



Елена Макота

# МАКСИМАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

**ИЛИ** как воспитать ответственных  
и инициативных сотрудников

**Елена Михайловна Макота**

# **Максимальный результат, или Как воспитать ответственных и инициативных сотрудников**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=12055890](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12055890)*

*Максимальный результат, или Как воспитать ответственных и  
инициативных сотрудников: Грифон; Москва; 2014  
ISBN 978-5-98862-179-9*

## **Аннотация**

Елена Михайловна Макота – эксперт в сфере управления бизнесом, бизнес-тренер и коуч-консультант, автор книги «Игра стоит свеч. Как измерить эффективность бизнес-тренинга?» Как превратить обычного сотрудника в инициативного и ответственного профессионала? Что должен делать руководитель, чтобы навсегда избавить работников от инертности и пассивности? Как отладить бизнес-процессы, чтобы повысить эффективность работы персонала? В данной книге автор, основываясь на собственном опыте и наиболее эффективных методиках повышения эффективности рабочего процесса, дает практические рекомендации собственникам и руководителям бизнеса. Книга «Максимальный результат, или как воспитать ответственных инициативных сотрудников» станет верным

помощником топ-менеджеров, директоров компаний различного масштаба, а так же владельцев бизнеса, которые стремятся повысить эффективность и прибыльность его работы.

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Разница между ответственностью инициативой и исполнительностью	11
1.1. Ответственный сотрудник	12
1.2. Инициативный сотрудник	17
1.3. Исполнительный сотрудник	19
1.4. Упражнение	22
Анализируем результаты!	22
Глава 2. Инициатива работников и стратегия вашей компании	24
2.1. Зачем нужна стратегия компании при воспитании ответственных и инициативных сотрудников?	26
2.2. Инструменты стратегического анализа	31
2.3. С кем и как проводить стратегический анализ?	46
2.4. Что именно анализировать?	52
2.5. Формулирование стратегического видения будущего компании	60
2.6. Альтернативный инструмент стратегического анализа и формулирования видения компании	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

**Елена Макота**  
**Максимальный результат,**  
**или Как воспитать**  
**ответственных**  
**инициативных сотрудников**

© Е. М. Макота, 2014

\* \* \*

# Введение

Думаю, каждому из вас знакома такая притча:

«Один из крестьян, работавших на подворье, как-то раз спросил барина:

– Барин! Почему Ивану ты платишь пять рублей, а мне – всего 5 копеек?

Барин посмотрел в окно и сказал:

– Сено с лугов, что ли, везут? Выйди-ка, посмотри. Работник ушел, вскоре возвратился и говорит:

– Правда, барин, сено.

– А откуда везут? Не с Семеновских лугов?

– Не знаю, барин.

– Так сходи, узнай.

Работник вновь ушел и вскоре возвратился:

– Твоя правда, барин! С Семеновских лугов везут. Барин:

– А какого укуса – первого или второго?

– Не знаю, барин.

– Так сходи, узнай. Вновь вернулся работник:

– Первого укуса сено, барин!

– А почему, знаешь?

– Нет.

– Так иди, выпроси! Возвращается работник:

– По пять рублей говорят, барин!

– А дешевле не отдадут? Опять не знаешь? Беги, спраши-

вай!

В этот момент в дом заходит Иван и говорит:

– Барин! Мимо везут сено с Семеновских лугов первого укоса, просили по 5 рублей. Сторговались с ними по 3 рубля за воз. Я их загнал во двор, разгружаем.

Барин обернулся к первому работнику:

– Теперь понимаешь, почему я тебе плачу 5 копеек, а Ивану 5 рублей?»

Как вы понимаете, ответственные и инициативные работники – не только мечта, но и головная боль каждого руководителя. Куда бы я ни пришла, с какой бы компанией ни работала, везде я слышу одно и то же: «Какие безответственные, пассивные пошли сотрудники! Совершенно не хотят работать!» Ну чем не иллюстрация для той самой притчи?

Можно ли из такого работника-антигероя вырастить ответственного и инициативного профессионала?

Эта книга предназначена для руководителей, которые стремятся создать команду ответственных, инициативных и мотивированных сотрудников, результативно мыслящих и ориентированных на разрешение производственных задач.

Конечно, самый легкий путь – отбор уже готовых специалистов, обладающих необходимыми качествами. Но, как в известной песне, «принцев мало, и на всех их не хватает» – чувство ответственности и инициативности у сотрудников нам придется развивать.

Какие причины лежат в основе того, что люди снижа-

ют свой уровень ответственности или, напротив, повышают его? Почему в одних командах сотрудники заинтересованы в результатах своего труда и проявляют инициативу в решении поставленных задач, а в других – нет?

Ответы на эти вопросы – тайна для многих руководителей. Если нам удастся ее раскрыть, мы найдем ключ к росту прибыли организации и получению максимальных результатов. Но это еще не все – согласитесь, что работая с ответственными, инициативными сотрудниками вы получаете еще и максимальный драйв!

Я предпочитаю конкретику, и не люблю пространные рассуждения. Мне не нравится, когда люди, не владея предметом на должном практическом уровне, рассуждают о нем или приводят исключительно теоретические выкладки.

Моя цель – добраться до сути предмета, упорядочить его структуру. Увы, значительное количество литературы, посвященное данной теме, дает лишь общие, красиво расписанные категории и понятия. После прочтения таких книг остается всего один – но зато самый важный – вопрос: как это сделать?

После знакомства с данной книгой подобных вопросов у вас не останется. Это подробный, детальный анализ, без воды и излишнего философствования, с четкими пошаговыми алгоритмами внедрения описываемых методик на практике.

Да, и чтобы вы не расслаблялись, я добавила в эту книгу задания, которые необходимо выполнить в течение первых



72 часов после прочтения. Говорите, времени нет? Прежде чем воспитывать подчиненных, попробуйте проявлять ответственность и инициативность сами, договорились?

В бизнесе ценятся только те сотрудники, которые дают результат, а, значит, выгодны компании. Если вы относитесь к бизнесу как к хобби, считая, что люди на работе должны чувствовать себя комфортно, то эта книга Вам не понравится. Приносить прибыль бизнесу могут только инициативные и ответственные, им же достаются все почести и бонусы. С остальными, увы, нам придется попрощаться.

Возможно, вы будете сомневаться и решите, что на рынке и так слишком мало квалифицированных сотрудников, чтобы использовать такие жесткие методы применительно к своим работникам. Поверьте, на самом деле все не так страшно. Вы будете поражены результатами – ведь ответственные и инициативные, трудолюбивые и желающие зарабатывать люди будут получать удовольствие от работы в вашей компании!

Практически каждый автор книги по бизнес-тематике приводит в ней примеры и результаты своих консалтинговых проектов. Я не считаю это правильным – если вы захотите ознакомиться с моими успехами и достижениями, то легко сможете узнать о них, связавшись лично.

Зачем вам чужой успех, если выполнив мои рекомендации, вы получите свой? Очень часто авторы приводят в качестве примера опыт зарубежных компаний, причем одних

и тех же – а повторение, в данном случае, не «мать ученья», а переливание из пустого в порожнее. В этой книге нет никаких примеров – только конкретные рекомендации.

Учитывая важность темы, главы получились достаточно объемными – чтобы легко понять логику изложения, я визуально представила структуру каждой из них в виде блоков и сформулировала вопросы, ответы на которые вы сможете получить. Более того, каждая глава разбита на более мелкие подглавы.

Итак, вы готовы? Тогда начинаем!

*С уважением, Елена Макота*

# Глава 1. Разница между ответственностью инициативой и исполнительностью



Кто такой:  
«инициативный  
сотрудник?»

Кто такой:  
«исполнительный  
сотрудник?»

Что такое ответственность?  
Кого мы можем назвать  
ответственным сотрудником?

Упражнение  
для руководителей

# 1.1. Ответственный сотрудник

Для начала давайте разберемся, что нам необходимо понимать под категориями «ответственность» и «инициатива», а заодно выясним, что же такое исполнительность?

Не будем усложнять и без того непростые вещи – просто посмотрим в словари исследователей великого и могучего русского языка: С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, Т. Ф. Ефремова, Д. Н. Ушакова дают нам определения, очень схожие между собой.

«Ответственность – это возлагаемое на кого-либо или взятое кем-либо обязательство отчитываться в каких-либо своих действиях, а также принять на себя вину за их возможные последствия». Собственно, это единственная словарная трактовка, и нам придется довольствоваться ей – ведь у Даля и в «Большой Советской Энциклопедии» слово «ответственность» отсутствует вовсе!

Получается, что согласно такому определению, я должна взять на себя обязательство отчитаться в своих действиях. Обратите внимание: не сделать все, чтобы достигнуть результата, а именно отчитаться! Главное – чтобы меня оставили в покое!

Как это по-нашему! Сколько ситуаций и случаев может вспомнить каждый из Вас, когда ему необходимо было отчитаться за что-то – от степени освоения бюджета до невыпол-

ненных производственных планов. Знакомо? Верно, именно так мы и отчитываемся – за процесс работы, а не за ее результат.

Ну, а если Вы оказались действительно виноваты, не надо предлагать решений по исправлению ситуации и что-то делать, чтобы достигнуть упущенного результата. Просто повинитесь перед руководством – и на вопрос «что теперь с Вами делать?» начальник получит закономерный ответ: «понять и простить».

