

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПО РАЗРАБОТКЕ
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Рабочая тетрадь
Разработка стратегии компании

Гай Карапетян

Gai.Company

Содержание

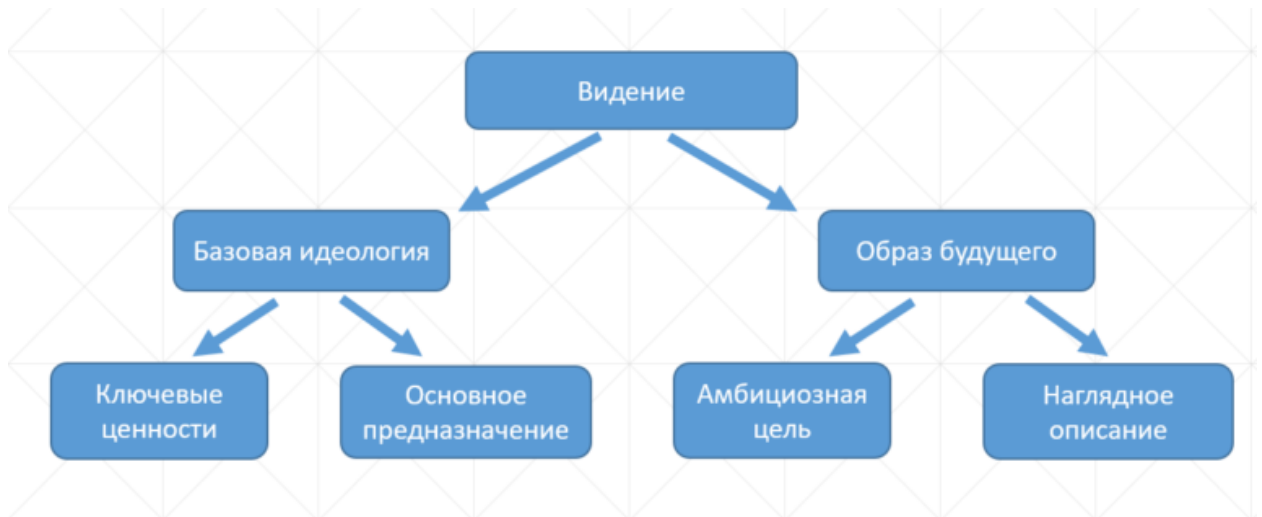
1. Миссия компании
2. Видение компании
3. Цели компании
4. Сегментация рынка
5. Стратегический анализ предприятия
 - 5.1. SWOT-анализ
 - 5.1.1. Матрица SWOT
 - 5.1.2. Четырехпольный сопоставительный SWOT
 - 5.2. Виды стратегий
 - 5.3. Корпоративная стратегия/Портфельный анализ
 - 5.3.1. Матрица Ансоффа
 - 5.3.2. Матрица BCG
 - 5.3.3. Матрица Маккинси
 - 5.4. Бизнес-Стратегия/Конкурентный анализ
 - 5.4.1. Базовые конкурентные стратегии по Портеру
 - 5.4.2. Анализ 5 конкурентных сил по Портеру
 - 5.4.3. Ключевая компетенция
 - 5.4.4. Стратегии роста 8К
 - 5.4.5. Разработка ценностных предложений 8К
6. Формулирование стратегии
7. Стратегический принцип
8. Итоговый документ
9. Тактическая матрица маркетинга

1. Миссия компании.

- Миссия — это не цель и не стратегия.
- Миссия — некий смысл существования и предназначение организации.
- Миссию не осуществить полностью, но к ней хочется стремиться.
- Миссию не стоит путать со слоганом компании или ее стратегическим принципом, хотя иногда бывает, что они звучат одинаково.
- Миссию невозможно придумать, только раскрыть.

Почему вы занимаетесь этим бизнесом? Попробуйте дать максимально подробный ответ:

2. Видение компании:



Видение состоит из двух элементов:

- 1) Базовая идеология;
- 2) Образ будущего.

Базовая идеология, в свою очередь, состоит из:

- 1) Ключевые ценности;
- 2) Основное предназначение (Миссия компании).

