исходных материалов. Задача становится особенно актуальной в тех случаях, когда число поставщиков ограничено, а количество конкурентов

Интеграция вперед имеет смысл в тех случаях, когда перспективы бизнеса в значительной степени связана со стабильностью спроса и предложения.

7. Концентрическая диверсификация

КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – долгосрочная стратегия приобретения предприятий, которые получали бы выгоду от доступа к ключевым компетенциям приобретающей компании.

Концентрической диверсификацией называется приобретение бизнесов, совместимых с бизнесом приобретающей компании с точки зрения технологий, рынков или продуктов. Интегрируемые в бизнес приобретающей компанией новые предприятия должны обладать высокой степенью совместимости с ее ключевыми компетенциями. Поэтому приобретающая компания должна выбирать для этой цели такие новые бизнесы, чьи продукты, рынки, каналы дистрибуции, технологии и потребности в ресурсах были бы аналогичными, но не идентичными ее основному бизнесу. В этом случае поглощение будет порождать синергию, а не взаимозависимость.

8. Создание диверсифицированного конгломерата

В некоторых случаях компания, особенно крупная, планирует приобретение новых бизнесов, поскольку считает их наилучшим способом инвестирования своих средств. Такое стратегическое направление получило название *диверсифицированного конгломерата*. Основным, а часто и единственным, мотивом компании является *прибыльность приобретаемой компании*

СОЗДАНИЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО КОНГЛОМЕРАТА – долгосрочная стратегия покупки новых бизнесов, поскольку они представляются наилучшим способом инвестирования средств приобретающей компании.

Принципиальное отличие между двумя видами диверсификации состоит в том, что концентрическая диверсификация предполагает определенную общность рынков, продуктов и технологий, в то время как диверсифицированные конгломераты целиком ориентированы на прибыль.

Причины диверсификации:

- Увеличение стоимости акций. Слияние часто положительно сказывалось на цене акций и отношении цены акции к прибыли на акцию.
- Увеличение темпов роста компании.
- Инвестирование в другой бизнес представляется более выгодным, чем делом, чем вложение тех же средств в бизнес приобретающей компании.
- Повышение стабильности продаж и выручки за счет покупки таких бизнесов, где динамика доходов способна компенсировать сезонные колебания в бизнесе приобретающей компании.
- Расширение номенклатуры продукции.
- Диверсификация производства должна компенсировать медленный рост прежних продуктов, которые достигли высшей точки своего жизненного цикла.
- Желание получить быстрый доступ к необходимым ресурсам (например, к передовым технологиям или качественному менеджменту).
- Желание сэкономить на налогах за счет включения в баланс приобретаемых активов с высокой налоговой нагрузкой, перекрывающей текущие или будущие прибыли.
- Повышение эффективности и прибыльности дифференцированного бизнеса за счет синергии между приобретающей и приобретаемой компаниями.

9. Стратегический поворот

В силу множества причин прибыль компании может уменьшиться. Это может быть следствием экономической рецессии, неэффективности производства или инновационного прорыва конкурентов. Во многих случаях стратегические менеджеры приходят к мысли, что фирма способна выжить и компенсировать свои потери, если дать ей несколько лет для того, чтобы укрепить ключевые компетенции. Соответствующая долгосрочная стратегия получила название *стратегического поворота*.

Активная часть стратегического поворота успешных компаний обычно включает в себя две стадии: *стабилизацию* и *восстановление*. На этапе *стабилизации* происходит сокращение расходов и продажа части активов. В дальнейшем компании, причиной упадка которых были главным образом процессы внешней среды, осуществляли восстановление бизнеса за счет новых предпринимательских стратегий. Те же фирмы, которые столкнулись преимущественно с внутренними проблемами, искали выход из кризиса на путях повышения эффективности. *Восстановление* бизнеса считается достигнутым, когда экономические индикаторы показывают, что по результатам деятельности компания вышла на предкризисный уровень.

10. Вывод инвестиций из бизнеса

ВЫВОД ИНВЕСТИЦИЙ ИЗ БИЗНЕСА - долгосрочная стратегия, целью которой является продажа компании или ее части.

Причины продажи бизнеса могут быть разные. Зачастую они связаны с тем, что приобретенный ранее актив не вписывается в деятельность материнской компании. Другой причиной могут стать финансовые потребности компании (это может быть как выигрышем, так и проигрышем). Третьей, наименее распространенной причиной бизнеса, может быть исполнение антимонопольных требований государства.

11. Ликвидация

Если долгосрочной стратегией выбрана ликвидация компании, она обычно продается по частям и только иногда целиком – поскольку интерес в этом случае представляет только ценность ее активов, а продолжение деятельности не имеет смысла. Самим фактором выбора такой стратегии владельцы и стратегические менеджеры признают провал бизнеса и готовность к трудным временам для себя и сотрудников компании. Эта стратегия минимизирует потери акционеров. Упорядоченная ликвидация имеет смысл. Есть примеры компаний, сумевших продать свои активы за сумму, превышающую рыночную стоимость ее акций.

12. Банкротство

БАНКРОТСТВО наступает в том случае, когда компания не в состоянии погасить долги или имеет больше долгов, чем активов.

По статистике 75% обращается в суд с петицией о банкротстве, что означает согласие на раздел всех имеющихся активов между кредиторами, большая часть которых реально сможет вернуть лишь небольшую часть утраченного. Инвесторы теряют деньги, работники – рабочие места, а менеджеры лишаются

доверия. В компаниях, которыми управляют владельцы, банкротство означает и личное банкротство.

Другие 25% обанкротившихся компаний отказываются признать поражение, пока не использованы последние средства. В качестве стратегии выживания в этом случае используется *банкротство в форме реструктуризации*. Это значит, что компания будет пытаться убедить кредиторов заморозить их долговые претензии, пока менеджеры не реорганизуют бизнес таким образом, чтобы он стал более прибыльным.

9. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИБЫЛЬНОГО БИЗНЕСА. БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

9.1 Модели получения прибыли

Процесс комбинирования долгосрочных целей и стратегий приводит к созданию бизнес-модели. Эффективная бизнес-модель предполагает четкое понимание того, как компания намерена получить прибыль и какие стратегические действия она должна осуществить для достижения успеха в долгосрочной перспективе. Ответ на вопрос «Как мы получим прибыль?» дает понимание требуемой бизнес-модели.

Прибыль от участия в решении проблем клиентов. Используя эту модель, компании делают деньги на том, что ищут способы улучшения экономических процессов своих клиентов.

Пирамида продуктов. Компании создают «продуктовые пирамиды», предлагая на таких рынках продукты различных сортов и категорий. Основанием такой пирамиды служат дешевые массовые продукты, а в верхней части располагаются дорогие и редкие.

Многокомпонентная модель прибыли. Производственно-маркетинговые системы могут быть устроены в виде множества компонентов, характеризующихся существенно различными уровнями прибыльности. Пример – в гостиницах прибыль от сдачи номеров в наем существенно отличается от прибыли бара. В таких случаях правильной стратегией является максимизация прибыли наиболее доходных компонентов модели ради повышения прибыльности всей системы в целом.

Прибыль посредника. Посреднический бизнес соединяет множество линий коммуникаций в одном месте, «на коммутаторной доске», тем самым снижая издержки покупателей и продавцов в обмен на комиссионные выплаты. По мере роста масштабов посреднического бизнеса растет и его прибыль.

Прибыль за счет скорости. Иногда скорость оказывает существенное влияние на прибыльность бизнеса. Данная модель использует преимущества первого шага на рынке. И поэтому постоянные инновации важны для ее успеха.

Прибыль блокбастеров. Когда скорее оправданна концентрация ресурсов на создании небольшого количества продуктов, чем их распыление между многими проектами.

Мультипликация прибыли. В этом случае бизнес способен получить несколько «урожаев» от одного и того же продукта, персонажа, ТМ или услуги.

Прибыль за счет предприимчивости. Это идея подрывает теорию экономии на масштабе. Например, предприимчивый бизнесмен может успешно атаковать бизнес крупной компании, удовлетворенной нормальной прибылью и начинающий забывать о потребностях клиента.

Прибыль за счет специализации. В рамках этой модели узкая специализация является источником роста прибыли. На практике ее с успехом применяют консалтинговые компании, производители продуктов питания, медицинские центры.

Инсталляция обновлений. Чтобы воспользоваться преимуществами такой модели бизнеса, компания должна располагать обширной клиентурой, готовой приобретать новые версии продукта или дополнения к существующей версии. Примером подобного подхода могут служить сменные лезвия для бритвенных принадлежностей, картриджи для принтеров, фильтров, тест-полоски для глюкометров, программное обеспечение.

Прибыль за счет стандарта. Эта разновидность модели «инсталляции» с тем отличием, что продукт компании становится фактическим стандартом для всей отрасли.

9.2 Бизнес-модель

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – это компактное, упрощенное представление о бизнесе, предназначенное для целостного описания и анализа деятельности всей системы взаимосвязанных бизнес-процессов.

Структура бизнес-модели состоит из трех частей:

- **Все, что нужно, чтобы сделать что-то:** дизайн, сырье, производство, труд и т.д.
- **Все, что нужно, чтобы продать продукт:** маркетинг, предоставление услуги, промоушен, продажи.
- **Как и что клиент платит:** стратегия ценообразования, способы оплаты, сроки оплаты и т.д.

Различные бизнес-модели могут усовершенствовать любой из этих трех компонентов.

Семь вопросов для оценки бизнес-модели по Остервальдеру (Александр Остервальдер – швейцарский теоретик бизнеса, автор книг, консультант и предприниматель. Известен своими исследованиями в области построения бизнес-моделей и разработкой *Business Model Canvas* – системы анализа бизнес-моделей для предпринимателей):

- Стоимость переключения;
- Регулярный доход;
- Доходы и издержки;
- Революционная структура издержек;
- Перекладывание работы на другие стороны;
- Масштабируемость;
- Защищенность от конкуренции.



Рисунок 9.1. – Построение бизнес-модели по Остервальду.

9.3 17 наиболее распространенных сегодня бизнес моделей

Подавляющее большинство компаний использует уже существующие и проверенные на практике бизнес-модели, лишь совершенствуя их, чтобы найти конкурентные преимущества. Вот список бизнес-моделей, который используют сегодня чаще всего, чтобы начать бизнес.

Реклама. Основы модели строятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям. В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей.

Партнерская программа. Эта бизнес-модель связана с рекламной моделью, но имеет некоторые особенности. Чаще всего в партнерской модели используются ссылки (они встраиваются в контент), а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.

Комиссия. Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов, тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими (агентство недвижимости, краудсорсинговое агентство и т.п.).

Кастомизация. Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждую продажу уникальной для конкретного клиента. Пример – туристические агенты, которые заказывают поездки для состоятельных клиентов.

Краудсорсинг. Компании, которые пытаются решать сложные проблемы, часто публично раскрывают свои проблемы, чтобы кто-нибудь поделился ресурсами,

рекомендациями, историями. Ключом к успешному бизнесу по модели краудсорсинга является предоставление «правильного» поощрения для привлечения участников.

Отказ от посредников. Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые отношения с клиентами.

Дробление. Вместо продажи всего продукта вы можете продавать только часть этого продукта, используя бизнес-модель дробления. Один из лучших примеров этой бизнес-модели – совместная аренда имущества, когда группа людей владеет только частью дома для отдыха.

Франшиза. Франчайзинг особенно распространен в ресторанной индустрии, но его примеры есть почти во всех сферах услуг – от уборки помещений до кадровых агентств. Эта бизнес-модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому.

Freemium. Модель freemium позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.

Лизинг. Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определенное время.

Low – touch. Благодаря бизнес-модели с заведомо заниженным уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг. Один из лучших примеров такого типа бизнес-модели – бюджетные авиалинии и продавцы мебели вроде IKEA.

Маркетинг-лейс. Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для продуктов, так и для услуг.

Оплата по факту использования (pay-as-you-go). Вместо предварительной покупки определенного количества продуктов клиенты оплачивают фактическое использование в конце расчетного периода.

«Бритва и лезвие» (модель Gillette). Эта бизнес-модель названа в честь продукта, благодаря которому и была придумана: продайте долговечный продукт ниже стоимости, чтобы увеличить объем продаж одноразового компонента этого продукта. Цель продажи – завлечь клиента в систему постоянного взаимодействия и гарантия того, что с течением времени будет много дополнительных покупок.

«Бритва и лезвие наоборот». Подобно модели «бритва и лезвие», клиентов часто мотивируют присоединиться к определенной продуктовой системе. Однако в отличие от предыдущего варианта, первоначальная покупка в этом случае становится большой продажей, в результате которой компания зарабатывает большую часть своих денег. Дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.

Обратный аукцион. Эта бизнес-модель дает возможность покупателям называть продавцам свою цену. Так, например, Priceline.com в свое время произвел революцию в онлайн-бронировании именно благодаря такой концепции. Пользователи сайта выбирают интересующий их район города, звездность отеля и называют цену, которую готовы заплатить. Если эта цена не ниже конфиденциальных тарифов на номера, которые предоставляют заведения, сразу же приходят подтверждение и название отеля.

Подписка. Эта бизнес-модель становится все более распространенной. Суть ее заключается в том, что потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге (Netflix).

9.4. Понятие бизнес-процессов

В организации может быть, и пока еще, чаще всего, принят функциональный подход к управлению, который рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции. Однако бизнес-процессы существуют внутри каждой организации, независимо от того, формализованы они или нет.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС (ПРОЦЕСС) – это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе.

Фактически, это последовательность действий (шагов, этапов, функций), которые:

- Совершаются в определенном порядке;
- И направлены на достижение целей компании.

То есть на входе у нас что-то, что преобразуется или изменяется на выходе.

Каждый бизнес-процесс имеет:

- Свою определенную **цель**, подчиненную общей цели компании;
- **Владельца**, который может управлять ресурсами и отвечает за исполнение процесса;
- **Ресурсы**;
- **Поставщика**;
- **Клиента**;
- **Систему контроля** качества и исправления ошибок;
- **Систему показателей** процесса.

Владелец – должностное лицо или орган управления, который:

- имеет в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса;
- управляет его выполнением;
- несет ответственность за результат и эффективность процесса.



Рисунок 9.2 – Компоненты бизнес процесса

Поставщик бизнес-процесса – субъект, предоставляющий входы (ресурсы) для выполнения бизнес-процесса. «Поставщики» могут быть внешними (поставщики) и внутренними (другие бизнес-процессы).

Потребителем (клиентом) бизнес-процесса может быть физическое или юридическое лицо, функциональное подразделение, другой процесс, использующий результаты (выходы) процесса.

9.5 Классификация бизнес процессов

Выделяют:

- Основные бизнес-процессы;
- Обеспечивающие (сопутствующие) бизнес-процессы;
- Бизнес-процессы управления;
- Бизнес-процессы развития.



Рисунок 9.3 – Классификация бизнес-процессов.

Характеристики (критерии) бизнес-процесса:

- результативность
- эффективность
- определенность
- повторяемость
- адаптируемость

10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Активная фаза стратегического менеджмента, реализация стратегии, наступает после этапов формулирования стратегии, анализа альтернативных стратегий и стратегического выбора.

Чтобы стать успешной, стратегия должна быть транслирована в тщательно организованную практическую деятельность.

Начальная стадия осуществления стратегии состоит из 4-х взаимосвязанных процессов:

- Выбор краткосрочных целей и составление операционных планов.
- Разработка специфических функциональных тактик, **включая аутсорсинг, с целью создания конкурентного преимущества.**
- Наделение операционных сотрудников полномочиями **осуществлять определенные действия в соответствии с правилами.**
- Создание эффективной системы вознаграждения.
Это означает, что:
 - Положения стратегии должны быть переведены на язык инструкции, которыми сотрудники пользуются в ежедневной практике.
 - Стратегия и компания **должны стать единым целым**, т.е. стратегия должна отражаться:
 - ✓ в том, **как компания организует свою деятельность;**
 - ✓ в том, **кто является лидерами** этой организации;
 - ✓ **в организационной культуре.**
 - Менеджеры компании должны установить **систему управления, которая позволит им контролировать ход реализации стратегии и корректировки ее положений**, а также обязательств и целей компании в соответствии с постоянно изменяющимися условиями среды.
 - Организации серьезно стоит думать об **инновациях.**

10.1 Краткосрочные цели и функциональные тактики

КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ – это измеримые задания, которые должны быть выполнены в течение одного года или быстрее.

Краткосрочные цели **представляют собой перевод долгосрочных целей на язык операционного планирования.**

Дискуссии и достижение консенсуса по поводу краткосрочных целей позволяют **высветить потенциальные области конфликтов между подразделениями, которые должны быть урегулированы прежде, чем они смогут нарушить важные функции компании.**

Краткосрочные цели задают количественно измеримые параметры для операционных планов и функциональных тактик, что повышает качество работы механизмов обратной связи, оценки и корректировки.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТАКТИКИ – ключевые действия, предпринимаемые на постоянной основе в каждой из таких функциональных областей как маркетинг,

финансы, производственная или иная основная деятельность, исследования и разработки, управление человеческими ресурсами, и направлены на создание продуктов и услуг

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ – передача части функций, исполнявшихся прежде сотрудниками компании, сторонним исполнителям

Начав с аутсорсинга еженедельных расчетов заработной платы, большинство компаний всего мира склоняются к мысли, что наиболее эффективной стратегией было бы сохранить за их собственным персоналом только некоторые функции, поручив основные и вспомогательные процессы тем людям за пределами штата компании, которые способны выполнять их **за меньшие деньги и более эффективно**. Сегодня аутсорсинг затрагивает все функции бизнеса: маркетинг, разработка продукта и компьютерные операции могут служить лишь несколькими примерами задач, выходящих за рамки обычных рутинных процессов, которые компании поручают сторонним исполнителям.

10.2 Роль правил и инструкций

Специфические функциональные тактики инициируют действия по реализации стратегии бизнеса и придают им определенное направление, однако этого недостаточно. Но конкретные усилия такого рода часто не достигают цели, поскольку сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, не уполномочены принимать решения или действовать в интересах клиентов.