Идем дальше – энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона (дореволюционное российское издание) предлагает нам следующую формулировку: «ответственность – это социальное состояние человека, который может быть подвергнут взысканию в том или ином виде».

При таком толковании уровень ответственности задает именно вид наказания. «Не выполните – будем жестоко наказывать», – говорит начальник, и все сразу бегут выполнять свои обязанности. При этом никакой речи о внутренней ответственности не идет вовсе. Ну точно про нас!

Нет, нет, нет, мне не нравится такое толкование! Обращусь-ка я лучше к лингвистам – попрошу разъяснить этимологические корни понятия «ответственность»!

Поступивший ответ был таков: слово «ответственность» происходит от слова «вещать». Оно восходит к старославянскому «вече» и означает «совет, уговор, согласие». Иными словами, это целая традиционная культурная категория, ко-

торая трактуется как необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях или поступках.

Опять не то... Нам такое определение не подходит, и такие «ответственные» работники не нужны. Хотели бы Вы иметь подчиненных, которые только и умеют отчитываться, а если задача не выполнена, падать на колени и кричать «Виноваты, батюшка, не вели казнить!»?

Давайте попробуем обратиться к иностранным источникам – что там у них?

Открываем толковый словарь английского языка: «RESPONSIBILITY (ответственность) – состояние, при котором человек является и признает себя причиной чего-либо. Необходимость давать отчет в своих действиях, способность действовать по собственной инициативе, без надзора. Если Вы несете ответственность за что-то, то это является вашей работой или обязанностью, и Вы должны принимать самостоятельные решения в отношении этого. (Словарь «Collins»)

А вот это уже то, что надо: совершенно другая трактовка понятия, определение, которое как нельзя лучше подходит для целей менеджмента! Л. Рон Хаббард формулирует описанное выше определение лаконичнее. Согласно ему, «ответственность» – это «способность быть причиной».

Говоря «я хочу, чтобы мои сотрудники были более ответственными», мы подразумеваем свое желание видеть их инициативу, чтобы они самостоятельно принимали реше-

ния, представляли необходимые отчеты и признавали себя причиной действий, которые они осуществили.

Тот же самый Л. Рон Хаббард вывел и некую шкалу ответственности, которая состоит из следующих областей:

1. Верхний диапазон шкалы представляет собой ответственность, как способность и желание быть причиной чего-либо.

2. Следующая область, находящаяся ниже – обвинение окружающих в том, что результата добиться не удалось. В нее же можно включить и влияние на конечный результат различных негативных обстоятельств.

3. Еще ниже мы переходим, если окружающие отрицают обвинения в неудачном результате: сотрудник признает свою ошибку – мы становимся свидетелями оправданий с его стороны.

Давайте ненадолго вернемся к иностранным источникам: в английском языке существует еще два слова с близким значением слову «отвечать»: это «answer» и «reply», которые в большей степени обозначают именно речевую реакцию на внешнее воздействие.

Русское «призывать к ответу» в английском соответствует выражению «to call to account» (буквально – «призывать к подсчету, анализу»). Обратите внимание, что это другая конструкция, нежели «to call to answer»! Получается, что в нашем варианте вся ответственность часто сводится к речевой реакции («ответ»), оправданию, пустому разгово-

ру. Причем в зависимости от уровня ответственности (согласно зонам шкалы Л. Рона Хаббарда) это либо обвинение, либо самобичевание.

Но это еще не все – давайте добавим к определению ответственности еще одну любопытную деталь. Известный философ В. П. Тугаринов полагал, что «ответственность есть следствие способности человека предвидеть последствия своих поступков». Иными словами, ответственная личность отвечает за результат собственных деяний при учете умения анализировать возможные последствия.

Таким образом, проанализировав все имеющиеся виды информационных источников, мы получаем наиболее полное определение понятия «ответственность». Это состояние, при котором сотрудник является и признает себя причиной собственных действий, несет обязательства за выполнение поставленных задач, умеет анализировать возможные последствия и отвечает за результат своих поступков.

Исходя из вышесказанного, ответственность – один из явных признаков психологически зрелой личности. При этом, обладая полномочиями управленческого звена, мы можем воздействовать на личность человека для того, чтобы повысить его ответственность! Тому, как это сделать, будет посвящена отдельная глава.



## 1.2. Инициативный сотрудник

Давайте от ответственности перейдем к понятию «инициатива». Эти две категории очень тесно связаны – если сотрудник не возьмет на себя ответственность, то никогда не будет проявлять инициативу. Таким образом, «инициатива» представляет собой внутреннее побуждение к новым формам деятельности, это предприимчивость, творчество, если хотите. Когда сотрудник осознает, что только он и никто иной является причиной собственных действий и полученного результата, то он обязательно проявит инициативу.

Обратимся к Интернету – согласно «Википедии» понятие «инициатива» указывает на «наличие способности к самостоятельному действию, изменяющему собственное состояние вопреки естественной инерции». Яркий пример – когда сотрудники работают больше, чем предписано регламентом обязанностей не из-за стремления угодить начальству или доказать что-либо коллегам, а потому, что это нужно для достижения результата.

Представьте – конец месяца, менеджер по продажам не выполняет план. Ну не получается, и все тут! Давайте проследим его действия с точки зрения категорий ответственности и проявляемой инициативы.

Менеджер понимает, что именно он сам является причиной всех своих действий, а также сам создал предпосыл-

ки для ситуации, в которой оказался. Разумеется, он берет на себя ответственность, и потому никого не обвиняет и ни перед кем не оправдывается – правда, отчитаться за плохие результаты перед руководством ему все равно придется. Но этот менеджер не сваливает вину на коллег или несговорчивых покупателей. Напротив, он задается вопросом: «Что я могу сделать для того, чтобы исправить ситуацию? Возможно, встретиться с перспективным клиентом и уговорить его заключить договор?» и т. д.

## 1.3. Исполнительный сотрудник

Если Вы будете тотально контролировать ваших подчиненных, то получите исполнительных, но не ответственных и безынициативных сотрудников. Почему? Человек не сможет почувствовать себя причиной собственных действий и результата. Сотрудники, привыкшие только к исполнению приказов и выполнению обязанностей «от сих и до сих», боятся ответственности! Они уходят от принятия самостоятельных решений, даже если в этом возникает объективная необходимость.

«Исполнительный» в словарях В. И. Даля, Т. Ф. Ефремовой и С. И. Ожегова определяется как «старательный человек, быстро и точно выполняющий какие-либо поручения и обязанности». Однако точное следование указаниям может привести к результатам, которые описаны в следующем анекдоте:

*Прораб дает работнику чертеж с техническим заданием, тот все выполняет. Через месяц прораб приезжает и видит – работник вырыл колодец. Прораб заглядывает в него: на дне колодца ярко-ярко светит фонарь.*

*– А зачем внизу фонарь?*

*– Все согласно чертежу.*

*Прораб берет чертеж, переворачивает и говорит:*

*– Все, конечно, хорошо... Но это должен быть маяк,*

*а не колодец.*

При выполнении задания, сотрудник может столкнуться с проблемой или трудной ситуацией, перед которой он либо отступит, либо пойдет за ее решением к своему шефу. Если его начальник все разъяснит, расскажет, как и что нужно делать, то сотрудник выполнит задачу – но будет при этом просто исполнителем. Ведь сам он не предложил никакого решения, не проявил инициативы!

Люди, занимающие низкооплачиваемые должности, предпочитают роль исполнителей. Часто к ним можно отнести разнорабочих, грузчиков, складских работников, курьеров – они стараются не брать на себя ответственность, имеют относительно низкие амбиции и квалификацию, желают чувствовать себя защищенными.

Как тут не вспомнить классика менеджмента Дугласа Макгрегора и его теорию «Х и Y» (1957 г.) о мотивации людей и поведении в управлении, который рассматривал мотивацию человека с двух противоположных сторон.

«Теория Х» основана на том, что люди по своей сути не любят работать, и стремятся избегать труда при любой возможности. Поэтому чтобы добиться желаемых результатов, менеджеру приходится контролировать, направлять, угрожать наказанием и избирательно вознаграждать сотрудников. Менеджеры-приверженцы «теории Х» считают, что подчиненные предпочитают, чтобы ими руководили – они от природы склонны избегать ответственности и,

прежде всего, стремятся к собственному комфорту и безопасности.

Менеджеры «теории Y» придерживаются противоположных взглядов – они не считают своих сотрудников ленивыми. Они считают, что такими их делают условия работы и система мотивации, принятые в компании. Стремление сотрудника избегать ответственности – всего лишь результат его негативного опыта. Их девиз: «дайте людям больше возможностей проявить себя, стремиться к достижению общих целей, и они будут работать более эффективно!»

Вне зависимости от того, чью точку зрения разделяете Вы, факт остается фактом: исполнительный работник выполнит любой приказ – Вам даже не придется объяснять его смысл. Работник не будет задумываться, он просто сделает все «от и до» при условии, что Вы постоянно будете его контролировать. Но такого сотрудника, по сути, можно сравнить с роботом. Нужны ли они в Вашей компании?

Как только у Ваших сотрудников появится ответственность, у них возникнет и инициатива в принятии решений.

Если же этого не произойдет, Вы так и продолжите «водить за ручку» послушных, но лишенных всякой самостоятельности исполнителей. Вопрос – кто нужен Вам?