А образ будущего состоит из:

- 1) Амбициозная цель
- 2) Наглядное описание будущего.

Ключевые ценности — это 3-5 фундаментальных глубоких ценностей, которые никогда не изменятся. Часто сюда пытаются вставить “качество”, но будь вы производителем бытовой техники, то сегодня, обеспечивая ее качество, вы бы вылетели с рынка. То же самое, к сожалению, почти по всем остальным отраслям рынка. Качество может быть частью бизнес-стратегии (т.е. целью на какой-то период), но не ключевой ценностью, а глобально неизменной. Например, одной из ценностей нашей группы компаний «Ди-Си» является “упрощение”. Ценностью японской компании «Sony» являлось “улучшение имиджа японской культуры”. У «ИКЕА» — «бережливость». У «Zappos» — «Wow» благодаря сервису.

Амбициозная цель — ясные и вдохновляющие цели, четко обозначающие финишную черту. Как полет в космос или высадка на Луну. Такие цели бывают 4 типов:

- 1) Предметные (ориентир на рыночную долю или сегмент);
- 2) Конкурентные (превзойти конкурента);
- 3) Имитационные (стать таким, как...);
- 4) Реформаторские (**внести изменения**).

Примеры:

1960г., Nike: наголову разбить Adidas.

1995 г., Rockwell: перестать быть оборонной компанией, стать лучшей диверсифицированной высокотехнологичной компанией.

Начало XX века, Ford: создать дешевый автомобиль для масс.

Наглядное описание — это картина будущего компании, которое настанет, когда компания добьется цели.

Запишите видение вашей компании:

Ключевые ценности

Миссия компании

Амбициозная цель

Наглядное описание

Итоговое общее видение вашей компании

3. Цели компании:

Какие цели у вашей компании? А кроме прибыли?

Попробуйте записать, какие цели у вас есть/вы можете поставить перед собой по этой схеме:

Цели, связанные с прибылью (сколько денег):

Цели, связанные с рынком (доля рынка, новые рынки, объем продаж...)

Цели, связанные с выполнением работы (качество, социальная ответственность)

4. Сегментация текущего рынка

Основная проблема сегментирования заключается в выборе правильной переменной или переменных сегментаций. В классическом маркетинге обычно используются потребности или особенности целевой аудитории.

В рамках данной тетради мы не можем выявить правильный формат сегментирования. Попробуйте опереться на свое видения рынка и целевой аудитории.

Приведенные ниже переменные являются лишь подсказками, вы можете просто ориентироваться на них и/или выбрать одну-две переменные.

- Географические (Регион, город, климат, плотность населения)
- Демографические (Возраст, размер семьи, жизненный цикл семьи/людей, пол, род занятий, уровень дохода, образование, религия, раса, поколение, национальность)
- Психологические признаки (Образ жизни, особенности личности)
- Поведенческие признаки (Повод для покупки, искомые выгоды, интенсивность потребления, степень лояльности, статус пользователя)
- Сегменты экономики
- Пользователи категорий вашего товарного портфеля

Не тратьте много времени, не утруждайте себя излишне детальной работой, опишите простую сегментацию - каким вы представляете рынок. На данном этапе этого достаточно.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

5. Стратегический анализ предприятия

5.1. SWOT-анализ

Проводя SWOT-анализ помните, что в графу «Возможности и Угрозы» вы вписываете факторы вашей внешней макро- и микросреды, т.е. то, на что вы не можете повлиять.

А в графу «Силы и слабости» - факторы внутренней среды вашего предприятия.



Постарайтесь для начала описать как можно больше факторов, а потом вычленили из них 3-5 наиболее значимых с вашей точки зрения.

Описывая внешнюю среду, вы можете опираться на следующие факторы:

Макросреда (Ищем возможности и угрозы):

- Экономическая
- Технологическая
- Социально-демографическая
- Политико-правовая
- Экологическая

Микросреда (Ищем возможности и угрозы):

- Тенденции рынка
- Потребители
- Конкуренты
- Каналы распределения
- Поставщики
- Посредники
- Окружающие контактные аудитории (фанаты, налоговая...)