Одним из способов справиться с этой проблемой является **наделение операционных сотрудников соответствующими полномочиями**.

НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – акт, при помощи которого сотрудники или группа сотрудников получают право принимать решение или осуществлять действия в определенных пределах.

Центральной задачей при этом является обеспечение соответствия принимаемых решений миссии, стратегии и тактике бизнеса таким образом, чтобы у операционного персонала оставалось достаточно свободы действий в конкретных ситуациях. Одним из инструментов решения этой задачи являются правила и инструкции.

ПРАВИЛА И ИНСТРУКЦИИ – стандартные, основанные на прецедентах и относящиеся к широкому кругу вопросов решения, избавляющие сотрудников от необходимости каждый раз заново определять характер их действий в повторяющихся ситуациях или в условиях недостатка времени.

Правила увеличивают эффективность менеджмента, поскольку стандартизируют многие рутинные решения и устанавливают границы полномочий менеджеров.

Итак, краткосрочные цели и операционные планы направляют конкретные шаги компании по осуществлению стратегии. Функциональные тактики (как внутренние, так и опирающиеся, в случае аутсорсинга, на поддержку внешних партнеров) необходимы для создания предусмотренных стратегией конкурентных преимуществ. Правила определяют рамки допустимого при принятии решений операционными сотрудниками. Система вознаграждения поощряет эффективную работу.

11. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ – действия менеджеров, которые выражаются в отслеживании хода реализации стратегии, выявлении проблем или изменений в стратегических предпосылках и внесении необходимых поправок.

Механизмы стратегического контроля:

- Уточнение стратегических предпосылок;
- Стратегическое предвидение;
- Реагирование на особые обстоятельства;
- Контроль выполнения задач.

Контроль стратегии означает контроль финансирования и хода стратегических мероприятий. Контроль начинается с планирования, затем разрабатывается технология, изучается рынок, изготавливается пробная партия продукции, разрабатывается система маркетинга. Проект считается реализованным после того, как созданная продукция в полном объёме поступила на рынок. Это может быть переход на новую технологию, внедрение в новую стратегическую зону хозяйствования, введение в эксплуатацию новой производственной линии.

В большинстве случаев в начале реализации нового проекта его вероятный исход остаётся неясным. Предположим, что ревизия хода реализации проекта будет происходить в *контрольной точке*, скажем, через три года после начала проекта.

В отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть *сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.*

В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара. До тех пор, *пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать.*

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Петров, А.Н. (ред.) и др. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – 3-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
2. Пирс, Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс, Р. Робинсон, пер. с англ. Е. Милютин – 12-е изд. – Питер, 2013. – 576 с.
3. Воронин, А. Стратегический менеджмент/ А. Воронин, А. Королев. – Минск: Вышэйша школа, 2022 – 272с.
4. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/ Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2022 – 132 с.

Дополнительная:

1. Авраамов, П. Стратегия Го. Древняя игра и современный бизнес, или как победить в конкурентной борьбе / П. Авраамов, А. Бизяев. – М.: Олим-Бизнес, 2020 – 420 с.
2. Беляцкий, Н.П. Креативный менеджмент/ Н.П. Беляцкий – Минск: Вышэйшая школа, 2022. – 384 с.
3. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: РИВШ, 2020. – 350 с.
4. Варол, О. Думай как Илон Маск. И другие простые стратегии для гигантского скачка в работе и жизни / О. Варол. – М.: Эксмо, 2021 – 352 с.
5. Диксит, А. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни/ А. Диксит, Б. Нэлбафф. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 – 464 с.
6. Ким, В. Ч., Моборн, Р. Стратегия голубого океана: как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Ч. Ким, Р. Моборн. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 336 с.
7. Котельников, В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007 – 96 с.
8. Лафли, А., Мартин, Р. Игра на победу: как стратегия работает на самом деле/ А. Лафли, Р. Мартин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 304 с.
9. Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж.М. Лампель. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019 – 512 с.
10. Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / К. Омае. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2021 – 216 с.
11. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2020 – 952 с.
12. Райс, Э. Стратегия фокусирования: специализация как конкурентное преимущество/ Э. Райс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 352 с.
13. Штерн, К. Стратегии, которые работают: подход VCG / К. Штерн, Дж. Сток мл. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер. М., 2007 – 496 с.

Электронные источники

www.powerbranding.ru (теория, примеры и шаблоны анализов)

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КЕЙС №1. Бизнес-стратегии Игоря Картузова #факторы внешней среды#опыт построения бизнеса#инновации

БОГАТЫЙ КАРТОФЕЛЬНЫЙ ПАПА

Автор: Ю. Эйдинова. Богатый картофельный папа. Деловой квартал № 10 (582), март 2007. С.54-60.

Игорь Картузов – убежденный богач и капиталист. Он может сколотить состояние и на выращивании картошки, и на производстве полипропилена, и на продаже гидравлики. Чтобы потом ловить кайф от инвестирования, заработанного в новые проекты – именно так, по его мнению, можно использовать деньги для расширения собственного сознания. Досье Игорь Картузов Родился в 1970г. Образование: 1987-1992 гг. Уральский лесотехнический институт, инженер-механик; 2002-2003 гг. – УГТУУПИ, президентская программа переподготовки управленческих кадров, специализация – «стратегический менеджмент»; 2002-2006 гг. – Санкт-Петербургский институт Гештальта (СПБИГ), психолог-консультант. Диплом на тему «Применение методов Гештальт подхода в тренинге «Привычка быть богатым».

Карьера:

- с 1989г. по настоящее время – ООО «Картофель», учредитель, гендиректор (производство сельхозпродукции, хранение, доставка овощей);
- с 1995г. по настоящее время – ООО «Универсалкомплект», учредитель;
- с 1997г. по настоящее время – крестьянско-фермерское хозяйство, учредитель (переработка сельхозпродукции, предоставление в аренду производственных, офисных и складских помещений, испытания новых производственных, инновационных направлений);
- с 1997г. по настоящее время – ООО «Бытхозторг», учредитель (оптовая розничная продажа товаров народного потребления);
- с 2000г. по настоящее время – ООО «Пилен», учредитель (производство и продажа мягких контейнеров МКР и ViGBaG из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов, продажа полипропиленовых и полиэтиленовых тканей, полотен, лент, мешков и др.).

Владелец пяти бизнесов с годовым оборотом в 350 млн. руб. Игорь Картузов вывел собственную формулу богатства: если периодически капитализировать часть своих денег – непременно разбогатеешь. Богатство он воспринимает философски – как ресурс – и в то же время очень конкретно – как потенциальный продукт или успешную идею. Став миллионером, Картузов решил поделиться своим капиталистическим опытом. При встрече Игорь протягивает визитку с надписью: «Автор проекта «Привычка быть богатым».

Это понятно, сейчас он раскручивает себя как тренер и хочет, чтобы в нем видели консультанта. На вопросы отвечает быстро, используя обкатанные речевые модули, что сразу выдает в нем преподавателя.

- Главное – быть свободным в своих увлечениях: кататься на лыжах, плавать, путешествовать по миру, открывать для себя новые идеи, возвращаться и воплощать их, – подавшись вперед, быстро говорит Игорь Картузов. – Хотя, чем ты богаче, тем круче цели. Наше желаемое всегда обгоняет наши возможности как минимум на 20%. Абрамович наверняка хотел купить яхту побольше, да нет такой – круче только крейсер. Кстати, я буквально позавчера вернулся из Андорры и привез оттуда новые идеи. *(Роется в холодильнике и потрясает в воздухе вакуумным пакетом с тертой морковью и упаковкой с зеленым салатом.)* Вот, продукт из Андорры. В его основе – тот же принцип, на который рассчитываю и я. Был приятно удивлен: оказывается, иду почти в ногу. Вот фитнес-салат из пяти видов трав. Сегодня у нас в стране их делают только два производителя – «Белая дача» и «Димитровские овощи». Срок реализации – три дня, а доставляют из Москвы. Отсюда стоимость – 100 руб. за упаковку 100 г, 1 тыс. руб. за килограмм. У москвичей упаковка качественная, не хватает только помидоров черри и маленького контейнера с оливковым маслом, чтобы салат был полностью готов. Так вот, тысяча рублей за кило – очень высокая цена. Дешевле могут поставлять только местные производители, но у нас такого пока не делают – есть свободная ниша.

Салатная линия – это наша перспектива. Сейчас моя фирма работает с картофелем, скоро займемся морковью и свеклой, потом очередь за салатом. Я стажировался в Голландии по этому вопросу, владею технологией.

Откуда у вас привычка быть богатым?

- Есть одно простое слово – «делать». Мы все умные. Американцы тупые, как говорит Задорнов, а мы умные. Мы все тщательно просчитываем, в том числе риски. И если вероятность неудачи велика, ничего не делаем. Весь процесс мысленный. А американцы просто берут и делают, особо не задумываясь. В этом и разница. Чтобы стать богатым, нужно просто начать делать.

В основе богатства лежит не логика, не знания, не творчество, не интуиция, а просто бездумное действие?

- Примитивное. То, что вы перечислили, – стандартная схема... Привычка к богатству заключается в постоянной ежемесячной капитализации части своих средств. Когда ты каждый месяц откладываешь копеечку, подобное начинает притягивать подобное: начинаешь интересоваться, куда потом эти деньги деть, чтобы они работали, наводить справки о рынке акций, золота, недвижимости и т. д.

То есть наличие денег расширяет сознание?

- Да, ими же надо распоряжаться! На капитализированных деньгах ты учишься быть богатым. Я знаю человека, который собрал коллекцию утюгов. Отдельно сами по себе они ничего не стоят, а в формате коллекции это уже ценность.

А как вы начали путь к богатству?

- В детстве, наверное. Это проявлялось еще в коллекционировании – сначала календариков, потом значков, потом марок, потом монетами занялся... А первые серьезные деньги делал на спекуляции – возил из Москвы товары (одежду, сумки и т. д.) на продажу в Екатеринбург. Вся прибыль делилась поровну: половина на развитие, половина на потребление. Потом на потребление стал оставлять все меньше и постепенно сформировал капитал. Деньги вложил в бумажный бизнес. Я и еще несколько человек покупали большие рулоны бумаги и резали по определенным размерам. Так появился вкус к производству.

В чем заключался бизнес?

- Бумага продавалась здоровенными бобинами. Мы сконструировали специальную установку, которая резала бобины на большие листы – флаты. Флаты клали на бумажную гильотину, она рубила уже мелкие форматы – А4, А6, А3. И еще ролики шириной 210 мм (они раньше использовались на матричных принтерах, которые стояли повсюду – в каждой бухгалтерии, в коммунальных службах и т. д.). Импортная бумага тогда была очень дорогой, а качество упаковки отечественного целлюлознобумажного завода оставляло желать лучшего. Мы делали свою фирменную упаковку и продавали через магазины и специализированные компании. Супердоходный бизнес, это была ниша для мелких производителей, как я.

УРАЛЬСКИЙ UNCLE BENS

Первый бизнес, ставший для Игоря Картузова профильным, начался на картофельном поле. Сегодня он «возделывает свой огород»: формирует продуктовую линейку картофельного бренда «Свежая страна», прикупает земли, получает субсидии через национальные программы и спокойно ждет вступления страны в ВТО: при ограниченном сроке годности его продуктов иностранные фермеры ему не страшны.

- Производство картофеля в 1989г. начал мой отец – руководитель сельхозпредприятия. Он организовал сельхозкооператив, где работало десять человек. Подход коммунистический – у всех равные доли. Это был очень прибыльный бизнес: на деньги, вырученные от продажи картофеля, отец построил три дома, купил два новых грузовика, два трактора и автобус, – вспоминает Игорь Картузов, поглаживая пакет с морковью. – Маржа – высоченная, так как себестоимость в десять раз меньше продажной цены.

Сейчас другое дело, хотя рентабельность около 25% – тоже неплохо. За три года предприятие очень бурно развилось. Я начал помогать отцу в 1989г., еще студентом. Покупал у него картошку и перепродавал. Искал свои ниши – организацию уборки или хранения картофеля.

Почему именно картофель?

- Наверное, потому, что были покупатели, которые брали картофель большими объемами, – армия, другие госструктуры, мы выполняли госзаказ. Потом все это

рухнуло. Сбыт сократился в разы, возникли рыночные условия, требования к качеству продукта повысились.

Когда начались тяжелые времена, все так называемые партнеры отца разошлись. До 2002г. я просто материально поддерживал компанию (сам в то время развивал другие бизнесы) – давал в долг. Потом понял, что они уже не выкарабкаются. И подключился вплотную: переделал сбыт, построил новое хранилище, уменьшил число работников, а оставшимся повысил зарплату. Бизнес вышел на прибыль.

Видимо, у вас с отцом были разные подходы к ведению дела... Когда бизнес изменился под вас?

- В 2004г. Предприятие становилось банкротом. Крестьянское мышление так устроено: вырастил картофель и сидит ждет, когда его купят. А я вышел на розничную торговлю – пришлось убеждать, что наше качество хорошее, показывать продукт: у нас, мол, не такой, как у остальных. Мытый картофель начал делать уже в 2004г., после поездки в Голландию. Увидел, что он может быть чищенным, да еще и нарезанным. И когда получил заказы, уже смог инвестировать в предприятие.

Что оно собой представляет?

- Сегодня у нас в поселке Октябрьском работают 15 человек и двенадцать единиц техники. В 2005 г. я стал единственным учредителем, выкупив оставшиеся доли. Мы работаем на 70 га своих и 100 га арендованных угодий, хотя теперь «наделов» уже не хватает. Ведем переговоры о покупке арендуемых земель. Если ты – сельхозпредприятие, работаешь на этой земле больше трех лет, держишь ее в пригодном для полевых работ состоянии, то можно оформить ее в собственность. Для сельхозпроизводителей есть еще и льготные ставки. Это некоммерческая покупка. Но приобретение еще 150 га – пока идея фикс, так как граничащая со мной земля принадлежит коммерческим структурам.

Сейчас многие инвестируют в сельхозсектор. Но большие проблемы с персоналом – мужики в деревне пьют. Как решаете эту проблему? Держите в кулаке?

- Мои работники не пьют. Потому что есть деньги и интересная работа. Пьют ведь либо от безысходности, либо по болезни. У них был выбор – или пить, или работать и зарабатывать, купить новую машину, построить баню и т. д. Средняя зарплата специалиста на моей фирме – 1012 тыс. руб., а еще премиальные. В сезон премиальные, бывает, сравниваются с окладом. У меня остался костяк, который и раньше то особо не пьянствовал. Случаются, конечно, такие поводы, как, например, свадьба, но тут ничего не поделаешь – в деревнях такая традиция. Можно на три четыре дня забыть про человека. Со временем все изменится. Вон в Голландии фермер и два наемника обрабатывают в пять раз больше полей, чем все мое хозяйство.

Так это за счет автоматизации?

– Да, наши технические возможности пока отстают. Я планирую, что будет меньше людей, больше техники, за счет этого повысится качество. Но не буду

отказываться от своих людей: в них слишком много вложено. Я переориентирую их на другие участки. На салатные линии, например.

А пока технического бума не случилось, заинтересовал управляющего в конечном результате – взял в процент от прибыли. Управление стало эффективным: и техника не ломается, и бензин не утекает неизвестно куда.

Теперь я выступаю в этом бизнесе только как инвестор. У нас замкнутый цикл производства – мы и производители, и переработчики, и поставщики в магазины. Мы присутствуем во всех крупных сетях – «Звездном», «Ашане», «Монетке».

Как вам это удается? Все поставщики жалуются, что в крупные сети просто так не пробиться.

– Надо же! Когда нам из сетей звонили, мы даже и не знали об этом. Нам сказали – привозите свой красиво упакованный картофель.

Что вы им предлагаете?

– Мытый фасованный картофель под брендом «Свежая страна». Какую вы картошку будете покупать, если она стоит почти одинаково, – мытую или грязную? И если мытая – в вентилируемом пакете, с ручкой, чтобы удобно было нести? Килограмм нашей картошки всего на 2 руб. дороже. Да, мытый продукт хранится всего две недели. Но мы и ориентированы на городского жителя, который берет 2-3 кг и быстро употребляет их. Скоро планируем выпускать чищенный картофель в упаковке, следующий этап – уже порезанный продукт. Меня привлекла уникальность торгового предложения. Такого продукта на рынке нет, а он востребован уже вчера.

Но порезанный картофель быстро темнеет

– Да, конечно. Но наш продается в вакуумной упаковке, когда она вскрывается, в течение пяти минут картофель должен быть или положен в воду или на сковородку – на термическую обработку. Открытая упаковка не хранится.

Продуктовую линейку расширит салат?

– Это наша идея будущего. Покупатели салата – те же люди, следящие за здоровьем, обращающие внимание на холестерин. Пока потребление готовых смесей невелико – все дело в высокой цене. А если они будут стоить вдвое меньше, мы охватим более широкий сегмент покупателей, не только премиальный. Сэкономив на транспортных издержках, сможем попасть на рынок с ценой максимум 40 руб. за 100-150 г продукта. И постепенно сможем снижать стоимость.

А когда приобретем дополнительные земли, выйдем на 200 т. продукта в месяц, но на этом остановимся, чтобы не делать вал. В 2007-2008 гг. на рынок выйдет пара крупных местных хозяйств с аналогичным продуктом, поэтому мы лучше будем осваивать передовые ниши. Наша стратегия – внедрять новинки. Уже в этом году предложим чищенный продукт, нашим конкурентам до этого еще год-два пахать. Потом будет уже нарезка – слайсы, соломка, кубик, суповые смеси, готовые смеси для жарки и тушения, упакованные по 100 г и по 1 кг и т. д.

Мощностей вам хватает?

– Развиваясь, мы собираемся больше ориентироваться на переработку, поэтому намерены привлекать поставщиков сырья, производителей. Полностью от собственного производства отказываться не будем никогда, минимум 70% оборота станем делать за счет своего сырья. Это сокращает и риски, и налогообложение.