## 1.4. Упражнение

### 1. Подумайте, Ваши сотрудники:

*А) хорошие исполнители Б) ответственные*

*В) «И.Б.Д.» – сотрудники, имитирующие бурную деятельность (не исполнительные и не ответственные).*

**2. Как вы думаете, почему у вас такие сотрудники?  
Напишите 10 причин.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

### Анализируем результаты!

*Содержат ли причины, которые Вы написали, обвинения или оправдание кого-то или чего-то? Или Вы осознаете (в ответах есть слово «я»): то, что у Вас такие сотрудники – прямое следствие вашего управления?*

Если в Ваших ответах преобладает первый вариант – поздравляю, Вы сами не берете ответственность за то, какие у Вас сотрудники, а заодно не проявляете инициативу.

В случае со вторым вариантом Вы действительно молодец! Как настоящий руководитель, Вы несете ответственность за то, какие сотрудники составляют штат вашей организации. Очень хочется верить, что они ответственные и инициативны!

Знаете, я просто обожаю Дена Кеннеди – и Вы еще не раз столкнетесь с его цитатами на страницах этой книги. У него есть замечательная фраза: «Если Вы не удовлетворены своими доходами, попробуйте пересчитать свои оправдания». Абсолютно верно, оправдания и прибыль – две вещи несовместные!

## Глава 2. Инициатива работников и стратегия вашей компании







## **2.1. Зачем нужна стратегия компании при воспитании ответственных и инициативных сотрудников?**

Ответственность и инициатива может проявляться только тогда, когда сотрудник понимает, для чего и ради чего он совершает то или иное действие, выполняет те или иные задачи. Иными словами, сотрудник должен понимать смысл своих действий. Но откуда берется этот смысл, в чем цель проделанной им работы?

Наверняка вы уже догадались – смысл своих действий работник будет понимать только в том случае, когда у самой организации есть четкое представление о собственном предназначении и верном направлении развития. На их основании и формулируются цели, разрабатывается впечатляющее видение будущего и стратегия компании.

Очевидно, что если у компании нет стратегии развития, то и не будет стратегического управления персоналом. Это означает, что все управленческие действия в этой области будут тактическими, краткосрочными и направленными не на перспективу, а на решение текущих задач и проблем. Максимум, что Вы сможете получить при таком подходе – простых исполнителей, но не ответственных инициативных сотрудников.

Слышали притчу о трех строителях, которые возили песок в тележках? Если нет, то я ее вам напомним. Подходит человек к одному рабочему, который песок возит в тележке, и спрашивает: «Что ты делаешь?» Он отвечает: «песок возжу». Подходит ко второму – «а ты что делаешь?» «Я деньги зарабатываю для семьи». Подходит к третьему: «а ты что делаешь?» Тот отвечает: «Я храм строю». Кто из этих троих более ответственный и инициативный? Разумеется, правильный ответ – третий!

Многие руководители говорят мне: «Да, мы знаем, что это очень важно. Но как это сделать?» Действительно, сказать легко – как говорится, скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается.

Как Вы понимаете, эта книга не посвящена стратегическому планированию целиком. Мы уделим внимание этой теме лишь в одной главе, поэтому какие-то вещи я буду упрощать и сокращать сознательно. Но лично для меня очень важно, что выполняя данные рекомендации, Вы сможете получить результат, а именно – сумеете сформировать свою стратегию и воплотить ее в жизнь.

Благодаря этому действия Ваших сотрудников станут целенаправленными и приобретут смысл, а мы с Вами сделаем первый шаг для воспитания ответственности и инициативы у сотрудников.

Практически в каждой книге по управлению написано, как важна стратегия, миссия, видение и все руководители

это знают. Затем они открывают книгу по стратегическому планированию – и чаще всего я слышу: «о боже, как все умно и как все сложно!», после чего книга закрывается и отправляется на полку. Далее, как правило, руководитель обращается к услугам консультантов – и реакция остается примерно той же: «о, боже, как все дорого!»

В итоге, у компании по-прежнему нет впечатляющего видения и эффективной стратегии развития. Есть только очередная цель – в следующем году увеличить объемы продаж, чистую выручку или долю рынка. При этом руководитель думает, почему у него такие пассивные сотрудники – мол, не вовлекаются и не вдохновляются достижением поставленных целей, не проявляют ответственность и инициативность! Сам-то собственник уже вдохновился, суммами впечатлился, пять раз в уме купил себе дом, поменял машину и съездил на Канары...

Самое интересное, что многие руководители искренне уверены, что такое целеполагание и есть стратегия! Конечно, это не так. Стратегия как раз и отвечает на вопрос – КАК компания будет этих целей достигать и КАК она будет эти деньги зарабатывать?

Для начала давайте разберемся, что представляют собой так часто упоминаемые в бизнес-литературе понятия «впечатляющее видение», «эффективная стратегия», «четко сформулированные цели компании», и, в конце концов, что же такое «стратегическое управление персоналом»?

Ведь только оно позволяет компании выживать в турбулентной среде бизнеса, быть конкурентоспособной организацией, а главное – иметь ответственных и инициативных сотрудников.

Я не буду вдаваться в теоретические тонкости, но обещаю – вы получите весь необходимый объем информации для того, чтобы добиться от ваших сотрудников проявления вышеуказанных качеств.

Стратегия – это не то, что необходимо сделать сейчас, иначе это будет просто «улучшайзинг» Стратегия дает понять, на что нужно сделать ставку, как создать те конкурентные преимущества, которые позволят компании занять сильную рыночную позицию в будущем и получить запланированную прибыль.

При стратегическом планировании мы с вами должны пройти 4 этапа:

1. Где мы находимся? Что нас окружает? Что есть сейчас? Нам надо сделать «снимок» текущей ситуации, то есть ее анализ.
2. Куда мы хотим двигаться? Нам необходимо сформулировать четкую ясную картинку будущего компании.
3. Как мы туда пойдем? Создание бизнес-модели компании.
4. Как мы этого достигнем? Нам нужен стратегический план и конкретные шаги.
5. Что нам нужно сделать, чтобы разработанная стратегия

заработала?

## 2.2. Инструменты стратегического анализа

Это первый этап стратегического планирования. Нам с Вами нужно ответить на вопросы: Что есть сейчас? Какая будет ситуация в будущем?

Результат этого этапа чрезвычайно важен: анализ ситуации необходим для того, чтобы в будущем мы смогли разработать видение и стратегию развития компании. Нужно обращать внимание не только на текущую ситуацию, но и смотреть в будущее, то есть прогнозировать изменения внешней рыночной среды.

Существуют различные методы стратегического анализа, и сейчас я перечислю основные.

**1. SWOT-анализ** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – анализ сильных и слабых сторон компании в связи с возможностями и угрозами внешней среды (Приложение № 1).

**2. SPELT-анализ** (Social, Political, Economical, Legal, Technical) – комплексный анализ различных аспектов внешней среды – социальных, политических, экономических, правовых и технических, которые влияют на компанию (Приложение № 2).

**3. SPACE-матрица** – матрица выбора стратегии развития (Приложение № 3).

**4. COPS-анализ** – комплексный анализ сильных и слабых сторон внутренней среды компании: организационной культуры, структуры и организации работ, особенностей персонала и системы управления (Приложение № 4). Предложен Е. С. Яхонтовой.

**5. «Метод 5 сил конкуренции» по Портеру** – комплексная оценка конкурентоспособности компании на основе сравнительного анализа слабых и сильных сторон ключевых игроков на рынке. «Пять сил» Портера включают в себя:

Угроза появления продуктов-заменителей. Насколько просто заменить продукт или услугу (в частности, удешевить)?

- Угроза появления новых конкурентов. Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать? Какие существуют барьеры?

- Рыночная власть поставщиков. Насколько сильно положение продавцов? Много ли существует потенциальных поставщиков или их лишь несколько?

- Рыночная власть покупателей. Насколько сильно положение покупателей? Могут ли они совместно заказывать большие объемы?

- Уровень конкурентной борьбы. Есть ли сильная конкуренция между существующими игроками? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и масштабу деятельности?

**6. Матрица БКГ** (создана основателем Бостонской кон-



сультативной группы Брюсом Д. Хендерсеном) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

Нравится мне этот инструмент, расскажу о нем подробнее, чтобы и Вам он «полюбился».

В «Бостонской матрице» (или, как ее еще называют «матрица роста/доли рынка») за основу взята модель жизненного цикла товара. Согласно ей, каждый товар на протяжении своей «жизни» на рынке проходит четыре этапа:

**Этап 1. Выход на рынок.** В классификации модели его принято называть «товар-проблема», т. к. при первоначальном появлении его продвижение требует значительных затрат. Характеризуется соотношением «быстрый рост/малая доля рынка».

**Этап 2. Рост.** На данном этапе товар-«проблема» превращается в товар-«звезду». Предпосылкой названия является растущая популярность у покупателей, и, как следствие, завоевание значительной доли рынка: «быстрый рост/высокая доля рынка».

**Этап 3. Зрелость.** Этап, на котором компания, выпустившая указанный продукт, начинает получать с него стабильную прибыль: он востребован, рынок данным товаром уже насыщен, покупатели продолжают за него платить. Название товара – «дойная корова»: «медленный рост/высокая доля рынка».