Внутренняя среда (Ищем силу и слабости):

- Управление и организация управления
- Маркетинг
- Финансы
- Технологии и производство
- Организационная культура

Возможности и угрозы	Силы и слабости

5.1.1. Матрица SWOT

Вычлените 3-5 самых значимых факторов и занесите их в матрицу SWOT

Возможности	Сила (преимущество)
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Опасности (угрозы)	Слабости (недостатки)
1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

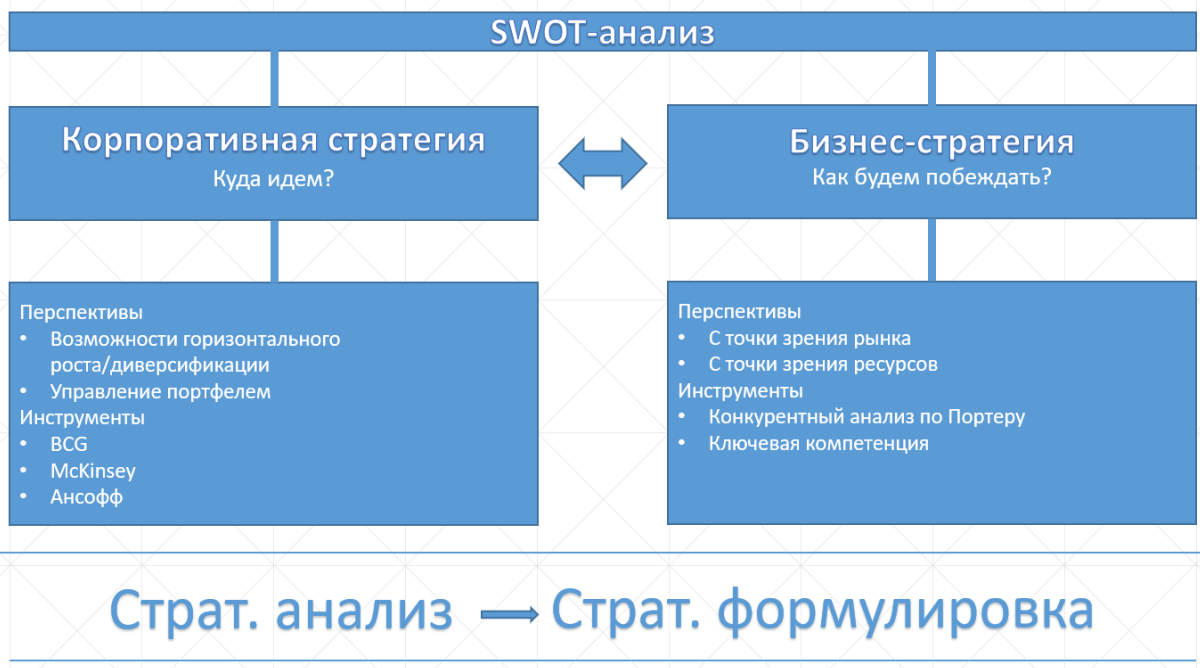
5.1.2. Четырехпольный сопоставительный SWOT

Составьте парные комбинации и опишите действия, позволяющие усилить сильные стороны вашей компании и нейтрализовать слабые за счет возможностей или угроз рынка.

	Возможности (В)	Угрозы (У)
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Сильные стороны (С) 1. 2. 3. 4. 5.	СиВ (Рост)	СиУ (Защита)
Слабые стороны (СБ) 1. 2. 3. 4. 5.	СБиВ (Совершенствование)	СБиУ (Проблема)

Четырехпольный сопоставительный SWOT является методом качественной обработки данных SWOT-анализа. Существуют также разные варианты количественной обработки данных SWOT-анализа, но в рамках данного пособия они раскрываться не будут.

5.2. Виды стратегий



Стратегии делятся условно на корпоративные и бизнес-стратегии. Готовятся они на основании выводов SWOT-анализа.

5.3. Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия отвечает на вопрос, в каких сферах бизнеса нам следует конкурировать. Большие компании рассматривают портфели своих брендов, заводов, предприятий, а небольшие компании могут посмотреть свой портфель товаров или услуг.