Мы – участники федеральной программы по поддержке сельского хозяйства. Получили большой кредит и купили голландскую линию по переработке картофеля. В рамках национального проекта министерство нас уже дважды субсидировало на приобретение оборудования.

Вы занялись этим бизнесом в расчете на национальный проект?

– Проект стал действовать годом позже. В 2005г. мы получали дотации на удобрения, на оборудование, тогда это просто была федеральная программа поддержки сельхозпроизводителя. Госпомощь, конечно, не помешает. Это нормально: сельхозбизнес дотируется во всем мире, если его не поддерживать, стоимость продукта будет слишком высока, спрос упадет, а занятость населения в этом секторе большая. Регулирование обеспечивает рабочие места в деревне и продовольственную безопасность региона – ведь количество частных производителей снижается, а спрос на картофель растет.

КАК НА КАРТОФЕЛЬНОМ ПОЛЕ ВЗРАСТИТЬ ПРОИЗВОДСТВО ПОЛИПРОПИЛЕНА

На картошке Игорь Картузов учился бизнесу. Но сегодня у него есть еще несколько проектов, не связанных с сельским хозяйством. Он не стремится выстроить империю. Его цель – остаться инвестором, получая и используя ресурс от налаженных бизнесов.

– Моя сильная сторона – способность участвовать в нескольких сферах и применять знания, почерпнутые из разных отраслей, – объясняет Картузов и достает листы бумаги и ручку, чтобы подтвердить свой рассказ рисованными схемами. – Сельское хозяйство – это не дело моей жизни. Моя задача – оставить себе долю в 20% акций, отойти от оперативного управления и заняться чем-то другим, получая прибыль с этого проекта. Поставленный на ноги бизнес – способ заработать деньги на другой проект.

Как появилась компания «Универсалкомплект»?

– В середине 90х гг. я был дилером Минского подшипникового завода. Создал фирму, потом, чтобы расшириться, нашел партнеров, финансовых доноров. Сфера деятельности все время менялась, мы занимались перепродажей продукции разных заводов. В том числе операциями с недвижимостью – приобретением жилой и нежилой, складской.

Сейчас базовый бизнес фирмы – перепродажа гидравлического оборудования для машин, станков, механизмов, тракторов и т. д. Доля «Универсалкомплекта» в общем обороте моих бизнесов – 20-25%. Мы – дилеры нескольких крупных предприятий: завода «Коммунар», Мелитопольского завода, завода «Гидросила».

Наши потребители – местные предприятия. Оперативным управлением УК я не занимаюсь вот уже три года. Вы – идеолог, рождаете и воплощаете проекты. Но чем больше идей, тем больше проколов.

У вас они часто случаются?

– Конечно (начинает загибать пальцы): Тюмень, Челябинск, Магнитогорск, Пермь, Екатеринбург – это та цепочка, где были организованы филиалы моего предприятия. Из Екатеринбурга машина везла в Тюмень подшипники и гидравлику, из Тюмени в Пермь – теплоизоляцию, там брала бумагу, переправляла ее в Магнитогорск, где загружалась стальной лентой и т. д. Так называемая вертушка.

На какой-то момент делегирование полномочий с моей стороны превысило пределы разумного. И сеть развалилась. Потеря филиалов была одной из самых болезненных. Я сделал вывод: нельзя перепоручать все другим людям, а самому «отдыхать на Канарах». Иначе из-за чужих ошибок теряешь бизнес. Директор одного из филиалов, например, увлекся игрой в казино. Я ему говорю: ну как ты подшипники-то мог проиграть?

«Бытхозторг» вы создали на деньги от «Универсалкомплекта»?

– Да. Эта фирма до сих пор поставляет в крупные сети электроустановочные изделия – розетки, электровыключатели и т. д. Мы покупаем крупные партии у производителей и распродаем по магазинам. На ТК «Оборонснабсбыт» у нас два собственных магазина. Была идея создать ТМ для специализированной торговой сети, но умерла: партнер, который этим управляет сегодня, не видит необходимости в ТМ. Я же не хочу за это братья. Этот бизнес стагнирующий – нет прогрессивной идеи, захвата рынка, бурного развития.

Был вариант – стать базой крупных товаропроизводителей на местном рынке. Но проект требует большой складской базы, транспортного комплекса, выхода на другие регионы, в более мелкие города, нужен большой штат сотрудников. Мы предпочли занять более узкую нишу, но будущего у нее пока не видим.

Почему вы вообще взялись за хозтовары?

– На тот момент на рынке был дефицит качественных хозяйственных товаров. Специализированных магазинов почти не было. Разница между оптовой и розничной ценами была очень существенной. Мне хотелось сделать сеть магазинов хозтоваров «Хозобоз», присутствующую в каждом районе города, но не успел по финансовым причинам. Правда, товар сегодня поставляем, в том числе и сетевым магазинам: сушилки, гладильные доски и т. д.

Как вы обнаружили такую далекую от ваших проектов нишу, как производство полипропиленовых контейнеров?

– ООО «Пилен» – мое любимое предприятие. Потому что хорошие перспективы, потому что закупаем супертехнологичное оборудование. Потому что управляющий – захваченный идеей человек, все глубже вникающий в технологию производства. Производим бигбеги – мягкие контейнеры из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов. Этот рынок не уникален. Контейнеры сегодня делают три огромных предприятия в России. Монстры! А мы с нуля смогли выйти в этот сегмент.

Секрет – в индивидуальном подходе. Образно говоря, вместо готового платья мы предлагаем индивидуальный пошив – приспособливаем стандартную продукцию к потребностям конечного покупателя. Мы к нему едем, выясняем все потребности, например, как удобнее доставать продукцию из контейнера. Все до сантиметра вымеряем и создаем новую модель контейнера. Сегодня у нас их более 30.

На вас снизошло полипропиленовое озарение?

– Да просто один покупатель рассчитался с нами контейнерами, которые ему были не нужны. Мы тоже не знали, куда их деть, начали разбираться. Увидели, что качество невысокое, а изготовить бигбег очень просто: берешь кусок ткани, раз-два – вот он сшит. Мы так же можем делать! Посоветовались с потенциальным покупателем, он нам объяснил, какой бигбег будет пользоваться спросом.

Мы переделали контейнеры и продали. Потом купили отечественную швейную машинку и изготовили новую партию, затем нашли производителя ткани, арендовали площадь на заводе им. Калинина, купили еще десять швейных машинок. Стали продавать и увидели, что рынок не насыщен. Производство успешно развивается. Сейчас наши клиенты – Тюмень и Екатеринбург, в Пермь и Челябинск пока не пробились, но планируем в ближайшее время: в Перми – химическое производство, они нуждаются в контейнерах.

Со временем мы купили несколько мощных станков, которые позволяют производить много контейнеров. Работаем не только с конечным потребителем. Например, мы не можем выйти на крупный металлургический завод, хотя контейнеры там не лучшего качества, но их шьет сын директора завода. Мы знаем: нам туда не пробиться. И чтобы увеличить объемы, предлагаем этому сыну свои высокотехнологичные заготовки, а он их уже дошивает. Так мы подтягиваем на свою сторону мелких производителей, а через них – и крупных «карманных» потребителей.

КОМУ – БОЖИЙ ДАР, А КОМУ – УЧИТЬСЯ

У Игоря Картузова около десяти образований – от президентской программы до курса «Бухгалтер малого предприятия». Он уверен, что образование помогает заработать и сохранить действительно большие деньги, дает инструментарий тем, у кого нет божьего дара. Вот у Романа Абрамовича, говорит, наверное, есть божий дар.

– Любое образование воспринимаю с удовольствием, – рассуждает Игорь Картузов. – Когда тренер будит в тебе активность, не навязывая своего видения. Я знаю, что мне нужно, и выжимаю из тренера каждый уплаченный доллар. Даже на скучной лекции в УПИ можно найти что-то полезное.

Знаю, что вы автор тренинга «Сексуальная энергия в бизнесе». О чем он?

– Несмотря на несколько провокационное название, речь идет не о сексуальных отношениях, а об энергии. Я обучаю участников использовать свою сексуальную энергию для достижения требуемого результата в бизнесе.

Интересная тема – чувства, флирт, игра как инструмент для работы, это мощнейшее орудие манипуляции и вовлечения в свой проект. Важно, чтобы в

переговорах, когда это уместно и целесообразно, присутствовала легкая сексуальность, которая дает возможность увлечь собой, заинтересовать в себе и в своей идее. Законы привлекательности еще никто не отменял! Их можно использовать для работы и с банками, и с административными, и с проверяющими органами. Я всегда ухожу из парфюмерных магазинов с кучей пробников – потому что общаюсь с продавцом, проявляю искренний интерес.

Могу сказать точно: если твоя сексуальная энергия низка, удовольствие от контакта получит только другой человек. Например, сотрудник налоговой инспекции. А можно добиваться своих целей, самому получать удовольствие, в идеале взаимное.

Один из ваших новых проектов – венчурный фонд. В России эта сфера бизнеса до сих пор не приносит больших денег. На что вы рассчитываете?

– В бизнесе есть два компонента – идея и деньги. Меня интересуют те проекты, где стоимость идеи превышает размер инвестиций, грубо говоря, где на идею приходится минимум 60% общей стоимости. Например, стоимость идеи сдать в аренду недвижимость минимальна – она банальна, а вложений требуется много. Но вот вам другой пример. В одном крупном банке – текучка кадров, им нужна программа, которая учит новичка всем стандартам компании. Такой продукт купят все филиалы крупного банка, которых достаточно много.

Программистам нужно поработать две недели... Вложения минимальные, а стоимость идеи достаточно велика. Такие бизнесы и сегодня можно начинать с нуля – к слову о том, как стать богатым. Только уникальность, так как под уникальные идеи можно найти деньги. И мы с тремя «друзьями-толстосумами» создали венчурный фонд, ищем проекты. Это возможно на той стадии, когда капитал уже начинает работать на тебя, а не ты на капитал. Я стремлюсь стать инвестором идей, не влезая в оперативное управление.

Уже есть проекты на ходу?

– Из десяти проектов, которые нам приносили, мы взяли два. Один – консалтинговое агентство Geld Kapital. Их, конечно, пруд пруди, но его фишка – специализация по написанию бизнеспланов и брокериджу, такого на рынке еще мало. Мы сотрудничаем с голландцами, они нас консультируют. В перспективе агентство будет продано тем же голландцам, когда они зайдут на наш рынок.

А когда вы хотите продать его голландцам?

– К 2009г. Да они еще и не знают об этом. Планировать проект надо с основы. Даже название для консалтингового агентства мы подобрали с немецкими корнями. Лучше подходить издалека, сделать так, чтобы покупатель сам к тебе обратился. Нельзя предлагать свой товар напрямую. Тогда и входные билеты в гипермаркеты покупать не надо будет. (Задумался на секунду.) Я одного не понимаю – почему я до сих пор не Абрамович? (Смеется.)

Ну, это нелегко, ведь весь крупный бизнес у нас в стране уже поделен.

– Да не факт, что это надолго. Мы же живем в России. Было б желание!

ОВОЩНАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА

Автор: Екатерина Сорочкина // Агроинвестор, март 2009г./ код доступа
<https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/10971-ovoshchnaya-perezagruzka/>

Компания «Картофель»

Чтобы сделать сельское хозяйство прибыльным, нужно начинать с конца производственной цепочки – с реализации, уверен Игорь Картузов, директор свердловского ООО «Картофель». Выкупив акции убыточной компании, продававшей оптом «грязный» картофель, он перереформатировал бизнес: предложил ритейлерам отказаться от импорта в пользу своего продукта – мытых и упакованных овощей под брендом «Свежая страна». Они дешевле и качественнее привозных, признают в торговых сетях. А вот братья за производство листовых салатов участники рынка Картузову не советуют.

Выращивать картофель еще в 1989 году начал отец Игоря Картузова Анатолий, агроном по образованию. Взяв в аренду у колхоза технику и тысячу гектаров земли, расположенной в 24 км от Екатеринбурга, он организовал кооператив. Через год предприниматель выкупил часть агромашин, а через три года приобрел все необходимое оборудование. «Отец внедрял современные технологии, применял хорошие семена, использовал тройной севооборот», – вспоминает Картузов. Но к концу 1990-х годов рыночные условия изменились. Налаженная система сбыта начала давать сбои. У покупателей – воинских частей и предприятий – не хватало денег на оплату картофеля. Компании пришлось работать с перекупщиками, из-за чего выручка снизилась и стала нестабильной, говорит Картузов. Появилась просроченная дебиторская задолженность, переходящая в убытки. Вследствие ухудшения финансового положения предприятия посевы сократились с 1 тыс. до 90 га. «Банки же в то время не кредитовали частный агробизнес, так что [на развитие] приходилось занимать у знакомых», – говорит Картузов. Он и сам был одним из основных кредиторов бизнеса отца: вкладывал в него деньги, заработанные в том числе и на оптово-розничной торговле (см. врез с биографией Картузова). Но выйти на прибыль так и не удалось. В 2003 году балансовые убытки компании составляли 220 тыс. руб. при обороте, сократившемся до 3 млн руб. Но в реальности «Картофель» вообще был банкротом, говорит Картузов.

Семейный бизнес

Однако он был уверен, что предприятие может приносить доход. Нужно в первую очередь изменить систему сбыта, выйдя на конечного покупателя, решил Картузов. Ошибка «Картофеля», как и других аграриев, была в том, что они старались продавать свой продукт крупными партиями. А поскольку у хозяйств не было своих хранилищ, урожай приходилось отдавать перекупщикам осенью на ценовом минимуме. Терялись большие деньги, выяснил Картузов: осенью можно было реализовать картофель по 6 руб./кг, зимой – по 10 руб./кг, весной его купили бы уже за 15 руб./кг.

Бизнесмен не сомневался в успехе еще и потому, что видел не занятый конкурентами рынок сбыта: мытый и упакованный картофель, тогда как все аграрии

продавали его навалом, даже не фасуя. Поэтому в екатеринбургских сетях обработанный картофель был представлен импортом, к тому же доставленным из Москвы. По подсчетам Картузова, им приходилось работать в убыток. Логистика столичного продукта стоит до 5 руб./кг. Продавать его в уральском регионе приходится по московской цене, чтобы потребителя не отпугивала слишком большая разница в цене по сравнению с местным необработанным картофелем. Значит, нужно убедить ритейлеров взять на реализацию местный продукт – тоже мытый и упакованный, но более дешевый, сделал вывод предприниматель. Определившись со стратегией, Картузов выкупил акции у отца и его партнеров (10-12 человек).

Зашел в сети

Став единственным владельцем картофельного бизнеса, Картузов изучил голландские агротехнологии. Сначала пригласил к себе консультанта из Нидерландов, а потом сам посетил эту страну. Там он убедился, что будущее на рынке принадлежит не просто мытому и упакованному, но уже очищенному продукту. Его производство и стало целью Картузова. «Такое решение дает мне существенную прибавку в доходах, – объясняет он. – Считайте: грязный картофель стоит 8-9 руб./кг при себестоимости 6 руб./кг, а чистый и упакованный можно продать по 18 руб./кг».

Перед тем как организовать переработку, Картузов решил сделать тестовую партию товара. «Я вымыл в ванной картошку, запаял ее обычной бытовой машинкой в полиэтилен, а маркерами нарисовал логотип», – улыбается он. Идея названия торговой марки – «Свежая страна» (Fresh Land) – появилась сразу, уверяет Картузов. За ее разработку он не платил. «Мы производим картофель рядом с местом продажи, не везем его за сотни километров, поэтому он действительно свежий», – объясняет предприниматель философию бренда.

Ритейлеры согласились работать с ним. Заходить в сети было нетрудно, уверяет Картузов. Он говорит, что о бонусах и «входных билетах» не слышал ни тогда, ни позже. «Ведь подобного продукта на рынке не было, а если приносишь товар, интересный для закупщиков, доплачивать и не нужно», – поясняет Картузов. Для сетей, правда, пришлось улучшить упаковку, добавив штрих-код и скорректировав некоторые бизнес-процессы (например, введя электронный документооборот). В итоге, гордится он, «Картофель» первым из местных агропроизводителей вошел с брендированным товаром в федеральные и региональные сети – «Ашан», «Метро», «Мегамарт», «Монетку», «Елисей», «Звездный», «7 Ключей». Исследование спроса показало, что ритейлерам удобнее покупать все овощи, а не только картофель, у одного поставщика. Так компания начала выращивать еще и морковь (20% посевов) со свеклой (10%). Остальные 70% приходятся на картофель. Такое распределение угодий, по словам Картузова, объясняется структурой продаж каждой из агрокультур.

Далее бизнесмен взялся за следующий элемент производственной цепочки – обработку. В 2004 году он привез из Нидерландов оборудование для мойки и упаковки, потратив 3,5 млн руб. Сначала мыли 500 кг в смену, потом спрос возрос, стало больше сетей-партнеров, и «Картофель» докупил оборудования. «Теперь моем уже 7 т за смену», – говорит Картузов.

Чтобы загружать обрабатывающие мощности, потребовались хранилища. Первое, на 700 т, построили в 2005 году, второе и третье (по 1 тыс. т) – в 2008-м, еще одно, на 1 тыс. т, введут в 2009-м. А в 2012 году у компании будет логистический центр, и тогда мощности достигнут 12 тыс. т единовременного хранения, строит планы Картузов. Однако даже при наличии хранилищ, но без холодильников невозможно поставлять ритейлу товарный картофель круглый год. «Из-за этого нам приходилось разрывать контракты в мае и заключать новые в сентябре», – сетует он. Прошлым летом, чтобы выйти из положения, «Картофель» купил импортное сырье, но и это помогло обеспечить только часть поставок. В этом году Картузов обещает ввести собственный холодильник. Если он сделает это, производственный цикл будет непрерывным.