**Этап 4. Спад.** Товары становится все труднее удерживать на рынке из-за растущих издержек на производстве

и при продвижении. Складывается ситуация, когда товар при небольших шансах на успех у покупателя требует больших финансовых вложений. Получил название товар-«собака»: «медленный рост/малая доля рынка».

В тесной зависимости от статуса товара изменяется и прибыль компании: убытки на первом этапе постепенно сменяются ее ростом, а после – постепенным снижением. Основное внимание в структуре Бостонской матрицы уделено положительным и отрицательным «cash flow» (денежным потокам), которые «привязаны» к продуктам или бизнес-единицам предприятия.

При помощи матрицы мы можем установить, к какой позиции нужно отнести каждый из продуктов компании и установить относительную долю рынка (ОДР), которую она занимает.

$$\text{ОДР} = Q \text{ бизнес-единицы} / Q \text{ конкурента},$$

где «*Q бизнес-единицы*» – это объем рынка, занимаемый бизнес-единицей;

«*Q конкурента*» – объем рынка крупнейшего конкурента.

Очевидно, что ОДР компании-лидера данного сегмента рынка перевалит за 1, а если значение составит 2, это будет означать вдвое большее превосходство в доле рынка,

чем у прямого конкурента.

Обратная ситуация возникает когда ОДР становится меньше единицы. Это означает, что доля рынка у данной бизнес-единицы меньше, чем у рыночного лидера. Разумеется, чем доля рынка больше, тем лучше – она рассматривается как генератор положительных денежных потоков и прибыли.

Другой аргумент – темп роста отраслевого рынка (ТРР) – выводится на основании прогнозируемых продаж продукции в той или иной сфере. Для того чтобы прогноз оказался точным, нужно с особенной тщательностью проводить анализ жизненного цикла отрасли, в которой работает компания. Легче всего представить ее в виде кривой.

Вот тут возникает небольшая проблема – дело в том, что подтвержденную кривую жизненного цикла компании можно построить, опираясь лишь на прошлые периоды, данные которых известны и подтверждены. Вместе с тем, этого уже достаточно чтобы оценить ту стадию «жизни» отрасли и примерно оценить финансовые потребности компании. В быстро растущих отраслях, чтобы достичь лидерства на рынке и получить прибыль, норма вложений в инновации, разработку и продвижение новых продуктов должна быть больше.

Для того чтобы построить матрицу БКГ, необходимо отметить занимаемую долю рынка по горизонтали и темпы роста рынка – по вертикали. Образованные осями четыре квад-

ранта – и есть необходимая нам матрица.

По каким базовым значениям можно сделать выводы относительно положения товара на рынке? Относительная доля рынка (ОДР), которая равна 1, отделяет продукты-лидеры от последователей. Что касается темпов роста отрасли, то высокими считаются показатели в 10 % и более.

При разработке матрицы БКГ, за ее основу брались две гипотезы:

**Гипотеза № 1.** Основана на «эффекте опыта» – большая доля рынка говорит о конкурентном преимуществе, связанном с уровнем издержек производства. Предполагается, что продажи самого крупного конкурента по рыночным ценам обеспечивают ему максимальную рентабельность. Следовательно, его финансовые потоки максимальны.

**Гипотеза № 2.** Основана на хорошо известной нам модели жизненного цикла товара. Нахождение на растущем рынке требует больше денег для развития и обновления производства, агрессивной рекламной компании и т. д. Однако если рынок растет небольшими темпами, товар в дополнительных финансах не нуждается.

Если условия этих двух гипотез выполняются (такое происходит далеко не всегда), то мы можем обозначить четыре типичных группы рынков, для каждой из которых характерны свои цели и финансовые потребности.

Каждый товар компании попадает в один из четырех секторов матрицы – в зависимости от роста отрасли и доли этого

рынка. При этом важно максимально точно обозначить сферу деятельности, к которой принадлежит компания. Если Вы сформулируете ее слишком узко, то Ваша компания легко окажется лидером (а то и вообще единственным игроком). Если слишком широко – окажется чересчур слабой.

Обозначается положение продукта кругом, диаметр которого прямо пропорционален его значимости для компании – можно оценивать по приносимой товаром прибыли или величине используемых при его производстве активов. Такую оценку лучше проводить периодически – чтобы оценить развитие бизнеса в перспективе.

Матрица БКГ несмотря на ее схожесть с ЖЦТ (жизненным циклом товара), имеет и отличия – в частности, она рассматривает несколько товаров, которые могут находиться на разных этапах ЖЦТ в комплексе. Основываясь на результатах, мы можем сделать важные выводы о том, сколько денег необходимо вкладывать в тот или иной продукт.

«Звезда» – это товар-лидер, он находится «на гребне волны», переживает пик своей популярности. Он способен принести достаточную прибыль, для того, чтобы поддерживать высокую долю быстро развивающегося рынка. Однако не все так однозначно – чистый денежный доход от этого товара уменьшается на значительную величину вложений для поддержания высоких темпов роста.

Появляется дилемма: стоит ли уменьшить инвестиции в товар – «звезду» для того, чтобы увеличить получаемую

с него прибыль? Возможно – но такой ход может оказаться и неудачным в перспективе, ведь в будущем «звезда» может превратиться в «товар собаку». В таком случае, более важными видятся будущие доходы этого товара, нежели нынешние.

На рынках в стадии замедления темпа роста, товары-«звезды» превращаются в «дойных коров» – эти товары по-прежнему занимают доминирующую позицию на рынке, но скорость его роста очень низка. Эти товары очень привлекательны – они не требуют больших вложений и генерируют большие прибыли. Они не только окупают себя, но и приносят деньги, которые можно вложить в новые проекты – а это неременное условие развития любой компании.

Для наилучшего использования «дойных коров» в инвестиционной политике компании нужно выстроить грамотную систему управления продуктами – особенно это касается сферы маркетинга. Конкуренция в отраслях с низкими темпами роста высока, а это означает, что для успешной деятельности нужно постоянно прилагать усилия для поддержания имеющейся доли рынка и поиска новых ниш.

Товар-«собака» – это продукт, находящийся в самом непривлекательном положении: с низкой долей рынка и не имеющий перспектив роста (т. к. часто располагаются в непривлекательных отраслях – например, с большой конкуренцией). Чистых денежных потоков – минимум, часто это убытки.

При отсутствии каких-либо особенных обстоятельств (на-

пример, если «собака» дополняет «звезду») от таких товаров нужно избавляться. Однако в ряде случаев компании все же сохраняют такие бизнес-единицы. Это случается, если продукт находится на рынке, где нет резких колебаний спроса, имеются сформировавшиеся предпочтения потребителей. Яркий пример – рынок бритвенных лезвий: продукция будет конкурентоспособна, даже если будет занимать его минимальную долю.

Итак, желаемая последовательность развития товаров выглядит следующим образом:

1. «Проблема»;
2. «Звезда»;
3. «Дойная корова»;
4. (если неизбежно) «Собака».

Чтобы реализовать такую последовательность, необходимо грамотно формировать портфель продуктов, отказываясь от неперспективных бизнес-единиц. В качестве идеального можно рассматривать портфель, который состоит из 2–3 товаров-«коров», 1–2 «звезд», нескольких «проблем» (на перспективу) и, может быть, минимального числа «собак».

Типичный перекося в несбалансированном портфеле – множество «собак», несколько «проблем» и минимум «коров». При этом в нем нет ни одной «звезды», а ведь именно эта категория должна приходить на смену «собакам» в будущем.

Большое число «собак» означает опасность падения спро-

са на товары фирмы уже в ближайшем будущем – даже если с точки зрения прибылей все неплохо. Большое количество новых товаров также может привести к финансовым трудностям: рынок может не принять их.

В грамотно сформированном портфеле товаров могут быть реализованы следующие направления развития (так называемые «траектории»):

# «траектория новатора». Компания инвестирует деньги, полученные от продажи «коров», в научно-исследовательский аспект производства и выходит на рынок с принципиально новым товаром. В перспективе он занимает место «звезды».

# «траектория последователя». Средства от продажи «коров» вкладываются в товар-«проблему», который находится в сегменте с четко определенным лидером. В результате, реализуется агрессивная стратегия наращивания своей доли рынка. Со временем, «проблема» занимает место «звезды».

# «траектория неудачи». Недофинансирование «звезды» приводит к тому, что она теряет лидерство и занимает позицию «проблемы».

# «траектория перманентной посредственности». «Проблема» терпит неудачу в попытке увеличить долю рынка и превращается в товар-«собаку».

В матрице БКГ корпорация представлена как ряд подразделений, которые независимы друг от друга в производ-



ственно-сбытовом плане (товары). При этом суть портфельного анализа заключается в выборе – у каких подразделений взять ресурсы (из прибылей «дойной коровы») и кому их отдать («звезде» или «проблеме»). Обратите внимание, что эти стратегии реализуются настолько, насколько оправдываются в реальности гипотезы, на которых они основываются.