Главное условие при составлении портфеля – экономия благодаря совмещению. Если совмещение услуг/товаров/предприятий/брендов не обеспечивает такой экономии в деятельности/продажи отдельного товара или бренда, то, возможно, портфель подобран неверно. В этой ситуации вполне возможно вычлениить отдельные компании с отдельными стратегиями.

5.3.1. Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа демонстрирует нам стратегии роста, предложенные Игорем Ансовым, американским математиком российского происхождения.

Рассмотрите возможности вашей компании на существующем или новом рынке с существующими или новыми товарами/услугами. Запишите основные идеи.

	Существующий товар(ы)	Новый товар(ы)
Существующие рынки	(Стратегия проникновения на рынок)	(Стратегия развития продукта)
Новые рынки	(Стратегия развития рынка)	(Стратегия диверсификации)

5.3.2. Матрица BCG

Не будем разбирать сложные теоретические принципы необходимости использования матрицы BCG. Чуть позже мы попробуем модернизировать ее, используя современные возможности интернета.

Но для начала посмотрим на классическую матрицу. Вы можете проанализировать и записать данные по вашим брендам, товарам, услугам.



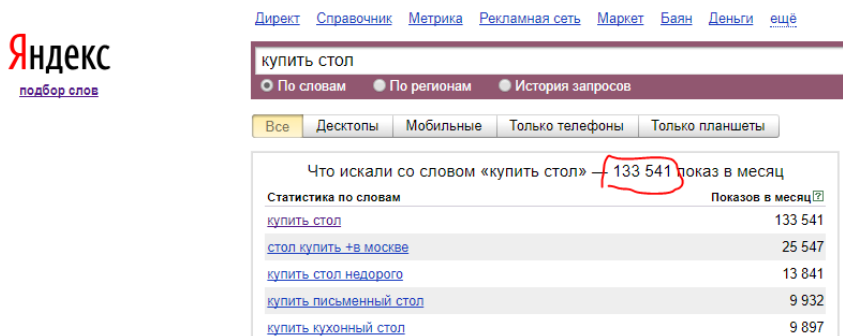
Опишите ваш портфель товаров/брендов/услуг:

Дети	Звезды
Собаки	Коровы

В цифровую эпоху также можно оценить свой портфель с помощью данных, которые нам доступны из Яндекс.Директ.

Мы предлагаем следующую модификацию матрицы BCG.

А) Возьмите данные по частотности вашего продукта в Яндекс.Подбор Слов <https://wordstat.yandex.ru/>



В) И количество конкурентов по вашему ключевому слову <https://yandex.ru/search/ads?text=&lr=213>

Обращайте внимание на региональную принадлежность запросов!
Посмотрите коды регионов в Яндексе!

Купите стол AERO – Большой выбор - 500+ моделей столов!
[20 магазинов в Москве] Столы AERO Стулья AERO [SALE до -60%]
mebelaero.ru/Купить Стол
В наличии - От 6900р. Онлайн-магазин столов и стульев!
Скидки до 60% · Более 1300 моделей · 100% гарантия · Быстрая доставка
Контактная информация · +7 (495) 181-43-17 · пн-вс 10:00-21:00
★★★★★ Магазин на Маркете · Москва

Нашлось 95 объявлений

Купить столы для кухни и комнат – Огромный выбор столов
Распродажа столов · Распродажа стульев · Обеденные группы · Столы Малайзии
lifemebel.ru/Купить-стол-на-кухню
с доставкой в регионы · Купить столы для кухни и комнат · Более 1300 · Доставка

И посмотрите потенциал вашего портфеля с точки зрения конкуренции в интернете.



5.3.3 Матрица Маккинси

Расширенная версия матрицы BCG была разработана компанией Маккинси для General Electric. Пожалуй, это самый трудоемкий тип стратегического анализа, даже если подходить к нему с помощью лишь экспертной оценки. Данный тип стратегического анализа лучше проводить вместе с опытным специалистом.

Чем хороша матрица?

- 1) В ней вместо единственного критерия привлекательности рынка – темпов роста - используются другие.
- 2) Её можно модифицировать под свои конкурентные современные условия, введя специфические для вашего рынка и времени показатели.