Земельный вопрос

К модернизации своего сельского хозяйства Картузов приступил только год назад. Он потратил 15 млн руб., чтобы полностью поменять технику на широкозахватную. Теперь производительность, радуется Картузов, выросла в 2,5-3 раза, урожайность – на 105 ц/га до 305 ц/га. Получать еще больше овощей поможет переход от двух- к трехпольному севообороту. В планах предпринимателя – обрабатывать до 300 га вместо нынешних 90 га. Для этого нужно вложить в технику еще около 3 млн руб. Недостающие гектары арендовать сложно. Вблизи полей «Картофеля» есть свободные залежные сельхозземли. Они на балансе госимущества, и сдать их в аренду либо продать чиновники пока не соглашаются. А переводить производство за 300 км от Екатеринбурга, где ему могут предоставить свободные участки, Картузов не хочет: «Чтобы везти оттуда картофель, нужна машина на 20 т, иначе транспортировка будет очень дорогой. Но сетям столько не нужно, им удобнее работать с небольшими партиями». Сейчас «Картофель» использует для поставок трехтонные машины.

Пока нет возможности увеличить земельный банк, Картузов пытается наладить сотрудничество с другими фермерами. В 2005 году он предложил небольшим производителям следующую схему: весной компания продает фермеру семена, а осенью выкупает у него товарный картофель по заранее оговоренной цене. Но эта идея работает плохо. «Контрактная культура у наших аграриев очень низкая», – вздыхает Картузов. Они просят дать семенной картофель бесплатно, причем «под честное слово», что осенью погасят долг товарной продукцией. Те, кто все же соглашается купить семена, не всегда выполняют контракт. Например, в документе записано, что «Картофель» купит овощи по 10 руб./кг, а осенью цена поднимается до 12 руб./кг. «Партнеры все продают перекупщикам, а со мной рассчитываются деньгами», – недоволен Картузов. Иногда ему возвращают картофель третьей репродукции, при переработке которого отходы составляют 25% по сравнению с 10% в первой. А один партнер вообще привез капусту вместо картофеля.

Картузов, однако, не отказывается от своей идеи. Чтобы повысить контрактную культуру, он берется сам вырастить дисциплинированных фермеров: проводит для них тренинги и семинары. В идеале, мечтает бизнесмен, агропроизводитель должен заниматься выращиванием картофеля, а переработчик – закупать у него сырье. Пока

же он не может позволить себе обходиться без собственной сырьевой площадки, а партнеров находит в других регионах. «Под Тюменью есть хозяйство, выпускающее продукцию под нашей маркой, – рассказывает он. – Аналогичные предприятия скоро появятся в Перми, Челябинске, Кургане». «Картофель» делится с ними технологией и разрешает использовать торговую марку, если партнер соблюдает стандарты качества. Роялти Картузов не требует: «Важно получить стабильное производство в долгосрочной перспективе, а не заработать побольше и сразу». Выгода «Картофеля», по его словам, – в продаже партнерам семян, моечного оборудования собственного производства, технологии хранения и переработки моркови, контейнеров и сельхозмашин. «Делиться технологиями не боюсь, – говорит Картузов. – Я вижу свободные ниши, куда смогу уйти, вырастив конкурентов».

Что делать дальше

В прошлом году «Картофель» перестал быть единственным местным поставщиком чистого картофеля ритейлу. Моечную линию установил крупный свердловский производитель, «Белореченский». Сейчас там монтируют холодильники. «Но рынок все равно не насыщен, конкуренция будет слабой еще минимум два года», – говорит Картузов. Несмотря на то, что местный «Ашан» оценил надежность «Картофеля» как поставщика в 98%, ритейлеры все равно предпочитают работать с двумя-тремя партнерами, таковы правила безопасности.

Что делать, когда рынок насытится, Картузов уже решил: «Картофель» начнет продавать чищенные овощи. Еще один проект – выращивание лука, капусты и салатов. «Мытые, резанные салаты в упаковке сейчас везут из Москвы, – говорит он. – 100 г стоят 110 руб., а мы сможем продавать свои по 40 руб./100 г». К тому же срок их хранения – всего 5-7 дней, из которых три москвичи тратят на доставку. «Поэтому салаты и мытые овощи, срок хранения которых 2 недели, – это рынок для местных игроков», – делает вывод Картузов.

В мае 2008 года он начал строить под Екатеринбургом «Агроцентр «Свежая Страна» площадью 12 тыс. кв.м. Здесь также разместят отделение РСХБ и компанию Картузова, производящую мягкие контейнеры для хранения и перевозки овощей. Там же можно будет приобрести семенной картофель («Картофель» – дилер самарского поставщика) и немецкую агротехнику.

Не хуже импорта

Брендовый картофель пользуется спросом, подтверждают местные ритейлеры. Сохранность продукта под маркой «Свежая страна», внешний вид упаковки не хуже, чем у импорта, говорит источник в «Ашан». Сотрудник сети «Монетка» рассказывает, что закупщикам комфортно работать с Картузовым: он не только соблюдает обязательства, но и выполняет срочные заказы. «В отличие от других поставщиков, которые покупают картофель у разных производителей и только фасуют, качество у «Картофеля» более стабильно», – добавляет представитель еще одной свердловской сети.

Переход агропроизводителей к выпуску продуктов «третьего» (мытых, упакованных, брендированных) и «четвертого» (очищенных) поколений диктуется

потребительским спросом, рассуждает Виктор Семенов, учредитель компании «Белая Дача». Неудивительно, что локальные игроки следуют этому тренду. В брендинге овощей, по его мнению, есть еще одна выгода: упаковка и торговая марка помогают бороться с подделками. А вот выращивать салаты «Картофелю» будет трудно, предупреждает Семенов. «Для получения действительно чистого продукта, – объясняет он, – нужно, чтобы его не касались человеческие руки. А такое оборудование стоит слишком дорого для небольшой компании». При упаковке своих салатов «Белая Дача» использует не обычный дешевый полиэтилен, а специальную трехслойную пленку. Если же обходиться меньшими затратами, то это скажется на качестве продукции.

Три хода «Картофеля» в игре против кризиса

1. Участвовать в ярмарках

Несколько месяцев назад один федеральный ритейлер объявил себя банкротом. Выигранное в суде дело не помогло Картузову вернуть долг за поставленный товар (800 тыс. руб.). *«Тогда я по-настоящему испугался, что из-за банкротства ритейлеров могут пострадать производители»*, – вспоминает он. Предприниматель решил диверсифицировать каналы продаж, участвуя в ярмарках выходного дня. Так можно получать живые деньги, без принятой в ритейле отсрочки платежа, тем более что администрация обещает субсидировать проведение ярмарок. Картузов будет продавать там невымытый картофель по 12 руб./кг, а мытый – по 18 руб./кг.

2. Снижать цены

Обычно в начале весны розничные цены на картофель поднимаются до 22 руб./кг. Но сейчас Картузов решил остановиться на «зимних» 18 руб./кг, чтобы сохранить спрос.

3. Продавать семена

В кризис люди снова начнут возделывать картофель на личных участках. Поэтому Картузов планирует в этом сезоне продать дачникам 50-100 т семян. Местные жители знают марку «Свежая страна», привыкли к вкусовым качествам продукта и захотят сами вырастить такой же, уверен бизнесмен.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ КЕЙСА:

1. Откуда Игорь Картузов черпает идеи для создания и развития бизнеса?
2. Укажите инновации, которые Игорь Картузов использует в своих бизнесах.
3. Какие факторы способствовали успешному внедрению этих инноваций?
4. Опишите стратегии работы Игоря Картузова с конкурентами и партнерами.
5. Как бизнесмен выстраивает взаимоотношения с персоналом?
6. Какие стратегические решения описаны в кейсах?
7. Порассуждайте об отношении Игоря Картузова к деньгам. Согласны ли вы с его позицией?

КЕЙС №2 Кафе «Гараж»: стратегии #стратегия дифференциации #национальный бренд#конкуренция#отраслевая конкуренция#ребрендинг#франшиза

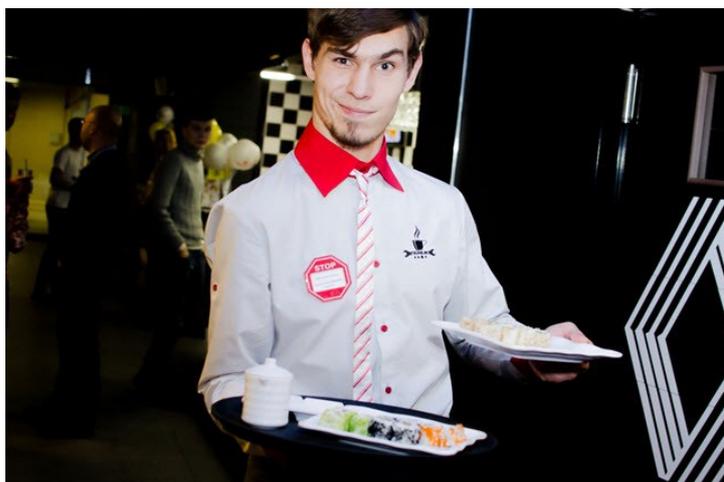
КАК БЕЛОРУССКИЙ БРЕНД ОТСТРАИВАЕТСЯ ОТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФРАНШИЗ – КЕЙС «КАФЕ ГАРАЖ»// Про бизнес, декабрь 2015/ код доступа:

<https://probusiness.io/experience/1610-kak-belorusskiy-brend-otstraivaetsya-ot-mezhdunarodnykh-franshiz-keys-kafe-garazh.html>

Справка (2022 г.):

Сеть городских кафе GARAGE/ «Гараж» работает с 2009г. Сегодня GARAGE – это 15 кафе в Беларуси, 800 сотрудников. В планах компании – выход на международный уровень через франшизу. В 2018 году сеть кафе «Гараж» провела ребрендинг и открыла первое кафе по франшизе в Гомеле.

2015 серьезно изменил ресторанный бизнес Минска – на рынок пришли международные сети KFC, Burger King, Sbarro, Domino’s Pizza и Papa John’s. Как на приход конкурентов отреагировали белорусские сетевые заведения? Интересным опытом компании «Кафе Гараж» поделилась ее директор по маркетингу Елена Коваленко.



Елена Коваленко

директор по маркетингу «Кафе Гараж»

– Год назад, когда появилась информация о грядущей экспансии сетевых франшиз индустрии питания, мы переоценили рынок. По нашему внутреннему анализу, к концу 2016 года более 60% заведений сегмента «средний/средний минус» будут занимать международные франшизы фастфуда и приходящие пиццерии. Но кризис – хорошая новость и для нас, и для конкурентов. Ведь он дает новые возможности:

1. «Миграция сегментов». Класс «средний плюс», привыкший посещать заведения ресторанный типа или формата fine dining (высокого или премиум-класса), из-за падения доходов вынужден менять потребительское поведение:

- Реже ходить в привычные заведения;
- Кушать дома или ходить в кино, к примеру, вместо похода в дорогостоящий ресторан;
- Посещать кафе формата quick&casual (быстро и демократично) или фастфуд;

При этом такие гости более взыскательные, по-хорошему «избалованные». Те заведения, которым удастся удовлетворить их завышенные ожидания, получают новых постоянных гостей.



Фото с сайта dagbladet.no

2. Снижение барьеров входа для масштабирования. Обратите внимание, где открываются как приходящие сети, так и мы. Это не только новые торговые центры, но и места, откуда ушли более «слабые» кафе. Кризис вытесняет неконкурентных игроков (чаще – несетевые кафе), но дает возможности сильным.

Появляется не только хорошее место, но и возможность договориться на более выгодную арендную ставку.

КАК МИРОВЫЕ ФРАНШИЗЫ МЕНЯЮТ СПРОС

По выручке/количеству чеков показатели нашей сети идентичны 2014 году. Рост за 2015 составил 2-3%.

Но некоторые изменения в спросе уже заметны:

1. Увеличилось количество чеков в ланч-тайм.

- Заказ в зале – на 64%;
- Доставка – на 39%;
- Заказ блюд «с собой» в ланч-тайм – в 11 раз.

Выручка за счет невысокой цены обеденных блюд выросла не так существенно.

2. По основному меню заказывать стали меньше. Особенно это заметно по двум направлениям:

- Суши (минус 10%);
- Пиццы (минус 7%).

3. Увеличилась реализация блюд европейской кухни – на 15%. Это, как мы считаем, говорит о востребованности нашего формата и об отстройке по нему от мировых франшиз фастфуда.

4. По всему меню (не только в ланч-тайм) выросла реализация в формате «с собой» – на 33%. На это повлиял как приход иностранных сетей, пропагандирующих формат «с собой», так и постоянные скидки, которые мы предлагаем для этого формата.

5. Создание «кафешной агломерации». Парадоксально, но открытие Papa John's в 10 метрах от нашего кафе пока только стимулирует продажи пиццы в нем, особенно в формате «с собой».

По предварительным выводам, близкое расположение заведений генерирует дополнительный трафик в наше кафе.



Фото из личного архива

У кафе «Гараж» и приходящих сетей есть ряд **смежных характеристик**:

1. Работа на массового клиента;
2. Хорошая локализация на потоке;
3. Относительно демократичные цены.

КАК МЫ ОТСТРАИВАЕМСЯ ОТ ПРИХОДЯЩИХ СЕТЕЙ

Приведу сравнение, по каким характеристикам мы выстраиваем свои отличия.

1. Мировые франшизы – белорусский бренд

С момента создания мы не акцентировали внимание на то, что мы – белорусское предприятие. У многих складывалось ощущение, что это иностранная франшиза.

С приходом международных франшиз мы пересмотрели свою позицию, расставили акценты.

- Выделили отдельный формат кухни – «белорусские блюда»
- Приобрели и стали продвигать кириллический домен гараж.бел
- Запустили «белорусскую рекламу» (например, белорусскоязычные джинглы в аудиоформате: «Вясновы настрой на каву з сабой. Кафэ «Гараж», «Кафэ «Гараж»: Паркуйся! Цалуйся!»)

2. Минимизация издержек – фокус на продукте и потребителе
Сети фастфуда минимизируют издержки за счет небольшого ассортимента и жесткой стандартизации в обслуживании.

Мы также начинали движение в этом направлении. Но в новой конкурентной среде стали делать стратегический акцент на близости к клиенту:

- Общаемся с каждым клиентом. Аккумулируем все отзывы в Интернете (в разработанной нами автоматизированной панели можно просматривать отзывы на двух десятках онлайн-ресурсов). Отвечаем на каждый отзыв. В качестве эксперимента была запущена электронная книга отзывов в зале кафе.
- Создание для гостя более комфортных условий пребывания – меблировка удобными диванами, зонирование, сценарии освещения.



Фото из личного архива

С этого года мы особенно активно стали продвигать услугу заказа заранее/к определенному времени, оборудовать зоны заказа с собой. Предлагаем возможность

комфортного времяпрепровождения в ожидании заказа (комплимент от кухни/бара, игровые карточки гостям с детьми).

Монопродукт – разноформатное меню

Большинство приходящих франшиз работают с монопродуктом или с ограниченным меню. Соблазн сократить количество позиций был огромен, ведь работать с таким меню проще. Летом 2015 мы сократили ассортимент блюд на 51%. Но гости попросили вернуть ряд блюд и форматов. Это убедило нас, что клиентам важна разноформатная кухня. В качестве отстройки мы:

- Утвердили разноформатный ассортимент блюд. В среднем теперь ассортимент несмежных блюд в кафе больше в 3-4 раза (а то и 7 раз), чем у пришедших франшиз.
- Сделали особый акцент на блюдах европейской кухни.
- Реструктурировали меню – на завтраки, ланчи, turbo-ужины (в дополнение к основному, барному, детскому меню).
- В ноябре 2015 года предложили гостю банкетное меню.
- Для компании друзей или коллег особенно выгодно прийти в заведение с широким ассортиментом, ведь вкусы у людей разные.

Результат: анализ структуры реализации доказывает, что каждый из форматов является востребованным (не менее 10% реализации по каждому).

4. Фастфуд – здоровое питание

- У нас появились «фитнес-блюда» как в основном, так и в обеденном меню. На протяжении полугода наблюдается тренд: фитнес-блюда заказывают наравне или иногда больше, чем типично «сытные» блюда меню.
- Мы пишем четкие составы блюд и против длительных сроков годности. «Секретные» ингредиенты – не о нас.
- В новой версии сайта мы предусматриваем калькулятор калорий и фильтр по желательным/нежелательным ингредиентам и аллергенам.

5. Внимание к детям

Мы привыкли говорить, что демографическая ситуация в Беларуси не самая лучшая. Но сейчас в репродуктивном возрасте пребывает поколение последнего бэби-бума, который произошел в Советском Союзе. Чтобы привлечь молодых родителей в заведения, мы стали больше заботиться об их детях:

- В июле 2015 разработали новое детское меню с полезными и красиво оформленными блюдами.
- В 8 из 11 заведений работают бесплатные детские комнаты.



Фото с сайта cakes.by

Особый акцент на них мы стали делать около года назад – разместили детские комнаты (или по крайней мере, детские уголки) даже в тех кафе, где они изначально не были предусмотрены. В новых заведениях зоны для детей особенно большие (56 м², например).

- Предлагаем родителям и детям развлечения на время ожидания заказа – развивающие игры, раскраски, игровые карточки и т.д.
- Начали проводить «Школу маленького кулинара». Это мероприятие, где дети готовят реальные блюда – суши, пиццу, десерты.



Фото из личного архива

С осени она проходит в 4 кафе. Каждый ребенок получает диплом «Маленького кулинара».

Результат: По сравнению с 2014 годом гостей с детьми стало приходить на 170-250% больше (а на некоторых предприятиях – в 4-5 раз).

6. Скорость – «вовремя или угощаем»

Приходящие сети акцентируют внимание на скорости обслуживания (например, обещают доставить заказ за 30 минут). Полгода назад мы запустили опцию «вовремя vs угощаем». Если мы опаздываем к заявленному времени даже на минуту, то отдаем заказ бесплатно. Гости уже привыкли к секундомерам и неустанно стараются нас «подловить». Но мы не против.

Когда мы запускали акцию «вовремя или угощаем», то специально опаздывали на 1-2 минуты и дарили крупные заказы (1 млн белорусских рублей и более).