*Таблица 1. «Рекомендации матрицы БКГ»*

<b>Вид стратегической единицы бизнеса</b>	<b>Прибыль</b>	<b>Денежные потоки</b>	<b>Возможные стратегии</b>
<b>«Проблема»</b>	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
<b>«Звезда»</b>	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
<b>«Дойная корова»</b>	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные	Поддержание прибыльности инвестиций в другие товары
<b>«Собака»</b>	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Итак, на основании данных из матрицы БКГ, мы можем сделать следующие выводы:

1. Сформулировать возможную стратегию развития товаров компании;
2. Узнать, каковы их потребности в финансовых ресурсах и оценить, насколько они рентабельны на данный момент и в будущем;
3. Оценить сбалансированность портфеля бизнес-единиц.

**7. Бенчмаркинг** – следующий аналитический инструмент, при помощи которого можно определить положение фирмы на рынке. «Benchmark» в переводе с английского – отметка на специальном столбе, указывающем высоту над уровнем моря. Соответственно, бенчмаркинг – это сравнение компании в разрезе ее параметров (продукт, цена, бизнес-процессы) с лучшими представителями данного рынка (неким эталоном) для установления уровня собственного отставания или их опережения.

Какие бизнес-процессы чаще всего изучают и сравнивают компании?

1. Обслуживание клиентов;
2. Информационные технологии;
3. Развитие и обучение персонала;
4. Улучшение бизнес-процессов, технологий управления;
5. Телефонную службу по работе с клиентами;
6. Оценку эффективности/повышение эффективности;
7. Производство;
8. Управление персоналом.

**8. Следующий инструмент это «анализ разрыва» («gar-анализ»)** – анализ системы целей компании, ее потенциала с целью выявления несоответствия между стратегией, планами, реальными действиями и возможностями компании.

«Гар-анализ» применяется, когда фактические показатели работы компании имеют расхождения с запланированными (см. Рис. 1). Его цель – определить, есть ли разрыв между целями и возможностями фирмы. Если таковой разрыв имеется, то нужно найти способ, как его заполнить.

По результатам анализа разрабатывается план действий по устранению появившегося «разрыва».

Применение этого вида анализа означает:

- Формулировку интереса компании в терминах стратегического планирования;
- Установление реальных рыночных возможностей компании с учетом текущей и ожидаемой ситуации в рыночной среде;

Стратегический интерес  
фирмы

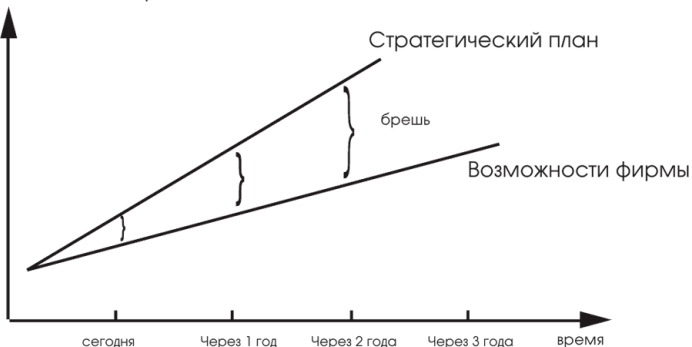


Рис. 1. «Gap-анализ» компании

Рис. 1. «Gap-анализ» компании

- Постановку конкретных показателей стратегического плана;
- Выяснение, есть ли разница между показателями стратегического плана развития и теми возможностями, которые есть у фирмы сейчас;
- Разработку программ действий для заполнения «разрыва».

Итак, что конкретно мы можем выбрать в качестве целей проведения «gap-анализа»?

1. Установление разницы между показателями продаж компании со средними показателями рынка и рыночного лидера;

2. Установление разницы по времени разработки продукта;
3. Установление разницы по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами и параметрами лидера;
4. Установление разницы по качеству продукции.

Когда стратегический интерес компании выражен несколькими параметрами одновременно, используется расширенное представление «гар-анализа». Оно предполагает оценку деятельности одновременно по нескольким стратегическим направлениям.

Таким образом, я Вам перечислила основные инструменты стратегического анализа. Выбирайте, что Вам нравится больше. Если ничего не подходит, ищите свои инструменты стратегического анализа – литературы по этой теме много и интернет тоже окажет Вам необходимую помощь.

## 2.3. С кем и как проводить стратегический анализ?

Вы выбираете методы стратегического анализа, которые Вам нравятся больше (можете, конечно, использовать все) – для этого смотрите Приложения. Главное, не увлекайтесь сложными расчетами и бесконечными прогнозами, не воспринимайте стратегию исключительно как анализ. Это лишь первый шаг!

У Вас появилась информация о ситуации Вашей компании на рынке. Предполагаю, что и мысли в голове «забродили».

Теперь Вам необходимо обобщить всю информацию, полученную в результате аналитических действий. Для этого Вы будете использовать лист ватмана (или флипчарта), стикеры и маркеры. Если Вы меня спросите: «Зачем это? Нельзя просто на бумаге написать основные идеи ручкой?» Я отвечаю, нет, нельзя – для того чтобы заработал Ваш «визуальный мозг», ответственный за инновации и творческие идеи надо использовать визуальные технологии и инструменты из мира дизайна, разработанные кстати небезызвестными Алексом Остервальдером и Ивом Пинье. И, между прочим, Р. Мартин, декан Школы менеджмента Ротмена, считает что: «Бизнесменам нужно не просто лучше понимать дизайнеров; они сами должны стать дизайнерами» и тогда компания

сможет разработать инновационные прибыльные бизнес – стратегии. Вы ведь такие хотите?

Итак, чуть подробнее о методе «визуализация». У вашей команды должен быть набор цветных стикеров с клеящимся краем.

Несколько правил, которые необходимо соблюдать: 1. делайте надписи толстым маркером;

2. записывайте на каждом стикере по одному элементу;
3. пишите на каждом листочке всего лишь несколько слов, чтобы отразить суть идеи.

В качестве основного инструмента Вы будете использовать метод мозгового штурма.

Разумеется, Вы должны осуществлять анализ не в единственном лице. Действуйте командой, числом не более десяти человек – при этом в ее состав необязательно должен входить только топ-менеджмент компании.

Кого нужно привлечь к решению такой ответственной задачи, как анализ и разработка стратегии развития фирмы? Я отвечу Вам так: при выборе сотрудника в команду стратегического управления, руководствуйтесь двумя критериями:

1. Важно, чтобы сотрудник управлял масштабным участком работы в Вашей компании. Он должен быть способен принимать не только тактические (оперативные), но и долгосрочные (стратегические) решения.

Очевидно, что в большинстве случаев, этими качествами наделены топ-менеджеры. Однако существует и немало ком-

паний, в которых подобные обязанности волей-неволей ложатся на рядовых сотрудников.

Например, это могут быть менеджеры по продажам, которые сталкиваются с несовершенством рабочего процесса – когда решение нужно принять быстро, иначе клиент «уйдет». Если сотрудник способен принимать такие решения, то чаще всего он по характеру является смелым и активным. Если у вас есть такие работники, их тоже можно привлекать.

**2.** Сотрудник должен быть заинтересован принять участие в разработке стратегии, это должно представлять для него интерес. Очевидно, что люди, соответствующие таким критериям, лояльны и привержены организации, переживают за свою компанию либо им нравится решать стратегические задачи, или они обладают достаточными амбициями для достижения сверхцелей вместе с компанией – например, сделать ее известной. Таких сотрудников тоже можно привлекать к участию.

Одним из вариантов привлечения сотрудников к разработке стратегии может быть следующий. В Вашей команде собраны руководители филиалов и направлений, у которых есть право пригласить на стратегическую сессию своих сотрудников, профессионально выполняющих свои обязанности, проявляющих инициативу в решении стратегических вопросов, разделяющих ценности компании и способных принести реальную пользу при выработке стратегии дальнейшего развития. Главное, чтобы у приглашенных со-



трудников «не закружилась голова от важности решаемых вопросов» и они не перестали выполнять свои прямые обязанности.

Как еще можно понять, кто из рядовых сотрудников соответствует всем вышеперечисленным критериям? Вы можете создать «Копилку идей» – банк информации, куда каждый сотрудник может внести предложения по улучшению работы компании. В него могут входить любые идеи, но можно и выносить на обсуждение конкретные вопросы, например: «Как увеличить продажи нашего продукта в 4 раза?»

Внесите в обсуждение элемент соревнования и азарта! Идеи нужно анализировать – поручите это модератору стратегической сессии, итоги обсуждайте при выработке стратегии. Соответственно, автор наиболее интересных и содержательных предложений может быть приглашен на стратегическую сессию в качестве участника.

Другой вариант – просто наградите такого сотрудника. Но только не деньгами! Самое главное – публичное поощрение: о коллеге, у которого родилась лучшая идея, должны узнать все сотрудники. Так они поймут, что компания ценит тех, кто думает о ее развитии.

Но вернемся к нашему анализу – как нужно обобщать его результаты.