Выглядит она так:

	Сильная позиция бизнеса	Средняя позиция бизнеса	Слабая позиция бизнеса
Высокая привлекательность рынка	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.
Средняя привлекательность рынка	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор
Низкая привлекательность рынка	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор	Провести отбор

Особенность в том, что вы можете указать любые критерии привлекательности рынка или конкурентной позиции бизнеса.

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность рынка
<ul style="list-style-type: none">• Доля рынка• Темпы роста• Относительная доля рынка• Репутация• Качество• Маржа• Дистрибуция• Технологии• Маркетинг• Команда	<ul style="list-style-type: none">• Размеры рынка• Барьеры выхода на рынок• Интенсивность конкуренции• Прибыльность• Сложность технологий• Уровень цен• Госрегулирование• Маржа• Конкуренция• Спрос

Подумайте. Какие критерии позиции бизнеса и привлекательности текущего рынка вы будете заносить в матрицу? Какие у вашего бизнеса сильные, средние и слабые позиции? А какие факторы у привлекательности рынка.

Оцените **экспертным** методом.

Вы должны выбрать привлекательность одного рынка, но разные факторы позиции бизнеса.

Занесите.

	Сильная позиция бизнеса. Какой фактор? ()	Средняя позиция бизнеса. Какой фактор? ()	Слабая позиция бизнеса. Какой фактор? ()
Высокая привлекательность рынка. Какой фактор? ()	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.
Средняя привлекательность рынка. Какой фактор? ()	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор
Низкая привлекательность рынка. Какой фактор? ()	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор	Провести отбор

С помощью матрицы Маккинси можно получить наглядную характеристику своего товарного портфеля, портфеля брендов или портфеля услуг.

5.4. Бизнес-стратегия, конкурентный анализ

5.4.1. Базовые конкурентные стратегии

Майкл Портер - профессор гарвардской школы бизнеса и ведущий специалист в мире по конкурентным стратегиям.

Портер обращает наше внимание на три базовые конкурентные стратегии.

- 1) Лидерство по издержкам
- 2) Дифференциация (лидерство по продукту)
- 3) Фокусирование



При этом Портер не рекомендует идти одновременно по двум стратегиям, пересечение ни к чему хорошему не приводит. Таким образом вы лишь размоете свое позиционирование.

Именно позиционирование называет Портер основным инструментом конкурентной стратегии.

У вашего пользователя должно сложиться четкое понимание, кто вы и в чем ваше преимущество.

Если вы выбрали фокусирование, то подумайте, на каком рынке и с какой услугой/продуктом вам стоит сфокусироваться.

Составьте матрицу Сегменты/Продукт.

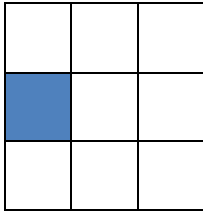
Возьмите сегменты аудитории из первого задания и впишите их в правый столбец. А в верхний столбец впишите свои товары/бренды/услуги.

	Продукт т1	Продукт т1	Продукт т1	Продукт т1	Продукт т1	Продукт т1	Продукт т1
Сегмент 1							
Сегмент 2							
Сегмент 3							
Сегмент 4							
Сегмент 5							
Сегмент 6							
Сегмент 7							

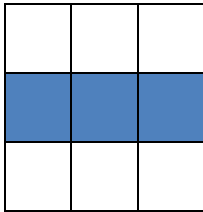
В каком из секторов у вас стратегически наиболее выгодные позиции?

Обратите внимание, фокусирование бывает четырех видов:

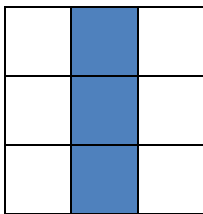
- 1) Фокус на одном сегменте. (Только диваны для дома)



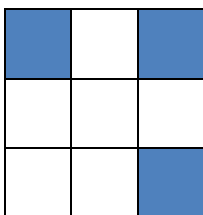
- 2) Горизонтальная сегментация. (Все для офиса, от скрепок до мебели)



- 3) Вертикальная сегментация. (Вся офисная мебель)



- 4) Интегрированная сегментация. (АЗС с магазинами, автомойками...)