Мы оценили успешность идеи и начали ее расширять. Теперь в заведениях есть:

- «Завтрак за 15 минут vs угощаем»;
- «Ланч за 25 минут vs угощаем» (оба предложения – от момента встречи гостя до его расчета);
- «С собой: 1 минута или угощаем»;
- С конца декабря стартует «TURBO-ужин за 30 минут или угощаем»;
- Полагаю, это сработало лучше, чем если бы мы оклеили половину билбордов города.

Результат: как было сказано выше, за 2015 год увеличилось количество чеков в ланч-тайм (заказ в зале на 64%, доставка на 39%), заказы ланча в формате «с собой» увеличились в 11 раз (по основному меню рост на 33%).

7. Кафе быстрого питания – полносервисное кафе

Раньше мы видели рост спроса со стороны арендодателей на фудкорты или заведения формата фри-фло (предполагает свободное перемещение гостей по залу с возможностью выбора блюд из открытой кухни).



Фото с сайта surfingbird.ru

Мы были готовы открывать такие заведения. Но когда на рынок стали приходить франшизы, мы поняли – уход от полносервисного предприятия может стать стратегической ошибкой. Пока мы остаемся в классическом для нас формате

Quick&Casual и не экономим на площадях (например, площадь нашего нового кафе – около 600 м²).

8. Большой рекламный бюджет – сфокусированная реклама при ограниченном бюджете

Как правило, в условиях приобретения франшизы оговорена сумма, которую франчайзи обязуется выделять на рекламу (обычно 5%). Это действительно много – большинство белорусских заведений (в том числе и наше) выделяет на рекламу до 2-3% от выручки или товарооборота.

В условиях конкуренции мы могли бы перераспределить бюджет и заняться массовой рекламой. Но наше решение – оставить его прежним и делать рекламу более сфокусированной. Также мы проводим мероприятия:

- В этом году мы стали делать больший акцент на участие в авто-мото-вело-мероприятиях (дрифтинг, гонки, автофестиваль), партнерство с racing.by, автодилерами.
- Поддерживаем вело-направление как дружественное окружающей среде – сотрудничаем с велообществом «Гараж 38», участвуем в Международной акции «30 дней на велосипеде», поддерживаем социальные инициативы по Дню без автомобиля.



Фото с сайта blog.t-s.by

- Акции на автотематику (выдача «крокодилов», скребков, щеток, буксира водителям, соревнование по поеданию блюд гаечными ключами на скорость, в рамках сотрудничества с автошколами приглашаем сдавших на права в наше кафе).

9. «Гаражность» – концепция нашего кафе очень понятна

- На каждом кафе есть свой тотем – авто/байк.
- Интерьер в соответствующей стилистике (светильники-покрышки, диваны в виде автокресел, элементы глушителя вместо перил и пр.).



Фото из личного архива

- Музыкальный дизайн с рядом джинглов в автотематике («Осень-осень, подари А8», «Не буксуй – накормим!» и др.).
- «Заточенный» под трансляцию сезонных фишек авто-мото-вело-экстрима видеоряд.
- Партнерство/кросс-партнерство в рамках авто-мото-вело-тематики, о котором я сказала выше.
- Казалось, что в «Гараж» будут приходить только автолюбители. Но только половина наших гостей имеет автомобиль (замер 2015 – 48%).
- Это, на наш взгляд, еще раз доказывает универсальность и состоятельность концепции довольно «брутального» «Гаража».

КАКИЕ ТРЕНДЫ МОЖНО УЧИТЫВАТЬ, ЧТОБЫ ОТСТРОИТЬСЯ ОТ КОНКУРЕНТОВ

Здоровое питание. Гость теперь задумывается о составе блюд, их калорийности. Питаться здоровыми продуктами стало модно.

Ускорение потока информации. Человек получает все больше информации и у него остается все меньше времени на принятие решений. Поэтому предложение еды должно быть максимально понятным и легким для заказа.



Фото с сайта iphones.ru

Еда – это просто. Современному клиенту важно питаться «не напрягаясь»: в любое время, в любом месте. Он хочет иметь возможность заказать еду домой, с собой или быстро поесть в кафе.

Кастомизация. Сегодня каждый хочет максимального внимания к себе, своим потребностям и интересам.

Мы сейчас разрабатываем максимально кастомизированное мобильное приложение и сайт для гостей. В нем можно будет выбрать блюда, узнать их состав, отфильтровать блюда по желательным и нежелательным ингредиентам (аллергены, чеснок, лук), забронировать столик, позвать официанта (если гость уже в зале кафе).

ЭКО-тренд. Клиент начинает предпочитать экологичную упаковку, поддерживает здоровый образ жизни.



Фото: piterstory.com

Дружественность детям. Для молодых родителей важно быть мобильными и приходить туда, где комфортно детям. Если заведение задумывается о комфорте ребенка, то не потеряет гостя, когда он станет родителем

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Выделите все отраслевые тенденции, о которых говорит менеджер.
2. Порассуждайте, опираясь на собственный потребительский опыт и текст кейса, как кризис меняет спрос и ожидания посетителей кафе?
3. Какие инструменты использовала сеть для отстройки от конкурентов, какими были результаты этих усилий?
4. Подумайте, какие из трендов, позволяющих отстроиться от конкурентов, актуальны и в нынешней ситуации.

ГАРАЖ vs GARAGE: КЕЙС О РЕБРЕНДИНГЕ СЕТИ КАФЕ от AIDA Pioneer // Marketing.by – июнь 2018г./ код доступа: <https://marketing.by/keysy/garazh-vs-garage-podrobnyy-keys-o-rebrandinge-seti-kafe-ot-aida-pioneer/?mobile=N>

Хорошо известная минчанам сеть кафе «Гараж» провела ребрендинг и открыла первое кафе по франшизе в Гомеле. Авторы новой бренд стратегии – AIDA Pioneer Branding & Creative.

Задача

Провести комплексный ребрендинг сети кафе «Гараж» с целью создания основы для формирования сильного бренда, готового к развитию через франшизу.

Как это было

Подобные «большие и судьбоносные» проекты для компании возможны только при активной совместной работе агентства и клиента. Поэтому первым шагом стало формирование рабочей группы, в которую вошли акционеры и топ-менеджеры компании, специалисты агентства. Первым делом необходимо было провести аудит существующей ситуации и разобраться в собственном продукте и бренде, а также внимательно изучить конкурентов и клиентов, провести бенчмарк.

Итак, вот что из себя представлял «Гараж»:

- Сеть кафе в Минске двух форматов: «кафе в торговом центре с более современным дизайном в стиле American diner», «кафе старого образца в формате 24/7».
- Отличительная черта – автомобиль или мотоцикл внутри кафе. Автомобильная атрибутика как элемент дизайна: флаги с брендами масел, шин и запчастей.
- Формат – quick&casual – полноценное меню vs. fast food, демократичные цены vs. restaurant, быстрое обслуживание vs. restaurant.
- Продуктовое предложение: полноценное меню (европейское, пицца, суши), ланч меню, вынос, доставка, детское (семейное) меню.
- Сложившееся позиционирование: добротная «столовая» с хорошей едой, быстрым обслуживанием и оригинальным интерьером.
- Ключевые атрибуты (по значимости): ланч меню, скорость, высокое качество еды, вынос и доставка, доступность, кофе, машины в интерьере, детская комната.
- Устаревший логотип и отсутствие единой айдентики.

Ключевые внутренние «проблемы»:

- Концептуальная и коммуникационная разрозненность.
- Отсутствие понимания формата и концепции заведения внутри команды и у гостя.
- Желание угодить разным целевым группам несогласованными действиями и инструментами.
- Очевидный перекося в восприятии в сторону форматов «на вынос», доставки и ланча в ущерб атмосфере заведения.
- «Хромающий сервис» по причине не выстроенных процессов и специфики бизнес-модели (зал-доставка-вынос).



Анализ конкурентной среды позволил сформировать реальную картину рынка, оценить потенциальные возможности и перспективные территории позиционирования.

В рамках изучения аудитории мы провели качественные исследования, с помощью которых удалось сегментировать гостей и сформировать портрет концептуального потребителя. Именно так мы получили конкретных и наглядных «Дениса» и «Вику», для которых и создавался новый GARAGE.

Ключевой стратегией стала эволюция от места «где быстро и недорого поесть» до места «где ещё и приятно провести время и пообщаться».

Для реализации этой задачи команде пришлось принять несколько важных решений:

1. Эволюция формата quick&casual в уникальное «Городское кафе» с акцентами на приятный ненавязчивый сервис, особую атмосферу и универсальную, разнообразную и сытную кухню.
2. Концентрация усилий на создании атмосферы в зале, нежели на доставке, «выносе» и обеденном меню.
3. Использование кофе в качестве одного из продуктовых драйверов.
4. Готовность реформатирования всех необходимых внутренних процессов в соответствии с новой бренд стратегией.

Что получилось

Позиционирование

GARAGE – это точка на пересечении дорог городских жителей, где они встречаются, чтобы делиться своими историями за отличной едой по доступным ценам.

Честности

Общение – создаём атмосферу для комфортного общения; умеем слушать и слышать людей; не мешаем диалогу, но и не остаёмся в стороне, если это потребуется.

Новизна – регулярно обновляемся, актуализируемся. Ищем, находим и внедряем интересные новинки из разных уголков мира. Даже подачу стандартных блюд стараемся преподнести по-новому, с изюминкой.

Свобода – ценим свободу выбора гостей. В наших заведениях можно просто посидеть без заказа, поработать, выпить кофе или прийти с семьей на ужин. Каждый волен делать всё, что ему хочется, до тех пор, пока это не ограничивает свободу выбора других гостей.

Открытость – у нас работают простые открытые люди, такие как наши гости. Мы стараемся организовать весь бизнес-процесс прозрачным и открытым. Мы делимся секретами кухни и приглашаем всех желающих участвовать в улучшении заведений.

Позитив – мы объединяем позитивных людей и хотим доносить это всем гостям, заряжая их энергией и хорошим настроением.

Право на ошибку – ошибки неизбежны, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но, совершая ошибки, желательно не повторять их. Этот принцип относится ко всем нашим сотрудникам.

Суть бренда

Точка на карте города, где живут истории.

Роль бренда

Вдохновляем делиться историями за отличной сбалансированной едой по доступным ценам.

Метафора бренда

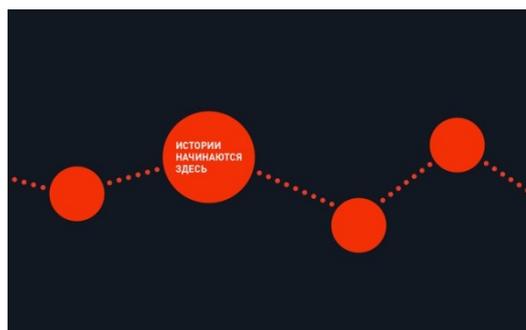
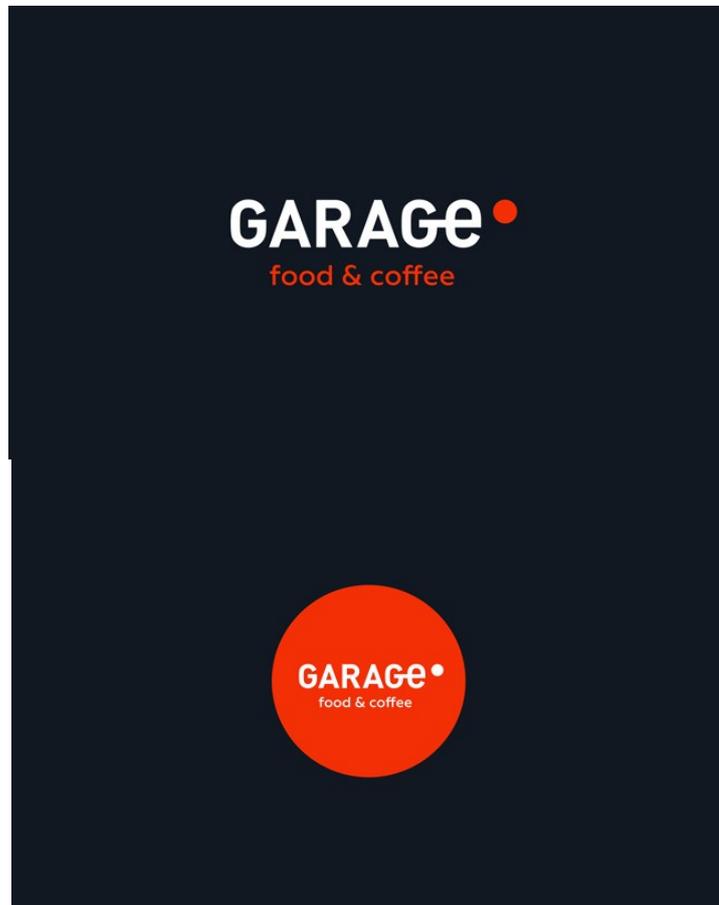
Мы как точка. На жизненном пути, на карте города, по пути из дома на работу и с работы домой. На оживленном перекрестке, где встречаются позитивные люди, где делятся интересными историями, где смешиваются кухни со всех уголков мира. Рядом с центрами общественной и деловой жизни, куда можно заскочить за кофе или ланчем, и даже пообщаться в непринужденной обстановке, где можно заказать отличную еду с доставкой.

Слоган

Истории начинаются здесь.

Для визуализации нового позиционирования было принято решение о переходе на латинский вариант названия в айдентике. Также был внедрен дескриптор food&coffee – ёмкий, лаконичный, акцентирующий внимание на основных драйверах.

Следующим шагом стала разработка логотипа и концепции айдентики нового GARAGE.





Одним из самых важных атрибутов кафе является персонал. В рамках разработки платформы бренда были сформированы новые принципы обслуживания и внешнего вида сотрудников зала и доставки. HR-команда разработала и внедрила service book – новые стандарты работы.



Конечно, атмосфера во многом создаётся интерьером. В соответствии с новым позиционированием был разработан новый концепт с уникальными архитектурными и дизайнерскими решениями. При этом была сохранена главная «фишка» – настоящая машина в каждом кафе.



Презентация новой концепции бренда происходила в формате масштабного ивента, в котором приняли участие большинство сотрудников компании. Команда

идейных вдохновителей сделала всё, чтобы каждый сотрудник поверил в новый GARAGE. И это получилось.



И это лишь вершина айсберга. Обретя путь, команда GARAGE ни на минуту не останавливается. За последний год в компании было внедрено огромное количество изменений: новая технология и, как следствие, новое меню, улучшенные стандарты обслуживания, логистики и других бизнес процессов, кофе уникальной обжарки, началось поэтапное внедрение айдентики, открыто первое кафе по франшизе в Гомеле уже в новом дизайне с потрясающими результатами...

«С ребятами всё круто получилось! Нам удалось разработать классный продукт, который с высоко поднятой головой можно тиражировать и за пределами Беларуси. Прояснилось понимание нашего гостя, появилась фокусировка и концентрация усилий. Благодарен судьбе за такого партнёра!» – Олег Паречин, CEO GARAGE.

Клиент: GARAGE

Бренд стратегия, айдентика: AIDA Pioneer Branding & Creative

Дизайн интерьера: CONCEPTDESIGNGROUP

Одежда для персонала: Zibra

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. При каких условиях стратегия развития франшизы может быть успешной?
2. Какие условия требуется, чтобы сеть кафе могла стать франчайзером?
3. Почему при развитии франшизы сети кафе потребовалось новое позиционирование?
4. Почему важно вовлечение персонала в новое позиционирование?

АЙС-ФИЛИ

Авторы: В.М.Глумаков, М.М.Максимцов, Н.И.Мальшев// Источник: Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент: Практикум /В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Мальшев – М.: Вузовский учебник, 2009. – 187 с.

Три крупных российских производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) – создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого – на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20–30%.

Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж – хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора. Но, что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности. Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере, 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен – на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие.

Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает...

Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое – лишь около 20% действительно низкого качества. Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2–3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым.

Эта компания – лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке – ведь она к нему ближе, чем производители.

С приходом компании на хладокомбинат – «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» – на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями – СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они

зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования – «эскимо», «пломбир» – не исчезнут из ассортимента НИ у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию.

Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Что подразумевает собой конкурентоспособность и конкуренция на потребительском рынке?
2. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
3. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
4. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
5. Назовите факторы, обеспечивающие финансовую устойчивость альянса?
6. Какие маркетинговые инструменты можно использовать производителям и продавцам мороженого, чтобы привлечь покупателя?

СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

//код доступа: [https://bstudy.net/662146/ ekonomika/](https://bstudy.net/662146/ekonomika/)

Чан Ким (Chan Kim) – профессор, заведующий кафедрой стратегического менеджмента бизнес-школы INSEAD (Франция), советник Европейского союза, Малайзии и член Мирового экономического форума в Давосе. Входит пятерку лучших мыслителей мира (World Thinkers). Печатался в самых рейтинговых изданиях, посвященных менеджменту.

Рене Моборн (Renee Mauborgne) – профессор стратегии бизнес-школы INSEAD, член Мирового экономического форума в Давосе.

Соавтор многих статей профессора Чана Кима. Входит в пятерку лучших мыслителей мира. Рене Моборн и Чан Ким совместно руководят Институтом Стратегии Голубого Океана.

Основная идея

Мир бизнеса можно условно разделить на пространства двух разных типов – алые и голубые океаны. Алые океаны представляют известное рыночное пространство – все индустрии, которые уже существуют сегодня.

Голубые океаны – это неизвестное, свободное от конкуренции пространство, то есть еще не существующие индустрии. В голубых океанах спрос не отвоевывается, а создается.

Наверняка многие слышали о Cirque du Soleil – самом популярном в последние 20 лет цирке. Его шоу смотрят на всех континентах. Cirque du Soleil собирает аншлаги от Лас Вегаса до Дубая, опережая конкурентов с более чем столетним опытом работы.