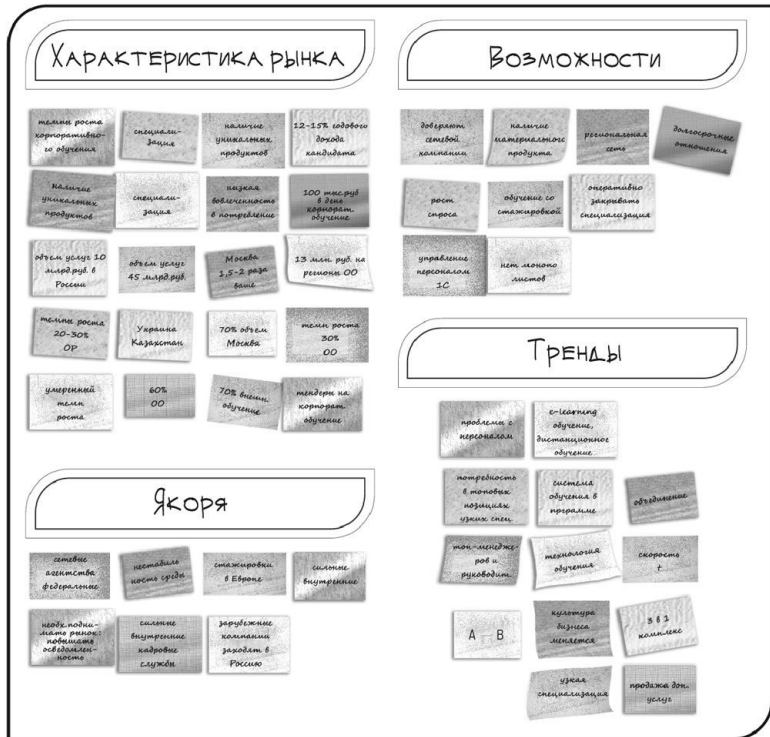


Рис. 2. Обобщение результатов проведенного стратегического анализа

Разделите лист ватмана пополам по вертикали и горизонтали – в левый верхний квадрат, например, впишите все характеристики рынка, в левый нижний – сдерживающие развитие факторы (так называемые «якоря»). В правый верх-

ний угол занесите возможности, в правый нижний – тренды.  
(Рис. 2)

## 2.4. Что именно анализировать?

В первую очередь вы анализируете характеристики рынка, которые дают информацию о привлекательности рынка, его ограничениях и возможностях: эти данные необходимы для принятия стратегических решений. В отличие от трендов, характеристики рынка говорят об уже существующей ситуации и позволяют понять, что следует сделать прямо сейчас.

Параметр	Якоря	Возможности
	Подсказки	
Потенциал роста рынка		
<b>Темп роста рынка</b> Низкий темп роста рынка наблюдается на двух стадиях жизненного цикла: когда рынок только зарождается, он является инновационным и требуется много времени для привлечения потребителей и роста; другой вариант – когда рынок находится в высокой фазе жизненного цикла и уже близок к насыщению. Любая из этих причин требует разных стратегий работы на рынке. Годовой рост рынка выше 50% и больше говорит о возможностях «снятия сливок». Оценивается на основе среднетраслевых и региональных данных, в зависимости от масштаба компании.	Необходимость «поднимать» рынок: инвестировать в привлечение внимания к товару, рекламу и т.п., т.е. повышать осведомленность о товаре. Или Если приближение к насыщению, то надо искать новые продукты и рынки.	Рост более чем в 50% за год — очень благоприятная рыночная ситуация, благодаря которой можно хорошо «подняться» и заработать, если активно действовать.
<b>Развитость предложения</b> Показатель определяет возможности развития предложения за счет продукта. Неразвитость продукта означает большие возможности роста конкурентных преимуществ благодаря новинкам и формированию «уникального предложения». Присутствие экзотических и сложных продуктов говорит о высокой развитости рынка и, косвенно, о повышении вложений в удержание и увеличение рыночной доли. При высокой развитости предложения, как правило, используются стратегии копирования лидеров, развитие стратегии «псевдо-поле», стратегия «сверхспециализации» (глубокого нишевания) и точечной работы с существующей и потенциальной целевой аудиторией. Параметр отражает не только видовое разнообразие ассортимента, но и наличие предложений во всех ценовых сегментах.	<b>При высокой развитости предложения:</b> Необходимость высоких вложений в НИОКР; нишевание; в упаковку и рекламу, так как есть такая ситуация как «пресытившийся» потребитель. <b>При низкой развитости предложения:</b> Могут присутствовать ограничения в повышении маржинальности продукта: потребитель не понимает, почему нужно платить больше. Необходимо продумать, как вы сможете донести до потребителя необходимость платить.	<b>При высокой развитости предложения:</b> Возможности создания высокомаржинальных продуктов Возможности копирования лидеров на развитом рынке и привлечения потребителей за счет более низкой цены Интерес потребителей к новинкам Возможность использовать стратегию «псевдо-поле» (качественный продукт без брендовой и рекламной наценки) <b>При низкой развитости предложения:</b> Возможность легкого создания уникального продуктового предложения Широкие возможности ценового позиционирования.

Параметр	Якоря	Возможности
	Подсказки	
Потенциал роста рынка		
<b>Консолидированность отрасли</b> Монополизация рынка является серьезным препятствием для развития, если ваша компания не является одним из лидеров. В случае любой активности со стороны нового игрока компании-лидеры могут предпринимать жесткие, подчас нерыночные, действия. Большое количество мелких игроков создает большие возможности для захвата рынка и роста.	<b>При высокой монополизации:</b> Сложность, а иногда и невозможность развития на рынке  <b>При низкой монополизации:</b> Хаос, отсутствие прогнозируемости денежных потоков, несформированные потребительские предпочтения	<b>При высокой монополизации:</b> Возможность привлечь «уставших» потребителей и «новаторов», так как есть понимание «точек паритета» (что должно быть обязательно) и «дифференциации» (чем отличаться) на рынке  <b>При низкой монополизации:</b> Возможность реализовать лидерские амбиции через целенаправленную работу с рынком
<b>Капиталоемкость рынка</b> Высокая стоимость вхождения на рынок является хорошим знаком для работающих на нем игроков. Это оберегает рынок от внезапного появления конкурентов. Другим аспектом оценки капиталоемкости является стоимость удержания рынка. Компании-производители стиральных порошков, жвачки, соков и газированных напитков — являются самыми крупными рекламодателями в большинстве стран мира. Такая ситуация резко снижает рентабельность бизнеса и заставляет компании искать новые каналы для продвижения.	Высокая капиталоемкость рынка является заслонкой для появления нового игрока и хорошо защищает позиции существующих.	

Параметр	Якоря	Возможности
	Подсказки	
Потенциал роста рынка		
<p>Вовлеченность в потребление</p> <p>Оценивается по уровню вовлеченности в потребление относительно емкости рынка (максимального спроса). При высоких показателях вовлеченности можно говорить о высокой насыщенности рынка и необходимости использовать стратегии перераспределения и удержания потребителей. При низкой вовлеченности требуется понимание, с чем она связана: с тем, что потребители пока не знают продукт или с тем, что его востребованность сомнительна.</p>	<p>Высокая вовлеченность в потребление:</p> <p>Как правило, говорит о низком потенциале роста и ужесточении борьбы за потребителя</p> <p>Низкая вовлеченность в потребление:</p> <p>Часто компании на новом рынке своими финансами прокладывают путь для последователей, которые становятся более успешными, чем новаторы рынка</p> <p>При нишевости продукта от компании требуется изобретательность и/или большие рекламные вложения</p>	<p>Высокая вовлеченность в потребление:</p> <p>На развитом рынке «правила игры» прозрачны и понятны, является возможность привлекать внимание потребителей за счет маркетинговой активности</p> <p>Низкая вовлеченность в потребление:</p> <p>Возможность сформировать спрос и полностью переключить его на себя</p> <p>Возможность быстрого роста на рынке</p>
<p>Удовлетворенность спроса производителями</p> <p>Показатель характеризует соотношение спроса и предложения. Наиболее благоприятная ситуация, при которой спрос превышает предложение.</p>	<p>Преобладание предложения над спросом является неблагоприятной ситуацией развития на рынке.</p>	<p>Преобладание спроса над предложением — один из главных признаков привлекательности рынка.</p>

Параметр	Якоря	Возможности
	Подсказки	
Потенциал роста рынка		
<p>Стабильность среды</p> <p>Большой показатель, включающий в себя различные аспекты изменения самого рынка.</p> <p>Среду можно оценить как нестабильную, если:</p> <p>Новинки появляются не реже 1 раза в квартал (как на рынке мобильных телефонов);</p> <p>Цены на продукт постоянно меняются;</p> <p>Товар легко заменяется (например, рынок печенья);</p> <p>Потребитель часто меняет предпочтения (например, рынок шампуней);</p> <p>Постоянно появляются новые игроки (например, рынок туристических услуг, пластиковых окон);</p> <p>Потребитель очень чувствителен к цене, погоде и т.д. (рынок мороженого).</p>	<p>Нестабильность среды всегда создает сложности работы на рынке и повышает издержки и требования к гибкости управления.</p>	<p>Стабильность среды создает хорошие возможности для конкуренции с помощью традиционных маркетинговых инструментов.</p>

Табл. 2. Параметры характеристик рынка

На что, прежде всего, стоит обратить внимание? На потенциал роста рынка и стабильность его среды – именно эти факторы формируют «якоря» и возможности, которые дает нам рынок в настоящем времени.

В Табл. 2 приведены параметры характеристик рынка, на которые в первую очередь надо обращать внимание. Вы одновременно заполняете три квадрата: характеристики рынка, возможности рынка, и его «якоря». Если Вы воспользовались инструментом стратегического анализа «SPACE-матрица», то как раз анализировали данные параметры.