Существует еще стратегия полного охвата рынка, но ее рассматривать в рамках малого и среднего бизнеса не стоит.

Подумайте, какой из вариантов базовой стратегии вам подходит больше всего.

5.4.2. Анализ 5 конкурентных сил по Портеру

Майкл Портер выделяет 5 конкурентных сил.

- 1) Угроза вторжения новых игроков
- 2) Рыночная власть покупателей
- 3) Рыночная власть поставщиков
- 4) Появление товаров-заменителей
- 5) Внутриотраслевая конкуренция

Экспертным образом оцените и опишите направления работ.

Параметр	Значение	Описание	Направления работ (Что будем делать)
Угроза со стороны товаров/услуг заменителей	Низкая Средняя Высокая		
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Низкая Средняя Высокая		
Угроза со стороны новых игроков	Низкая Средняя Высокая		
Угроза потери текущих клиентов	Низкая Средняя Высокая		
Угроза нестабильности и действий поставщиков	Низкая Средняя Высокая		

5.4.3. Ключевая компетенция

Что вы умеете лучше всего?

Наверняка, после проведенного выше стратегического анализа, у вас уже есть ответ на вопрос, умеете ли вы что-то такое, чего не умеют конкуренты? Можете ли вы сформулировать свою уникальную ключевую компетенцию? Может, вы способны выпускать товары при меньших издержках или создавать товары с большей ценностью? Или умеете что-то оригинальное? Можете ли вы задать в чем-то новый стандарт рынка?

В чем разница между фокусированием или другими конкурентными стратегиями по Портеру и ключевой компетенцией?

Модели Портера анализируют стратегию с точки зрения рынка и конкурентов. Ключевая компетенция предлагает взглянуть на ваши ресурсы и строить стратегию уже исходя из них.

Ключевая компетенция должна быть: ценной, незаменимой, отличающейся от конкурентов, уникальной.

Выявление ключевой компетенции не просто анализ сильных сторон, оно требует интуиции и видения руководства компании. Попробуйте сформулировать свою ключевую компетенцию и как вы можете проявить ее на рынке.

5.4.4. Стратегии роста 8К (А. Паньков, Д. Хохлов)

Рыночные стратегии	Стратегии точек роста
Нецелевая аудитория	Трансформация
Потенциальные клиенты	Дезинтеграция
Пробующие клиенты	Интеграция
Активные клиенты	Масштабирование

На рынке существует 4 типа аудитории:

1. Активные клиенты – хорошо разбираются в рынке и особенностях
2. Пробующие – пока еще плохо разбираются в рынке
3. Потенциальные клиенты – их что-то не устраивает (непонимание, цена, оправданность покупки)
4. Нецелевая аудитория

Если вы нацелились на активных клиентов, предложите им большую ценность, чем конкуренты.

Если ваша цель – пробующие, помогите им стать экспертами, облегчите принятие решения.

Точки роста по каждой аудитории:

- Масштабирование бизнеса
 - Масштабирование ассортимента
 - Масштабирование территории
 - Масштабирование ценности (почему вашим продуктом стоит пользоваться чаще?)
- Интеграция (усиление контроля)
 - Прогрессивная (купить тех, кто после вас, например, вашу службу доставки)
 - Обратная (купить тех, кто до вас, например, вашего производителя)
 - Параллельная (купить конкурентов)
 - Инновационная (покупка патентов, технологий, ноу-хау)
- Дезинтеграция
 - Аутсорсинг
 - Франчайзинг
- Трансформация (изменить суть бизнеса)

<https://gai.company/>

- Ассортимента (новые товары для целевых клиентов, не больше таких же товаров, а нечто новое, дополнительное или кардинальное другое)
- Клиентов (новые клиентские группы, может привести к изменению продукта)
- Компании (абсолютно новые клиенты и продукты)

Опишите, на какой из рынков и с какими точками роста вы можете выйти:

5.4.5. Разработка ценностных предложений 8К

Выберите ваше **основное конкурентное преимущество**:

- Уникальные свойства продукта
- Цена
- Дизайн и удобство
- Технология создания нового продукта (например, скорость или место разработки)
- Технология производства (особенность технологи)
- Технология обслуживания