Интересно, что такого успеха компания сумела добиться в практически умирающей отрасли. Цирк терял свою популярность: дети все больше отдавали предпочтение видеоиграм, американским горкам и т. д. Cirque du Soleil фактически изобрела цирк заново, сориентировав его не на детей, а на взрослых и корпоративных клиентов.

Компания взяла все самое лучшее из двух сфер цирка и театра – и отбросила все, что считала ненужным. Cirque du Soleil преуспела, потому что поняла: чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Она создала нишу, которой ранее не существовало – цирк для взрослых.

Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, представьте, что мир бизнеса состоит из океанов двух цветов – алого и голубого. Алые океаны – это все известные на сегодня отрасли.

Самое важное в этой сфере – плыть, обгоняя конкурентов. Именно из-за этой кровавой гонки авторы назвали океан алым. Но когда предложение начинает превышать спрос, для поддержания устойчивого роста недостаточно просто бороться за долю рынка. Компании следует выйти за рамки конкуренции и создавать голубые

океаны – отрасли, которых сегодня еще не существует. Эти неизведанные участки рынка, требующие творческого подхода, дают возможность расти и получать высокую прибыль.

Голубые океаны создаются постоянно. Музыкальные плееры, минивэны, кофемолки, сноуборды – еще 40 лет назад всего этого не существовало. Отрасли постоянно развиваются, и нужно уметь профессионально работать с этими изменениями.

Сегодняшние темпы еще больше ускоряют насыщение алых океанов. Как результат, продукты становятся предметами массового потребления, ценовые войны ужесточаются, а прибыли снижаются. Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических подходов, постепенно исчезает. В алых океанах становится все больше крови, и руководителям следует обратить внимание на океаны голубого цвета.

Почти вся теория менеджмента в последние 25 лет была ориентирована на конкуренцию в алых океанах, поэтому авторы решили предложить управленцам практические схемы для систематического поиска и завоевания океанов голубого цвета.

Инновация ценности

В области создания голубых океанов коренное отличие победителей от неудачников заключается в их стратегии. Компании, завязнувшие в конкуренции, действовали в пределах установленных правил – воевали за долю рынка. А создатели голубых океанов вообще не ориентировались на конкурентов. Они действовали исходя из другой логики, которую авторы называют инновацией ценности.

Создатели голубых океанов делали равнозначный упор на два аспекта: ценность и инновацию.

Достичь этого можно, только если уделять внимание как инновациям, так и практичности, цене и издержкам. Новый способ мышления предполагает отказ от стандартного постулата о необходимости компромисса между ценностью и затратами. Традиционно считается, что можно повысить ценность только за счет повышения издержек. Но стратегия голубого океана позволяет одновременно добиться и повышения ценности, и снижения издержек.

Вернемся к примеру Cirque du Soleil. До ее появления цирки конкурировали стандартным образом – увеличивали количество дрессированных животных, привлекали популярных звезд, усложняли цирковые номера. Но это мало меняло саму отрасль. Cirque du Soleil решила объединить радостную атмосферу цирка с интеллектуальностью театра. Она разрушила границы рынка и создала собственный голубой океан.

В шоу Cirque du Soleil пет животных или суперзвезд – основной статьи расходов традиционных цирков. Как выяснилось, для потребителей это не столь важно – оказалось, что в цирке их больше всего привлекают клоуны, шатер и акробатические трюки.

Cirque du Soleil построила шатры, от которых по иронии судьбы классические цирки отказались. Компания оставила клоунов и акробатические номера, но сделала их выступления более утонченными. Из театральной сферы компания позаимствовала

сюжетную линию для каждого своего шоу, а также интеллектуальную насыщенность, артистичность, музыку и танцы. В результате Cirque du Soleil добилась одновременного снижения издержек и повышения ценности для потребителя.

Аналитические инструменты для создания голубых океанов

Чан Ким и Рене Моборн 10 лет занимались разработкой инструментов, которые позволили бы работать с голубыми океанами так же систематично, как и с конкуренцией в стандартных отраслях. Консультируя многие компании, они достигли поставленной цели.

Для описания инструментов можно воспользоваться примером рынка вина США. Как можно догадаться, этот рынок более чем алый – за кошелек потребителя конкурируют многочисленные вина с самыми разнообразными этикетками, произведенные на разных континентах.

Для исследования рынка (в данном случае винного) авторы советуют пользоваться первым и самым мощным аналитическим инструментом – стратегической канвой, которую можно изобразить в виде графика. На нем по горизонтали расположены факторы конкуренции, а по вертикали – их оценка. Высший показатель означает, что в отношении этого фактора компания делает для потребителя больше, чем конкурент.

Например, на рынке вина США существуют семь основных факторов, по которым конкурируют винодельческие компании:

- стоимость бутылки вина;
- элегантная упаковка;
- косвенный маркетинг;
- качество выдержки вина;
- престиж и история компании;
- богатство и утонченность вкуса;
- ассортимент.

Ассортимент вин могут оценить лишь избранные гурманы. Компания поняла, что в отрасли можно создать голубой океан. Еще один инструмент создания голубого океана – модель четырех действий. Необходимо ответить на четыре вопроса.

1) Какие факторы, принимаемые отраслью как сами собой разумеющиеся, следует упразднить?

2) Какие факторы нужно значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

3) Какие факторы надлежит значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

4) Какие факторы, никогда ранее не предлагавшиеся отрасли, стоит создать?

Первые два вопроса помогут уменьшить издержки. Остальные два – создать новую недостаточно лишь посмотреть на конкурентов и предложить потребителю чуть больше за чуть меньшие деньги. Вряд ли поможет и расширенный опрос покупателей. Как показали исследования, потребители обычно изъявляют желание получить больше того, что они уже имеют. А относительно того, чего еще не

существует на рынке, они ничего посоветовать не могут. Для фундаментальных изменений стратегической канвы нужно переориентироваться с конкурентов на альтернативы, а с клиентов – на неклиентов отрасли.

Так, австралийская компания Casella Wines, решив выйти на американский рынок вина, изучила семь факторов отрасли и стала искать альтернативы. Она задалась целью создать оригинальное нетрадиционное вино, которое смогли бы пить абсолютно все. Исследование потребления других алкогольных напитков (пива, шейков и пр.) показало, что американцы считают вино напитком, который могут оценить лишь избранные гурманы. Компания поняла, что в отрасли можно создать голубой океан.

Компания создала легкое сладкое вино Yellow Tail с незамысловатым вкусом и слегка бодрящее, которое можно пить па вечеринках вместо пива и шейков. Его не нужно было долго выдерживать в бочках – технология этого не требовала. Предлагалось вино двух сортов: белое – Шардоне и красное – Шираз. На простой и оригинальной этикетке вместо понятных только специалистам технических терминов был изображен ярко-желтый кенгуру на черном фоне. Этот продукт побил все рекорды продаж в США и Австралии.

Первый принцип создания собственной стратегии голубого океана заключается в изменении границ существующего рынка. Для этого можно использовать несколько путей.

Во-первых, можно обратить внимание на альтернативные отрасли. Ведь компании конкурируют не только между собой внутри отрасли, но и с представителями других отраслей, предлагающих альтернативные продукты

или услуги. Примером могут быть рестораны и кинотеатры. На первый взгляд, у них нет ничего общего, кроме одного: клиенты ходят туда, чтобы хорошо провести время. На стыке двух и более отраслей можно создавать новое рыночное пространство.

Во-вторых, можно исследовать стратегические группы отрасли – компании, действующие в одной отрасли и имеющие схожие стратегии.

Например, на рынке автомобилей такими группами являются производители роскошных и ориентируясь на IT-менеджеров, покупающих их услуги. Bloomberg посчитала такой подход неразумным, поскольку деньги зарабатывают именно биржевики. Она создала специальные компьютерные терминалы с двумя мониторами, удобными программами и интуитивно понятной аналитикам клавиатурой. Естественно, что биржевики, обладающие властью в компании, вынуждали IT-менеджеров покупать именно терминалы Bloomberg.

Четвертый путь создания голубого океана – дополнительные продукты и услуги. Поразмыслите над тем, что происходит до, вовремя и после использования вашего продукта.

Пятый путь – проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. Так сделала компания

Swatch, под влиянием которой функционально ориентированная отрасль недорогих часов превратилась в эмоционально ориентированного законодателя моды.

И последний, шестой путь – взгляд в завтрашний день. Ищите одну-две тенденции, которые:

- а) сыграют в вашем бизнесе решающую роль;
- б) будут необратимыми;
- в) имеют четкую траекторию.

Можно привести пример компании CNN, которая увидела тренд растущей глобализации и первой создала круглосуточную, ежедневно работающую всемирную сеть новостей.

Выбрав один из шести путей создания стратегии голубого океана, нужно выполнить следующую задачу – сфокусироваться на общей картине, а не на цифрах. Типичный стратегический план начинается с анализа конкурентов и других данных, но такой подход не способствует выходу за существующие границы отрасли. Если сфокусироваться на общей картине, то можно создать стратегию, которую легко коммуницировать и выполнять.

Далее следует работать со стратегической канвой. Как заметил Аристотель, для мышления необходим образ. Нужно, чтобы все менеджеры экономических автомобилей. Важно определить, чем руководствуются клиенты, выбирая ту или иную группу, и создать свою новую стратегическую группу. К примеру, на рынке фитнеса США есть две большие стратегические группы – модные дорогие фитнес-клубы и продажа видеозаписей для самостоятельных занятий спортом дома. Как оказалось, многие женщины не посещают дорогие фитнес-клубы, потому что не хотят демонстрировать мужчинам недостатки своей фигуры. У видеозаписей для домашнего фитнеса тоже есть минус – в домашних хлопотах женщины забывают о регулярных занятиях.

Компания Curves создала свой вариант фитнес-клуба для женщин – зал, где стоит десяток простых и надежных тренажеров.

Тренировка длится около 30 минут, за это время женщины по очереди занимаются на тренажерах и общаются друг с другом. Такой клуб обходится в несколько раз дешевле дорогих фитнес-залов, поскольку в нем нет SPA-салонов, массажных кабинетов и пр.

Curves создала свой голубой океан, который принес ей феноменальные результаты – более 10 000 залов в 70 странах мира, в том числе в России.

В-третьих, нужно обратить внимание на цепочку людей, прямо или косвенно участвующих в принятии решения о покупке. Покупатель, оплачивающий продукт, не обязательно будет его пользователем. Поэтому можно сориентироваться на ту группу покупателей, с которой конкуренты не работают. Такой подход применила Bloomberg и за 10 лет стала самым крупным провайдером бизнес-информации в мире.

Ранее ее конкуренты предоставляли новости и рыночную информацию в онлайн-режиме брокерским и инвестиционным компаниям. МЕЖДУ СОБОЙ компании представляли общую картину того, как избежать конкуренции. После этого уже можно работать и с деталями, что намного проще.

Следующий вопрос, который должны задать себе менеджеры: каким образом максимально увеличить размеры голубого океана? Ответ: нужно выйти за пределы существующего спроса.

Следует отбросить два стереотипа: фокусировку на существующих клиентов и стремление к максимальной сегментации. Чтобы выйти за пределы существующего спроса, в первую очередь нужно обратить внимание на неклиентов. И только затем – на имеющихся потребителей. Сначала ищите сходство, а лишь потом – различия; сначала думайте о десегментации, а лишь потом – о более совершенной сегментации.

Существует три условных яруса неклиентов, различающихся удаленностью от вашего рынка.

Первый ярус – те, кто в минимальной степени пользуется продуктами отрасли, но не считает себя ее клиентом. Если показать им скачок ценности, они станут гораздо чаще совершать покупки. Второй ярус – люди, отказывающиеся пользоваться продуктами отрасли. Дальше всех от вашего рынка находятся неклиенты третьего яруса – они никогда не рассматривали продукты отрасли даже как альтернативу.

Затем следует выяснить, существует ли у неклиентов всех трех ярусов что-либо общее.

Правило при этом одно – стремиться к наиболее широкому охвату.

После выхода за пределы существующего спроса нужно приступить к следующей задаче: созданию устойчивой бизнес-модели, которая обеспечит получение хорошей прибыли от реализации идеи голубого океана.

Нужно исходить из полезности для покупателя. **Первый вопрос**, который должны задавать себе менеджеры: имеется ли **убедительная причина, по которой люди будут покупать наш товар?** Если нет, то голубой океан еще не открыт. Если причина есть, то можно задать **второй вопрос: какова цена товара?** Важно, чтобы она была достаточно доступной для основной массы потребителей. Если она слишком высока, то создать бум на рынке не удастся.

Третий вопрос – издержки. Главное – не позволить им управлять установленной ценой.

Нельзя также снижать полезность для покупателя. Если невозможно сохранить целевой уровень издержек, оптимизируйте бизнес-модель.

Последний шаг – преодоление препятствий, связанных с внедрением. Нужно задать себе вопрос: что мешает внедрению бизнес-идеи?

Ее нужно продать сотрудникам и партнерам. Кроме того, необходимо убедить широкие массы в исключительной ценности нового продукта. Эти препятствия нужно устранить заранее. Разработав стратегию голубого океана и прибыльную бизнес-модель, компания должна воплотить наработки в жизнь и преодолеть организационные препятствия. Для этого нужно отказаться от традиционного взгляда на осуществление перемен. Считается, что чем значительнее перемены, тем больше времени и ресурсов они требуют. Но можно воспользоваться тем, что авторы книги называют целенаправленным лидерством, позволяющим быстро и без особых затрат осуществить большие перемены. Оно основывается на том, что в каждой организации есть люди, действия и деятельность, оказывающие несоразмерное (по сравнению с

другими факторами) влияние на эффективность работы. Главное в этом процессе – концентрация.

Чан Ким и Рене Моборн называют четыре главных организационных препятствия.

- 1) Внутренний диссонанс сотрудников.
- 2) Ограниченность ресурсов.
- 3) Мотивация.
- 4) Политические интриги.

Показателен пример полицейского управления Нью-Йорка, реализовавшего в 1990-х годах стратегию голубого океана. Став комиссаром полиции в 1994 году, Билл Брэттон столкнулся со сложной ситуацией: Нью-Йорк фактически скатывался к анархии. Число убийств побило все рекорды, процветали мафия, наркоторговля, уличные грабежи. Настрой 36 тысяч полицейских был мрачным. И все же через два года без увеличения бюджета Брэттон превратил Нью-Йорк в самый безопасный город США.

Брэттон приступил к преодолению первого организационного препятствия – внутреннего диссонанса сотрудников. Главная задача заключалась в том, чтобы убедить полицейских в необходимости смены стратегии. Часто руководители доказывают необходимость перемен с помощью цифр, но это, скорее, теория, которой, кстати, легко манипулировать. Есть лучший способ – дать людям на собственном опыте ощутить жестокую реальность. Брэттон распорядился, чтобы высшее и среднее начальство, включая его самого, в любое время суток перемещалось только на метро. Хотя по статистике метрополитен был относительно безопасным, полицейские на себе ощутили обстановку – столкнулись с шайками, агрессивными попрошайками, пьяницами. Затем Брэттон организовал ряд публичных встреч полицейских с жителями города, которые рассказали, чего они действительно боятся. Эти меры привели к тому, что полицейские осознали: надо менять свою стратегию.

Брэттон начал преодолевать второе препятствие – ограниченные ресурсы. Для этого он воспользовался так называемыми горячими и холодными точками. Горячие точки — это деятельность с высоким потенциалом отдачи, не требующая значительных ресурсов. Холодные точки – деятельность, в которую вкладывают много, но получают мало. Необходимо перераспределить ресурсы. Брэттон обратил внимание на то, что основная масса преступлений происходит на нескольких станциях метро, в то время как полицейские распределены по всем станциям равномерно. Очевидно, что в горячие точки нужно направлять больше ресурсов.

Примером холодной точки была доставка арестованного в суд. Полицейский тратил 16 часов на оформление в центральном участке каждого задержанного, даже если тот был арестован за мелкое хулиганство. Тогда Брэттон распорядился поставить возле станций метро старые автобусы и оборудовать в них полицейские участки. Полисменам теперь не нужно было везти правонарушителей через весь город, а время оформления задержанных сократилось до одного часа. Следующий шаг – работа с

мотивационным препятствием. Для мотивации сотрудников важно сфокусировать внимание на нескольких факторах.

Первый – сотрудники компании, являющиеся прирожденными лидерами и пользующиеся уважением. Брэттон сконцентрировался на работе с 74 начальниками полицейских участков, каждый из которых запустил цепную реакцию в своем окружении.

Второй фактор – оценка работы лидеров. Это делалось для того, чтобы они мотивировали друг друга. 74 полицейских собирались каждые две недели, докладывая о результатах работы и обмениваясь опытом. Таким образом была создана новая рабочая культура.

Третий фактор – дробление большой задачи на части. Если сотрудники решат, что задание невыполнимо, никакая мотивация не поможет.

Брэттон объяснил, что стоящая перед полицией задача заключается в том, чтобы сделать улицы Нью-Йорка безопасными квартал за кварталом, район за районом, округ за округом.

Последнее препятствие – политические интриги. Даже самые мудрые решения могут погрязнуть в интригах и коварных замыслах. Нужно сосредоточиться на трех самых влиятельных группах сотрудников: тех, кто больше всего выиграет от перемен, тех, кто больше всего проиграет, и инсайдеров, умеющих разыгрывать политические игры. Главное – забыть, кто посередине. Вначале против перемен выступили суды – они опасались того, что будут перегружены работой. Брэттон заручился поддержкой влиятельных сторон – мэра, прокуратуры и прессы. Они помогли убедить суды, что в случае их сопротивления уровень преступности не упадет. Комиссар полиции столкнулся еще с одной проблемой – начальники полицейских участков отказывались собирать и передавать в центральный офис подробные данные о преступлениях и их географии, доказывая, что на это уходит очень много времени. Предвидя такую реакцию, Брэттон заранее сам проделал эту работу и выяснил, что она занимает не более 18 минут ежедневно. Главное правило – уметь находить контраргументы.