Итак, вы проанализировали существующую ситуацию и уже можете сделать вывод о привлекательности рынка, его возможностях и сдерживающих факторах. Но помимо

этого нужно понимать, что будет происходить в будущем. Задайте себе вопрос: останется ли рынок таким же в течение следующих пяти лет?

Любая стратегия компании должна быть основана на использовании трендов или адаптации к ним. Тогда фирма получает бизнес-модель, актуальную для данного рынка.

Анастасия и Эдуард Вараксины разработали карту трендов – «Карта будущего». Она отражает те тенденции и явления, которые присутствуют в экономике, поведении потребителей, маркетинге уже сегодня и которые надо учитывать в будущем.

«Карта будущего» – это матрица, в вертикальной плоскости которой размещаются 5 ключевых стратегических фокусов:

1. Рынки/экономика;
2. Потребители;
3. Бизнесы;
4. Маркетинг;
5. Ключевые факторы успеха.

В горизонтальной плоскости размещаются процессы, которые являются причиной развития глобальных и локальных трендов:

1. Технологизация;
2. Глобализация;
3. Ускорение;
4. Большой выбор;

5. X-people;

6. Жизнь под риском.

Главный вопрос – что будет происходить на рынке в течение ближайших пяти лет? Рассмотрим «Карту будущего», которая представляет собой следующую матрицу (Табл. 3).

«Карта трендов» позволяет сформировать понимание «якорей» (то есть, факторов, ограничивающих развитие фирмы), возможностей и потенциала рынка на ближайшие пять лет. Оцените, какие тренды будут ждать рынок в будущем, какие «якоря» и «возможности» появляются в связи с этим у компании. По итогам анализа дополните Вашу таблицу.

Теперь Вы можете оценить направления трендов развития рынка, у Вас есть его характеристика, Вы видите сдерживающие фирму «якоря» и возможности. Я уверена, что теперь Вы сможете легко определить ключевые факторы успеха компании на ближайший пятилетний период.

Итак, Ваша задача – изучить результаты анализа и выделить от трех до пяти ключевых факторов успеха. Это точки роста вашей компании, без них эффективно существовать на рынке невозможно.

Чтобы найти их, используйте метод мозгового штурма – но воздержитесь от быстрых суждений, не критикуйте идеи сразу. Вы ведь помните, что отмечать ключевые факторы успеха надо на стикерах? Если идея Вас не устроит, стикеры



очень легко поменять.

Табл.3. «Карта будущего»

Факторы, запускающие локальные и глобальные тенденции							
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФОКУСЫ		ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ — быстрое внедрение новых технологий во все сферы жизни	ГЛОБАЛИЗАЦИЯ — постепенное устранение границ и возникновение единого финансово-информационного пространства	УСКОРЕНИЕ — быстрая динамика по этапам жизненного цикла продуктов, бизнесов, рынков	БОЛЬШОЙ ВЫБОР — существование разных тенденций, определяющих главные противоречия	X-PEOPLE — новое поколение людей с новыми ценностями, образом жизни и принципами выбора	ЖИЗНЬ ПОД РИСКОМ — осознание уязвимости мира и человека, влияющее на потребительские предпочтения
	ОТРАСЛЬ	Важные технические новинки в самой отрасли и смежных областях. Какие открытия экспертов Вы считаете важными для развития в будущем?	Факты глобальной конкуренции: компании, регионы, страны, континенты. Какие стратегии и достижения фирм отрасли в освоении большего пространства для деятельности вы замечаете?	Какими темпами убыстрется «жизнь» отрасли? Есть ли какие-либо сигналы старения продукта/услуги? Какие инновации могут моментально изменить приоритеты в отрасли?	С какими новыми товарами борется за покупателя ваш продукт или услуга? Какие новые тенденции в делении отрасли и продукта существуют?	Как отрасль использует ресурсы «X-people»? Какие изменения происходят в методах мотивации и управлении персоналом?	Каковы угрозы для отрасли в ближайшие 5 лет? (Например, законодательные инициативы, принятие которых способно изменить принципы работы в отрасли).

Факторы, запускающие локальные и глобальные тенденции						
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФОКУСЫ						
	ПОТРЕБИТЕЛИ					
	Освоение потребителями новинок техники: быстрота и открывающиеся перспективы. Технологические новшества в обслуживании клиентов, автоматизация сервиса. Целевая аудитория в интернете — где сконцентрирована? чем интересуется? Насколько тесно связана продукция/услуга с интернетом?	Группы по интересам, объединения людей по принципу общности взглядов: где находятся и как устанавливают связь с ними другие компании? Выходят ли потребители услуги/продукт на глобальный рынок? Как можно удовлетворить потребность потребителей к путешествиям?	Насколько важным фактором выбора в отрасли является время? Что принимается для экономии времени потребителя в этой и других отраслях?	Каковы наиболее важные критерии для покупателей при выборе товара/услуги? Как они изменились за последние 5 лет? Какие инновации в вашей и других отраслях стали прорывом в привлечении клиентов?	Как изменился портрет потребителя в разрезе его образа жизни, ценностей, ожиданий, кумиров?	Какие общечеловеческие смыслы повышают ценность продукта/услуги?

Факторы, запускающие локальные и глобальные тенденции						
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФОКУСЫ						
	БИЗНЕСЫ					
	Приемы и механизмы автоматизации ведения бизнеса в отрасли.	Какая степень глобальной конкуренции ожидается в отрасли в течение 5 лет?	Как компании в отрасли трансформируют экономию времени в прибыль? Благодаря каким решениям компании в отрасли развиваются быстрее?	Какие находки позволили компаниям осуществить прорыв в своем развитии?	Как используется проектное управление в данной отрасли? Какие изменения претерпевает рынок труда?	Какие бизнес-процессы могут стать наиболее уязвимыми в ближайшие 5 лет?
	Как влияют современные технологии на цену товаров/услуг? Роль технологий в дистрибуции. Новшества в продвижении через интернет. Новшества в способах позиционирования продукта.	Какие отрасли претендуют на конкуренцию с вашей? На каких рынках Ваша услуга/продукт может стать неожиданно популярной? «Бум» в других отраслях (На пике популярности тирамису выигрывают не только кафе, но и производители десертов, косметики и т.д.)	Как предложить потребителю «3 в 1»? Какова скорость копирования в отрасли?	Каковы основные дилеммы отрасли есть в настоящий момент и какими они будут в ближайшие 5 лет?	С помощью чего можно привлечь аудиторию «X-people» к продукту/услуге? (Иногда можно отдать продукт бесплатно и получить больше: мультфильм «Маша и медведь» приносит минимум прибыли. Он доступен в бесплатном доступе в интернете, а оборот почти в 2,5 млрд. рублей дает продажа предметов с символикой мультфильма).	Как отрасль использует экотренды?

Поздравляю, анализ завершен! Надеюсь, у Вас уже появились мысли о будущем компании?

## **2.5. Формулирование стратегического видения будущего компании**

Переходим ко второму шагу, к «дальним горизонтам» – стратегического планирования. Нам с Вами нужно сформулировать стратегическое видение будущего Вашей компании. Надо ответить на вопросы «Зачем?», «Смысл?», «Ради чего?»

Любое планирование начинается с перспектив. Прежде чем приступить к разработке стратегии, руководители компании должны подумать, каким они представляют себе будущее компании, в каком направлении она будет развиваться. Какими станут используемые технологии, товар, клиенты? Как изменится рынок (или отрасль), какое положение фирма должна занять через 5 лет? Видение – это неотъемлемая часть стратегии (дальний горизонт стратегии).

Слово «видение», конечно же, происходит от слова «видеть». Видение – это путеводная «звезда» для компании. Главный вопрос на который у вас должен появиться ответ – каким Вы видите будущее своей компании?

Для чего нужно видение?

**1.** Оно ясно обозначает направление движения компании, упрощая принятие множества оперативных решений.

**2.** Видение дает работникам стимулы действовать в нужном направлении, заинтересовывая в конечном результате,

т. е. делает их ответственными и инициативными.

**3.** Оно облегчает координацию работы всех членов команды, резко ускоряя ее и повышая эффективность.

Образ будущего компании (видение) может включать в себя:

- Организационную структуру;
- Финансовое состояние компании;
- Направление деятельности компании;
- Продукт;
- Схему сбыта;
- Персонал;
- Положение на рынке; Имидж компании;

Наверняка Вы хотите узнать, как сформировать стратегическое видение своей компании? Для этого обсуждайте с командой и записывайте на стикерах ответы на следующие вопросы:

**Механизм формулирования образа будущего компании (видение)**

**Шаг 1. «Исходная точка».** Что Вы замечаете в рынке и поведении потребителей? Какие проблемы? Что, так или иначе, Вас задевает? Что происходит на рынке в целом? Что происходит в Вашей отрасли?

**Шаг 2. «Мой вклад».** Как Вы хотите улучшить ситуацию? Почему Ваше дело важное? Что Вы можете сделать для улучшения тех аспектов, которые нуждаются в этом?

**Шаг 3. «Уровень идентичности».** Кто Вы? Как Вы себя можете коротко назвать?

Описать самого себя часто бывает сложно. Помочь в этом может удачно найденная метафора – попробуйте «нащупать» свой образ. Обратите внимание на те чувства, которые он у Вас вызывает. Вы «ковёр – самолет», «фитнес-ангел», «дизайнер успеха»? Кто Вы?