Усиливающее конкурентное преимущество:

- Бренд
- Доступ к финансам
- Доступ к поставщикам
- Доступ к клиентам
- Внутренняя эффективность
- Ноу-хау (собственные технологии)
- Персоны
- Идеология

Далее:

- Проанализируйте возможные для вас преимущества
- Оцените их уникальность, копирование
- Оцените сроки и ресурсы для формирования каждого из них
- Выберите потенциально наиболее успешные
- Выработайте понимание, как развить их дальше

Запишите:

Глубокая разработка ценностных предложений возможна также по методу Остервальда – Пинье. Сессия по такой разработке может занимать отдельные 1-2 дня.

6. Формулирование стратегии

Мы с вами разобрали деятельность вашего предприятия основными методами стратегического анализа. Пересмотрите записи еще раз. Выберите те виды стратегии, которые вам подходят больше всего. Сформулируйте основную стратегию вашего предприятия, что вы выбрали, почему:

7. Стратегический принцип

Развернутая стратегия – это прекрасно. Вы видите будущее вашей компании. Но важно, чтобы все сотрудники придерживались этой стратегии и знали, что делать в любой ситуации, дабы следовать стратегии компании.

Придумайте некий короткий принцип, выразите стратегию действия вашей компании в коротком выражении. Нужна запоминающаяся и действенная фраза. У компании должен быть всего 1 стратегический принцип.

Не стоит путать стратегический принцип с миссией компании. Миссия информирует о культуре компании, стратегический принцип приводит в действие стратегию.

Миссия - это устремление. Стратегический принцип - это действие.

В помощь вам мы приведем несколько примеров.

General Electric – быть номером 1 или 2 на рынке, или уходить.

Dell – прямые продажи конечным пользователям.

Май Адвайзниг – уменьшение энтропии бизнеса (то, чем мы с вами сейчас и занимаемся).

Аудиомания – отличное обслуживание при продаже аудиотехники.

Сформулируйте принцип вашей компании:

Мы закончили с вами разработку стратегии вашей компании.

А теперь... Вернитесь к самому началу и подумайте еще раз – все ли вас устраивает в видении компании и в поставленных целях. Возможно, ваши цели изменились.

8. Подготовка итогового стратегического плана.

1. Срок стратегии
2. Миссия компании
3. Цели компании на этот период
4. Целевой рынок и клиенты
5. Ключевые каналы продаж
6. Ключевые группы партнеров
7. Ваши конкурентные преимущества и основные шаги по их формулированию
8. Ключевые ресурсы, необходимые для реализации стратегии
9. Ключевые процессы, необходимые для реализации стратегии
10. Модель формирования дохода
11. Структура ключевых групп расходов
12. Ключевые ценности компании на данный период
13. Ключевые компетенции компании на данный период
14. Набор главных задач для реализации стратегии
 - a. Задачи по новой бизнес-модели
 - b. Задачи по новым конкурентным преимуществам
 - c. Задачи по позиционированию
 - d. Задачи, определяющие вашу рыночную стратегию
15. Приложение к документу «Стратегический план» (задачи в формате плана, например, в диаграмме Ганта)
16. Приложение к документу «Инвестиционный и финансовый план»
17. Приложение к документу «Прочие функциональные планы» (например, план работы с персоналом, с партнерами...)

9. Переход к тактической матрице

Этот блок относится к начальному этапу реализации стратегии и будет подробно разбираться в другом материале.

Здесь мы лишь обозначим начальные принципы.

С точки зрения увеличения продаж в бизнесе следует думать всего о трех стратегиях:

- 1) Увеличение количества покупателей
- 2) Увеличение среднего чека
- 3) Увеличение возврата покупателей

Больше ничего для увеличения продаж придумать невозможно.

С учетом новой стратегии, подумайте, какие действия вы могли бы предпринять по каждому пункту:

Как получить больше покупателей?	Как увеличить средний чек?	Как сделать, чтобы клиенты возвращались?

Реализуйте это!

По всем вопросам пишите на gai@gai.company

Автор:

Гай Карапетян

<https://gai.company/>

<http://gaikarapetyan.ru/>