Выстраивать смену стратегии всегда трудно, а тем более в условиях нехватки времени и других ресурсов. Но как показал пример полиции Нью-Йорка, если овладеть навыками целенаправленного лидерства, это вполне осуществимо. Главное – сконцентрироваться на несоразмерном влиянии. Это важнейшая составляющая лидерства, необходимая для реализации стратегии голубого океана.

Обновление стратегии голубого океана

Создание голубых океанов – не единовременное достижение, а циклический процесс. Рано или поздно на горизонте появятся подражатели. Вопрос лишь в том, насколько скоро они появятся.

И тут возникает другой вопрос: когда компании следует создавать следующий голубой океан? Безусловно, стратегия голубого океана таит в себе серьезные препятствия для подражателей. Чаще всего первые 10-15 лет обладатели нового рыночного пространства не сталкиваются с серьезными конкурентами, поскольку создание голубого океана – уникальный процесс, который весьма сложно имитировать.

Но в итоге практически в любой стратегии голубого океана появляются подражатели. Это провоцирует конкуренцию, и океан становится все более алым. Для того чтобы избежать лобовой конкуренции, нужно следить за графическими кривыми ценности. Как только ваша кривая начнет сливаться с кривой конкурентов, это означает, что пора создавать новое рыночное пространство или же попробовать расширить существующий голубой океан.

Конечно, реальность требует достижения успеха в обоих океанах. Но поскольку компании уже знакомы с конкуренцией в алых океанах, им необходимо научиться вырываться из круга конкуренции. И делать это регулярно. **Выходя за пределы существующего спроса.**

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Как вы понимаете определение «инновация ценности»? Какие ваши ценности изменились за последние два года, чем обусловлены эти изменения. Подумайте, какие инновационные ценности могут сформироваться в ближайшем будущем.
2. Считаете ли вы, что стратегия голубого океана конкурентоспособна на любом рынке?
3. Приведите примеры стратегии голубого океана из опыта бизнес-сообщества белорусского рынка.
4. Предложите отрасли, в которых сегодня стратегия голубого океана является максимально конкурентоспособной.

Практическое задание № 1: Mind Map

Самостоятельно найти и изучить теорию и практику составления Mind Map (диаграммы связей/ интеллект-карты/ ассоциативной карты) как техники визуализации и структуризации мышления (концепций) с использованием графической записи в виде древовидной схемы. Составить mind map на листе формата А4 или с помощью компьютерной программы – либо как конспект одной из лекций, либо как развитие идеи или решение определенной задачи.

<i>Сервисы для составления Mind Map</i>	<i>Программы (потребуется установка)</i>
bubbl.us cacoo.com mindmeister.com Canva.com	XMind XMind Edraw Mind Map

Для информации: Mind Map – это разработка Тони Бьюзена, британского писателя, лектора и консультанта по вопросам интеллекта, психологии обучения и проблем мышления.

Mind Map представляет собой **древовидную схему**, в центре которой ключевая тема (идея, задача, проблема или другие понятия), а вокруг нее ветви составных частей (задачи, ресурсы). И основная идея, и ветви, имеющие форму плавных линий, обозначаются и поясняются ключевыми словами или **образами**. То есть иллюстрирует и сами объекты, и связи между ними. На рисунках ниже представлены примеры.

Рекомендации Тони Бьюзен по созданию Mind Map на бумаге:

- Ключевые слова помещаются не в прямоугольниках или всевозможных пузырях, висящих на ветках, идущих от основной идеи, а на самих ветках.
- Ветки должны быть живые и гибкие, чтобы исключить создание монотонных объектов.
- На каждой линии пишется только одно ключевое слово. Раздельное написание слов может привести к новым идеям.
- Длина линии равняется длине слова.
- Слова пишутся печатными буквами. Они должны быть чёткие, легкие в прочтении.
- Размеры и толщина букв и линий должна варьироваться в зависимости от важности. Это позволит внести разнообразие, поможет сосредоточиться на главном.
- Используются разные цвета. Каждая ветвь может иметь свой цвет.
- Должны использоваться рисунки и символы, особенно в центральной части.

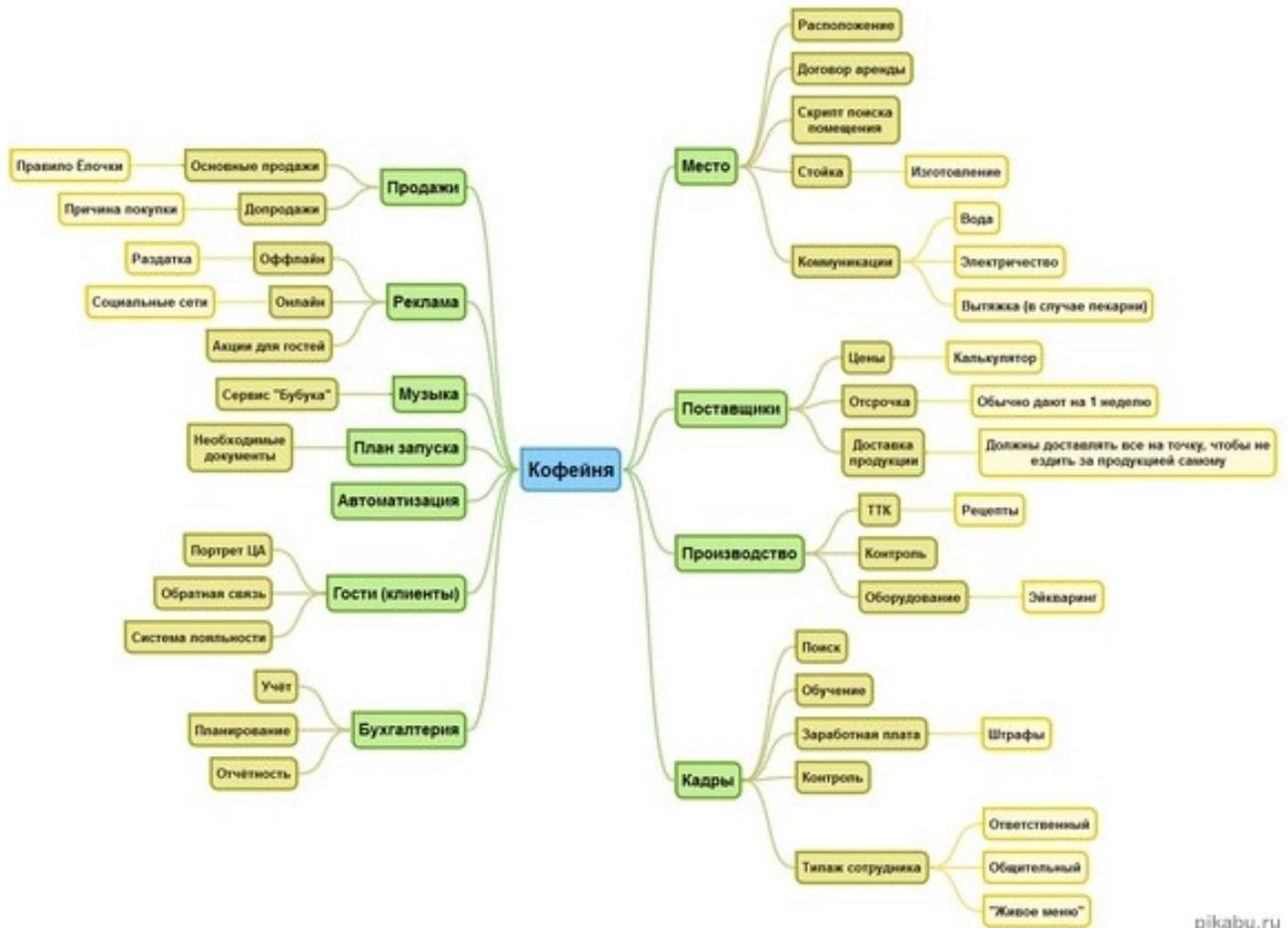


Рисунок – План открытия кофейни. Источник: <https://pikabu.ru>

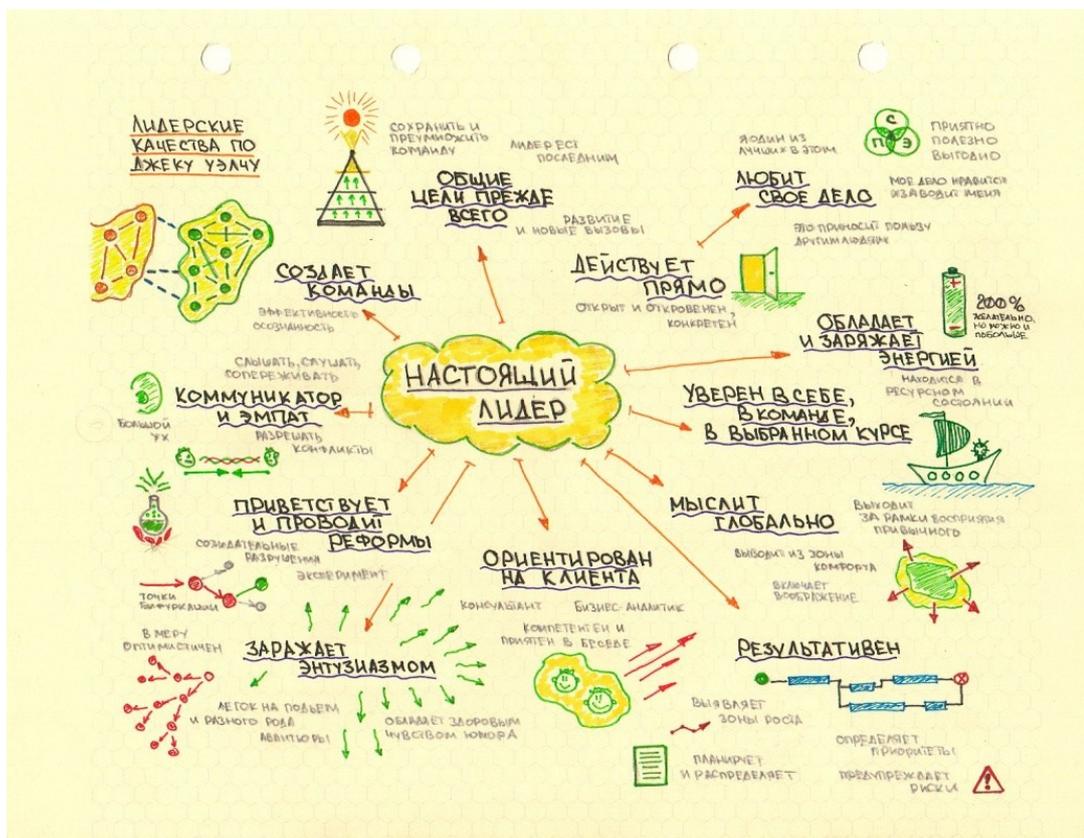


Рисунок - Кто такой настоящий лидер. Источник: <https://4dclick.kz>

- Пространство должно быть заполнено, на карте не должно быть пустых мест, однако она не должна быть перегружена. Для создания небольших карт используется формат бумаги А4, для более крупных – А3.
- Если ветви чересчур разрослись, их можно заключать в контуры, чтобы они не смешивались с соседними ветвями.
- Лист должен быть расположен горизонтально. Тогда будет удобней читать карту.
- Когда создание карты закончено, следует визуальнo оценить её. В случае, если какая-то ветвь покажется некрасивой, это означает, что вопрос требует доработки, мало ясности в понимании этой части вопроса.

Практическое задание № 2: Матрица Эйзенхауэра

Изучить информацию по ссылке: <https://goal-life.com/page/method/matrix-eisenhower>

Составить список дел на один месяц, заполнить матрицу приоритетов.

Практическое задание №3: SWOT-анализ для коммерческого банка N

1. Построить как можно больше наборов парных комбинаций на основе логических направлений комбинирования:

- «возможности → сильные стороны»;
- «сильные стороны → возможности»;
- «сильные стороны → угрозы»;
- «возможности → слабые стороны».

2. Сформулировать пути дальнейшего развития банка N.

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> • Положительный имидж банка. • Высокая платежеспособность банка. • Предоставление широкого спектра услуг. • Надежные акционеры. • Высокопрофессиональный менеджмент высшего звена. • Система страхования банковских операций. • Наличие надежных генеральных клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Закрытие крупнейшими национальными банками своих филиалов в регионе вследствие финансового кризиса. • Снижение Нацбанком РФ ставки рефинансирования. • Рост потребности населения страны в услугах кредитования. • Потенциал рынка физических лиц. • Появление на рынке новых видов банковских услуг. • Цифровизация банковской деятельности.

<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие разработки и внедрения новых банковских продуктов. • Банк дублирует услуги конкурентов. • Отсутствует уникальное предложение. • Низкая осведомленность потенциальных клиентов о банке и его услугах. • Концентрация деятельности на корпоративных клиентах, уделяется недостаточное внимание к работе с физическими лицами. • Отсутствие внутрикорпоративной коммуникации. • Отсутствие централизованной маркетинговой работы по продвижению услуг. 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабильное финансовое положение генеральных клиентов. • Повышение уровня инфляции. • Девальвация рубля. • Ужесточение требований Нацбанка РБ к коммерческим банкам. • Высокая степень финансовых рисков. • Трансформация банков-лидеров в экосистемы.
---	---

Форма матрицы для заполнения:

	Сильные стороны (С) нашей фирмы:	Слабые стороны (СС) нашей фирмы:
	С1 С2 ... Сх	СС1 СС2 ... ССу
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): В1 В2 ... Вm	С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2 и т.д....	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4 и т.д....
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 ... Уn	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 и т.д....	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 и т.д....

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ТЕСТ № 1

Отметьте правильный(ые) ответ(ы) или определите верную последовательность:

1. Характерные особенности стратегических решений:

- инновационны по своей природе
- направлены на решение конкретных задач
- неопределенны по своей природе
- субъективны по своей природе
- объективны по своей природе
- множество альтернатив вполне определено

2. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.

- да
- нет

3. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:

- в каком положении предприятие находится в настоящее время
- какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
- реальны ли установленные цели
- в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
- каким способом достигнуть желаемого

4. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- бюджетирование
- стратегический менеджмент
- долгосрочное планирование
- стратегическое планирование

5. В случае, когда управление исходит из того, что будущее можно предсказать путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, это:

- бюджетирование
- стратегическое планирование
- долгосрочное планирование

6. Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании

- корпоративная стратегия
- стратегия горизонтальной интеграции
- функциональная стратегия
- стратегия фокусирования
- деловая стратегия
- операционная стратегия

7. К числу стратегических решений можно отнести:

- реконструкцию предприятия
- внедрение новой технологии
- пересмотр условий поставки
- выход на новые рынки сбыта
- приобретение, слияние предприятий
- внедрение новой системы мотивации персонала
- пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

8. Высший уровень стратегического менеджмента –уровень.

- деловой(бизнес)
- корпоративный
- функциональный

9. По очередности достижения цели делятся на ...

- большие и малые
- краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- конкурирующие, независимые и дополнительные
- экономические и неэкономические

10. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей:

- положение на рынке
- инновации
- производительность
- ресурсы
- доходность (прибыльность)
- управленческие аспекты
- персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
- социальная ответственность

11. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это цели.

- маркетинговые
- финансово-экономические
- инвестиционные
- инновационные
- организационные

12. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле

- анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- художественный образ

13. Кто предложил модель «Пять сил конкуренции» в отрасли

- Б. Карлофф
- М. Портер
- Г. Саймон

14. Составляющие внешней среды

- конкурентное окружение
- мегаокружение
- макроокружение
- операционное окружение

15. SWOT-анализ включает ...

- анализ возможностей организации и вероятных угроз
- анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- все отмеченное выше

16. Различия STEP и SWOT анализов:

- SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
- SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз

17. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что

- окружение не будет изменяться
- в окружении не будет происходить качественных изменений
- в окружении постоянно будут происходить изменения

18. Исходный этап процесса стратегического управления

- анализ среды
- определение миссии фирмы
- определение целей фирмы
- выработка стратегий поведения фирмы на рынке

19. Игорь Ансофф писал: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по»:

- целям
- ориентирам
- результатам
- программе

20. Какие виды деятельности из перечисленных ниже относятся к основным видам деятельности в цепочке ценностей:

- материально-техническое обеспечение
- продажи
- входная логистика
- управление людскими ресурсами
- производство
- обслуживание

- коммуникации
- анализ конкурентоспособности

21. Характеристики ключевых компетенций фирмы:

- они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
- их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
- они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
- это знания, умения и положение фирмы на рынке
- это совокупность определенных ключевых факторов успеха
- все перечисленные
- правильных ответов нет

22. Какой тип организаций является примером успешной реализации практики аутсорсинга:

- виртуальные организации
- оболочечные организации
- горизонтальные организации

23. Какой из перечисленных видов деятельности компании не подлежит аутсорсингу:

- логистика
- бухгалтерский учет
- стратегическое планирование
- маркетинг
- производство

24. При преобладании ценовой конкуренции более эффективной будет стратегия:

- продуктовой дифференциации
- сервисной дифференциации
- инновации
- лидерства по издержкам

ТЕСТ №2

Впишите соответствующее определению название стратегии из списка ниже:

- Долгосрочная стратегия, согласно которой компания должна использовать все свои ресурсы ради успеха определенного продукта на целевом рынке, в рамках какой-то одной технологии производства – это.....
- Долгосрочная стратегия предложения продуктов, часто с косметическими изменениями, новым потребителям на смежных рынках – это.....
- Долгосрочная стратегия, предусматривающая значительную модификацию существующих продуктов для прежних покупателей – это
- Долгосрочная стратегия, при помощи которой компания стремится обеспечить себе сверхвысокую прибыль за счет создания и продажи потребителям принципиально новых товаров и услуг – это
- Долгосрочная стратегия компании, которая предусматривает приобретение похожих фирм, занимающих аналогичное место в производственно-маркетинговой цепочке – это.....
- Долгосрочная стратегия поглощения поставщиков исходных материалов или потребителей продукции компании – это.....
- Долгосрочная стратегия приобретения предприятий, которые получали бы выгоду от доступа к ключевым компетенциям приобретающей компании – это.....
- Долгосрочная стратегия покупки новых бизнесов, поскольку они представляются наилучшим способом инвестирования средств приобретающей компании – это.....
- Долгосрочная стратегия, целью которой является продажа компании или ее части – это.....
- Долгосрочная стратегия, которая требует несколько лет для того, чтобы укрепить ключевые компетенции – это.....
- наступает в том случае, когда компания не в состоянии погасить долги или имеет больше долгов, чем активов.