**Шаг 4. «Уровень ценностей».** Какую ценность Вы несете? Почему это важно? Зачем нужно?

**Шаг 5. «Уровень поведения».** Что Вы будете делать в ближайшие пять лет? Представьте себе, что деятельность Вашей компании снимает видеокамера. Что отобразит эта съёмка? В чем заключается Ваша основная деятельность?

**Шаг 5. «Уровень способностей и навыков».** Что важно уметь, чтобы быть теми, кем Вы себя назвали? Какие ключевые компетенции Вам необходимы? Какие новые умения и навыки Вам потребуются?

**Шаг 6. «Уровень окружения».** Где Вы это будете делать и для кого?

**Шаг 7.** Как Вы поймете, что двигаетесь по запланированному пути?

Итак, если все 7 перечисленных шагов пройдены, и на все вопросы получены ответы, поздравляю – у вас есть видение (образ) компании! Самое время красиво его сформулировать и перенести на бумагу.

С учетом всего вышеперечисленного, вы легко можете

сформулировать миссию своей компании. Особенно обратите внимание на шаг номер 2 – в нем находится ответ.

Остановимся на миссии. Наверняка Вы слышали и читали о том, что миссия компании – важнейший элемент для создания сплоченной команды и воспитания нужных нам сотрудников. Так что же это такое?

Существует довольно много определений, описывающих, что же такое «миссия». Рассмотрим некоторые из них, которые можно встретить в различных источниках на эту тематику:

**1.** Миссия – это кредо, цели, философия, ценности, принципы. Проще говоря, это описание нашего бизнеса;

**2.** Миссия – взгляд на бизнес в долгосрочной перспективе: каким он стремится стать и кому вы можете оказывать услуги;

**3.** Миссия разрабатывается не для того, чтобы указать конкретный результат функционирования бизнеса, а, скорее, чтобы определить мотив, общее направление, образ, тональность и философию, которой будет руководствоваться компания;

**4.** Миссия – вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции;

**5.** Миссия это та роль, которую организация собирается играть на сцене своего бизнеса (В. С. Ефремов);

**6.** Миссия – это то, что интегрирует, организует и вдохновляет;

**7.** Миссия – это основная, наиболее стойкая к действию времени идеология компании;

**8.** Миссия – это маяк, путеводная звезда, ведущая фирму к успеху;

**9.** Миссия – это инструмент согласования интересов всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);

**10.** Миссия – это магистральное направление развития организации на 50-100 лет вперед, выраженное в качественных категориях;

**11.** Миссия – это «клей» организации, который не позволяет ей распасться по мере роста, децентрализации, диверсификации и т. п.;

**12.** Миссия – это основная философия, доктрина и парадигма существования компании.

Таким образом, миссия – это ответ на вопрос «для чего существует компания?». Это социальное предназначение фирмы, раскрывающее смысл ее существования и функционирования.

При кажущейся схожести категорий «цель» и «миссия», они отличаются – причем кардинально. Цели – это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем. Миссия – это то, что мы отдаем, приносим в этот мир.



Четко сформулированная и разделяемая всеми сотрудниками миссия предприятия:

# Определяет цели предприятия. Становится ясным, зачем создавалась компания. Это позволяет сконцентрироваться на достижении основной цели, не распыляя силы и ресурсы.

# Побуждает сотрудников к совместной работе. Увеличивается лояльность сотрудников к организации, формируется прочный коллектив, разделяющий взгляды и принципы организации. Сотрудник начинает работать не только за зарплату, но и «за идею».

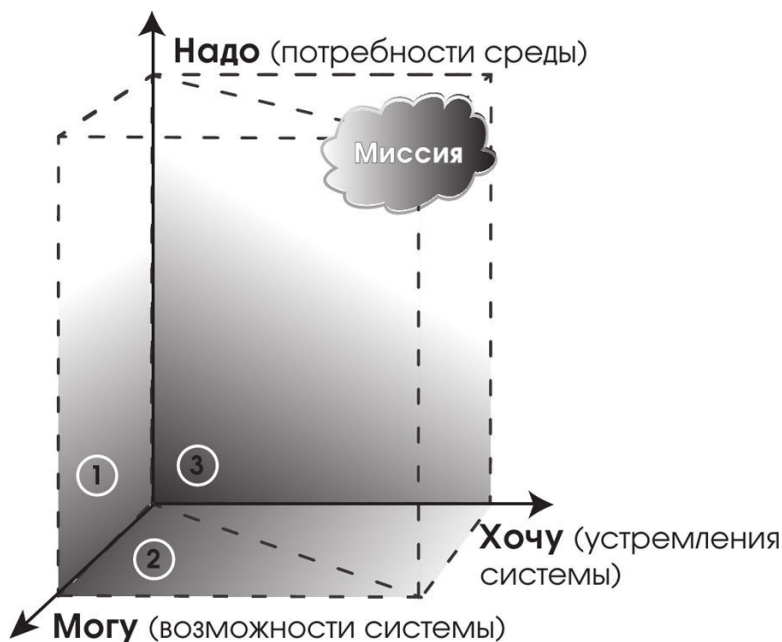
# Помогает в планировании. Миссия предприятия служит точкой отсчета для разработки стратегических и тактических планов. Благодаря этому убираются противоречивые цели, исключаются конфликты внутри компании и потери ресурсов.

# Облегчает привлечение инвестиций. Взять кредит, привлечь инвестора всегда легче, когда можешь объяснить, зачем и почему и для чего нужны деньги.

# Позволяет выгодно отличаться от конкурентов. Формирование миссии – хорошая причина еще раз подумать и решить, чем ваша компания отличается (разумеется, в лучшую сторону) от компаний-конкурентов.

Если Вы не смогли сформулировать миссию, когда мы пошагово создавали видение компании, воспользуйтесь еще

одним способом. Внизу на Рис. 3 приведен график –



*Рис. 3 Система координат разработки миссии*

Вы можете видеть, в месте соединения каких координат рождается миссия организации.

Ось «Надо» – отражает потребности рынка;

Ось «Могу» – определяется уникальностью ресурсов и навыков компании;

Ось «Хочу» – представляет собой философию бизнеса

(ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии – это поиск компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой.

Если кратко суммировать вышесказанное то **любая миссия компании, как минимум, должна:**

**Указывать, Вдохновлять, Согласовывать, Впечатлять, «Склеивать», Структурировать, Позиционировать, Помогать, Измерять, Выражать, Организовывать, Интегрировать, Визуализировать, Фильтровать, Мотивировать, Гармонизировать, Синхронизировать, Создавать, Уменьшать Риски, Увеличивать Шансы, Ориентировать, Информировать, Направлять, Придавать Смысл, Упреждать, Инициировать творчество, Предупреждать, Задевать, Резервировать, Притягивать, Разъяснять, Контролировать, Давать Надежду.**

Миссия необходима! Прошу прощения за повтор, но это – фундаментальная категория, и говорить о ней можно снова и снова.

**Миссия нужна:**

**# Сотрудникам** – для «оправдания» своего ежедневно-го «хождения» на работу. Одно дело, если сотрудник идет на работу, чтобы целый день фасовать удобрения, и совсем другое – если при этом он верит, что «борется с голодом на земном шаре через обеспечение роста сельскохо-

займственного производства» (миссия подразделения по производству минеральных удобрений «International Chemical Corporation»). Очевидно, что суть работы осталась прежней – но поменялось ее восприятие. Теперь работник может проверить, совпадают ли его личные цели с целями компании, в которой он работает!

**# Руководителям всех уровней** – для облегчения управления сотрудниками. Руководители и сотрудники при наличии на предприятии единой миссии не противостоят друг другу. Напротив, теперь они объединены общей целью!

**# Клиентам** – для осознания того, что предприятие не просто зарабатывает деньги. Оно старается удовлетворить потребности своих клиентов, заботится о них!

И еще раз напомним вам: миссия – это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, вышедших за рамки текущего выживания и смотрящих в будущее! Вспомните о том, что будет с рынком, на котором Вы работаете, через пять лет.

## **2.6. Альтернативный инструмент стратегического анализа и формулирования видения компании**

Если вдруг по какой-то причине Вы не провели анализ рынка и не сформулировали стратегическое видение компании, то те инструменты были не единственными. Предлагаю Вам еще один вариант – призывая на помощь Питера Друкера, основоположника современного менеджмента.

Он говорил о выдающихся лидерах так: «Они знают, как задавать вопросы, – правильные вопросы». Вопросы порождают идеи, которые Марк Ван Дорен советует принимать, оказывая им «...королевские почести. Ведь хотя бы одна из них действительно может оказаться королевской идеей» [17].

Именно поэтому стратегическое планирование Вы также можете начинать с вопросов. Это позволит «расчистить поле», на котором «прорастут» решения, имеющие основное стратегическое значение. Чем больше таких вопросов, тем быстрее будут найдены пути, ведущие к идеям для принятия оптимальных решений.

Я привожу вопросы, рекомендуемые Питером Друкером, которые должны послужить хотя бы небольшим толчком

вперед на первом этапе стратегического планирования. Напоминаю вам еще раз, что ответы лучше писать на стикерах. Итак:

- Какие существенные проблемы компании можно выделить на сегодняшний день?
- С чем вы столкнетесь завтра?
- Каким образом технологические изменения повлияют на характер осуществления хозяйственной деятельности нашего предприятия?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.