Ответы

1. *Концентрическая диверсификация;*
2. *Концентрированный рост;*
3. *Вывод инвестиций из бизнеса;*
4. *Банкротство;*
5. *Инновация;*
6. *Расширение рынка;*
7. *Стратегический поворот;*
8. *Горизонтальная интеграция;*
9. *Создание диверсифицированного конгломерата;*
10. *Обновление продукта;*
11. *Вертикальная интеграция.*

ЗАДАНИЕ № 2 (контрольная работа):

1. Чем **отличаются** следующие долгосрочные стратегии:

- a) Горизонтальная и вертикальная интеграция.
- b) Конгломерат и концентрическая диверсификация.
- c) Обновление продукта и инновация.
- d) Совместное предприятие и стратегический альянс.

2. *Обдумайте, каковы **ключевые факторы успеха** в отраслях, производящих:*

- a) одежду;
- b) прохладительные напитки;
- c) деревообрабатывающие станки;
- d) автомобили;
- e) IT-продукты;
- f) медицинское оборудование.

3. *Обоснуйте, **почему** надо изучать конкурентов*

4. **Выделите стратегические группы конкурентов**, действующие на белорусском рынке в следующих отраслях, обосновав критерии выбора:

- a) кондитерские изделия (производство);
- b) прохладительные безалкогольные напитки (производство);
- c) банковская сфера(услуги);
- d) косметические товары (производство);
- e) мебель для дома(производство),
- a) продовольственный ритейл.

5. Какую **стратегию** вы можете предложить для небольшой компании, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, ограничены? Обоснуйте свое предложение.

6. Исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие. Изучите внимательно тему, используйте дополнительную литературу и online источники дополнительной литературы, и **составьте перечень слабых и сильных сторон организации**, с деятельностью которого вы хорошо знакомы (проходили там практику, работали, вас интересует эта организация и вы отслеживаете информацию о его деятельности). Определите **список конкретных возможностей и угроз**, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление организацией» («Стратегический менеджмент»)

1. Понятие стратегического управления и стратегического менеджмента. Ключевые задачи стратегического менеджмента.
2. Этапы развития корпоративного планирования.
3. Признаки и особенности стратегических решений.
4. Предпосылки развития стратегического управления на отечественных предприятиях.
5. Уровни корпоративной стратегии и характеристики стратегических решений, принимаемых на этих уровнях.
6. Формализация стратегического бизнеса (*предпринимательская, адаптивная модели, модель планирования*).
7. Понятие и идентификация стратегической бизнес единицы.
8. Ключевые пространства, в рамках которых предприятие определяет свои стратегические цели.
9. Процесс создания и основные компоненты миссии.
10. Внешняя среда компании. Удаленное окружение.
11. Внешняя среда компании. Отраслевое окружение.
12. Внешняя среда. Операционное окружение. Критерии анализа операционного окружения.
13. Составляющие анализа 5 конкурентных сил М. Портера. Правила теории отраслевой конкуренции Портера.
14. Понятие стратегических групп конкурентов. Признаки выделения стратегических групп.
15. PEST-анализ и его производные.
16. SWOT-анализ: сущность, возможности, ограничения.
17. Виды и краткая характеристика портфельных анализов.
18. Портфельный анализ Цепочка ценностей Портера. Техника анализа.
19. Портфельный анализ. Матрица BCG/ «рост-доля рынка».
20. Анализ внутренних ресурсов компании.
21. Понятие и примеры ключевых компетенций.
22. Понятие и характер трех главных групп ресурсов.
23. Понятие и критерии ценности ресурса.
24. Изолирующие механизмы, затрудняющие имитацию ресурса.
25. Внутренний анализ. Варианты сравнения.
26. Понятие долгосрочных целей организации. Факторы, определяющие долгосрочные цели.
27. Характеристики долгосрочных целей.
28. Базовые стратегии. Понятие и особенности.
29. Долгосрочные стратегии (Концентрированный рост, Расширение рынка, Обновление продукта, Инновации).

30. Долгосрочные стратегии (Горизонтальная интеграция, Вертикальная интеграция, Концентрическая диверсификация, Создание диверсифицированного конгломерата).

31. Долгосрочные стратегии (Стратегический поворот, вывод инвестиций из бизнеса, Ликвидация, банкротство).

32. Понятие и сущность бизнес модели. Актуальные бизнес модели.

33. Классические и инновационные варианты получения прибыли.

34. Понятие, сущность и классификация бизнес процессов.

35. Модели стратегического выбора. Матрица возможностей Ансоффа

36. Модели стратегического выбора. Трехмерная матрица Абея.

37. Реализация стратегии. Понятие качества краткосрочных целей и функциональных тактик. Отличие функциональных тактик от деловых стратегий.

38. Реализация стратегии. Понятие, виды и риски функционального аутсорсинга.

39. Реализация стратегии. Задачи и использование правил и инструкций.

40. Понятие и механизмы стратегического контроля.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ГЛОССАРИЙ

(по порядку использования в учебном курсе)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ определяется как система решений и действий по разработке и реализации планов, призванных обеспечить достижение целей организации.

Под **СТРАТЕГИЕЙ** менеджеры понимают долгосрочные перспективные планы взаимодействия с конкурентной средой ради достижения целей компании. В более узком понимании **СТРАТЕГИЯ** – спланированная система действий, направленная на то, чтобы достигнуть установленных целей путем координации и сбалансированного распределения ресурсов компании. В процессе реализации стратегия должна корректироваться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями.

По уровню иерархии выделяют:

- ✓ корпоративные стратегии;
- ✓ стратегии бизнес-направления (бизнес-стратегии);
- ✓ функциональные;
- ✓ операционные стратегии.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ – стратегия, которая формируется на основе выработки генеральной цели компании и выбора соответствующих ей перспективных направлений деятельности на ближайшие годы.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА – разрабатывается по результатам стратегического анализа в соответствии с принятой стратегией развития и учетом ресурсных возможностей фирмы. Стратегическая программа (или программа развития) как правило представляет собой набор следующих программ:

- ✓ Продуктовая программа;
- ✓ Программа реструктуризации и развития имущественного комплекса
- ✓ Программа реструктуризации бизнесов-процессов;
- ✓ Программа реструктуризации управления
- ✓ Программа развития персонала
- ✓ Программа в области информационных технологий и т.п.

Каждая из перечисленных программ представляет последовательность шагов, которые компания должна предпринять, чтобы добиться реализации поставленных стратегических целей.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является **стратегический выбор**, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала

предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:
стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ – *отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку. (Наиболее общие показатели эффективности деятельности организации зафиксированы в системе стратегического учета Balanced Scorecard).*

Классификация целей может проводиться по разным основаниям. Наиболее часто цели классифицируют:

По содержанию:

- ✓ финансовые;
- ✓ не финансовые.

По временному периоду:

- ✓ долгосрочные (до 10 лет);
- ✓ среднесрочные (от 2 до 5 лет);
- ✓ краткосрочные (не более 2-х лет).

По уровню иерархии:

- ✓ *Корпоративные цели* – ставятся перед организацией, как единой системой, т. е. определяют развитие всего бизнес-портфеля компании в целом.
- ✓ *Бизнес-цели* – определяют развитие конкретного бизнеса, входящего в бизнес-портфель организации.
- ✓ *Функциональные цели* – определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности (производство, маркетинг, НИОКР, сбыт и т.д.) в рамках каждой бизнес-группы.
- ✓ *Операционные цели* (целевые показатели) – определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса) в рамках определенной функциональной сферы деятельности.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ – *структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы (организации). Дерево целей представляет собой упорядочивающий инструмент (подобный организационной схеме компании), используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании (главных или*

генеральных целей) и соотношения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности. По сути, это визуальное представление достижения целей, принцип, согласно которому главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей (концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году).

BALANCED SCORECARD (BSC) – сбалансированная система целей и показателей, которая позволяет контролировать стратегическое развитие бизнеса. Наличие такой системы позволяет перейти от качественного описания целей предприятия через идеальный образ желательного будущего результата предпринимательской деятельности к операциональному. В этом случае цель – это будущий желаемый и достижимый результат, поддающийся количественному измерению и/или проверке в эксперименте. BSC группируются в разрезе четырех основных проекций:

- ✓ **Финансы:** получение прибыли и повышение капитализации компании.
- ✓ **Маркетинг:** завоевание долей рынка, приобретение конкурентных преимуществ, лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание.
- ✓ **Процессы:** прогрессивность технологий и уровень отлаженности бизнес-процессов.
- ✓ **Персонал:** организационное развитие, обучение и рост квалификации сотрудников.

ЗАДАЧИ (МЕРОПРИЯТИЯ) – сформулированные качественные задания конкретным исполнителям (структурным подразделениям, менеджерам). Они определяют основные этапы работы по реализации стратегических целей.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ – степень, в которой участие, ответственность, применение властных полномочий и свобода действий считаются допустимыми в рамках процедур стратегического менеджмента.

БИЗНЕС – (в стратегическом менеджменте) – конкретный продукт отраслевой ассортиментной группы, выпускаемый компанией для конкретного рыночного сегмента.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЕДИНИЦА БИЗНЕСА (СЕБ)/ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦА (СБЕ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ БИЗНЕС-ГРУППА или СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗОНА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ (SBU – strategic business unit) – группа реализуемых компанией бизнесов, родственных по технологическому и (или) рыночному признаку; продукты одной отраслевой ассортиментной группы.

БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ – вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов) реализуемых компанией.

СИНЕРГИЯ (в стратегическом менеджменте) – дополнительные стратегические преимущества, которые возникают при реализации нескольких направлений бизнеса в рамках одной компании, за счет взаимодополняемости продукции и услуг и/или использования общих ресурсов.

ВИДЕНИЕ – это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная конкурентных терминах. **ВИДЕНИЕ** – это стратегическое намерение, образ желательного будущего, достижению которого подчинены ее энергия и ресурсы.

МИССИЯ КОМПАНИИ – это уникальная характеристика, отличающая компанию от всех других организаций такого типа и дающая представление о сфере ее деятельности. **МИССИЯ** – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль».

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УСТРЕМЛЕНИЕ – это корпоративное видение того, чего фирма хочет достичь в отдаленном будущем. Для стратегического устремления важны логика, уникальность и атмосфера открытий, которые позволяют сотрудникам реализовывать его максимально успешно.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ – результаты, которые компания намерена получить в течение нескольких лет.

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ – фундаментальные философские варианты, служащие основой для построения стратегий.

ОБЩИЕ СТРАТЕГИИ описывают средства, при помощи которых должны быть достигнуты цели.

КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ – желательные для компании результаты, на достижение которых будет направлена ее деятельность в течение периода, не превышающего один год.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ – анализ хода реализации стратегии, обнаружения проблем и изменений в обстоятельствах, прослуживших причиной для ее разработок, внесения корректировок.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ – группа представителей акционеров и стратегического менеджмента, ответственных за формулирование и осуществление корпоративной миссии.

ТЕОРИЯ АГЕНТОВ – комплекс идей в области организационного контроля, общим моментом которых выступает убеждение, что разделение функций собственника и менеджера порождает потенциальный риск игнорирования интересов собственника.

АГЕНТСКИЕ ИЗДЕРЖКИ – издержки проблемы агентов плюс расходы на минимизацию этой проблемы.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА – факторы вне контроля компании, определяющие ее стратегическое направление и конкретные действия, влияющие на организационную структуру и внутренние процессы компании.

УДАЛЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ – экономические, социальные, политические, технологические и экологические факторы, не контролируемые компанией и обычно не зависящие от ее операционной ситуации.

ОТРАСЛЕВОЕ ОКРУЖЕНИЕ – общие условия конкуренции для компаний, производящих сходные продукты и услуги.

СТЕЙКХОЛДЕР («stakeholder»), заинтересованная сторона – лицо или группа, во внешней среде или в рамках организационной системы, заинтересованные в успешных результатах деятельности организации. **Например**, потребители, владельцы, работники компании, поставщики, банки, ассоциации, партнеры, общественные организации или местное сообщество.

SWOT-анализ (SWOT – это аббревиатура из английских слов: **Strengths** – силы, **Weaknesses** – слабости, **Opportunities** – возможности, **Threats** – угрозы) – базовая техника систематизации и качественного анализа информации для выработки стратегии, путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, существующими во внешней среде.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами компаний-конкурентов.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – это отличие торгового предложения одной компании от предложений фирм-конкурентов **в выгодную сторону**, благодаря чему потребители целевых рынков делают выбор в его пользу. **Устойчивые конкурентные преимущества** удовлетворяют четырем основным критериям:

- ✓ Предоставляют выгоды для потребителей (покупатели рассматривают эти отличия как представляющие существенные блага).
- ✓ Уникальны (предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у других поставщиков).
- ✓ Устойчивы (не воспроизводимы конкурентами в обозримой перспективе).
- ✓ Прибыльны (т.е. предоставляют выгоды для фирмы).

Конкурентные свойства продукции – предпочтительные свойства продукции компании с точки зрения потребителя, достигаемые за счёт предложения товаров или услуг, обладающих дополнительной потребительской ценностью (относительно продукции конкурентов) в том числе за счет осуществления продаж по более низкой цене.

Конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – определяют характеристики конкурентного преимущества, которое компания хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГРУППА КОНКУРЕНТОВ – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

ОПЕРАЦИОННОЕ ОКРУЖЕНИЕ – факторы, которые определяют характер непосредственной конкурентной ситуации и влияют на успех компании в приобретении необходимых ресурсов.

ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ – понимание бизнеса как серии действий, трансформирующих исходные ресурсы в продукцию на выходе, представляющую ценность для потребителя.

АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ – вид анализа, имеющий целью понять механизм создания бизнесом ценности для потребителя, включающий изучение вклада каждого делового процесса в конечный продукт.

АНАЛИЗ В ТРЕХ ОКРУЖНОСТЯХ – метод внутреннего анализа, в рамках которого исследуются запросы потребителей, предложения компании и ее конкурентов, что позволяет более четко охарактеризовать конкурентное преимущество и чем оно отличается от достоинств конкурентов.

Основным принципом **РЕСУРСНОГО ПОДХОДА** является убеждение, что компании отличаются друг от друга тем, что каждой из них присущ уникальный набор ресурсов – материальных и нематериальных активов и организационных способностей, позволяющих находить применение этим активам.

РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ — это метод изучения стратегических преимуществ компании, основанный на присущей ей особой комбинации материальных и нематериальных активов, навыков и способностей.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ – способности или навыки, которые компания считает особенно важными и которые получают наибольшее развитие в процессе осуществления миссии.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ – это активы, которые проще всего обнаружить, поскольку они, как правило, указаны в балансе. Это производственные мощности,

запасы материалов, финансовые ресурсы, недвижимое имущество и компьютеры. Они представляют собой физические и финансовые средства для создания ценности для потребителя.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ – активы компании, которые нельзя потрогать, но которые часто важны для создания конкурентного преимущества: бренды, репутация, психологический климат, технические знания, патенты и торговые знаки, опыт работы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ – навыки комбинирования активов, людей и процессов), которые компания использует для преобразования исходных материалов в готовую продукцию.

ИЗОЛИРУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ – характеристики, затрудняющие имитацию ресурсов. В контексте ресурсного анализа – это уникальные физические свойства, зависимость от разработчика, казуальная неопределенность и экономическое сдерживание.

БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ – представление о наилучшем доступном компании способе конкуренции на рынке.

ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ – долгосрочный план основных мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей бизнеса.

КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ – долгосрочная стратегия, согласно которой компания должна использовать все свои ресурсы ради успеха определенного продукта на целевом рынке, в рамках какой-то одной технологии производства.

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА – долгосрочная стратегия предложения продуктов, часто с косметическими изменениями, новым потребителям на смежных рынках.

ОБНОВЛЕНИЕ ПРОДУКТА – долгосрочная стратегия, предусматривающая значительную модификацию существующих продуктов для прежних покупателей.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – долгосрочная стратегия компании, которая предусматривает приобретение похожих фирм, занимающих аналогичное место в производственно-маркетинговой цепочке.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – долгосрочная стратегия поглощения поставщиков исходных материалов или потребителей продукции компании.

КОНЦЕНТРИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ – долгосрочная стратегия приобретения предприятий, которые получали бы выгоду от доступа к ключевым компетенциям приобретающей компании.

СОЗДАНИЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО КОНГЛОМЕРАТА – долгосрочная стратегия покупки новых бизнесов, поскольку они представляются наилучшим способом инвестирования средств приобретающей компании.

ВЫВОД ИНВЕСТИЦИЙ ИЗ БИЗНЕСА – долгосрочная стратегия, целью которой является продажа компании или ее части.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ – действия менеджеров, которые выражаются в отслеживании хода реализации стратегии, выявлении проблем или изменений в стратегических предпосылках и внесении необходимых поправок.

УТОЧНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕДПОСЫЛОК – систематическая проверка предпосылок, на которых основана стратегия, на предмет их актуальности.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ – управленческие усилия, выражающиеся в наблюдении за широким спектром событий, происходящих внутри компании, и, в более частых случаях, в ее внешнем окружении, которые в перспективе могут оказать влияние на стратегию.

РЕАГИРОВАНИЕ НА ОСОБЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА – это управленческие усилия, позволяющие рационально и, как правило, быстро приспособить стратегию компании к важным неожиданным обстоятельствам.

КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ – управленческие действия, целью которых является проверка необходимости изменения стратегии в свете результатов, достигнутых благодаря этой стратегии. Такие действия обычно связаны с заранее определенными промежуточными этапами реализации стратегии.