**30. Обучение при вхождении в организацию**

Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются:

* миссия и основные цели организации;
* допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
* имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
* принципы, правила и нормы,
* обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
* поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

В зависимости от того, кто входит в организацию, можно выделить два принципиально различных процесса обучения. Первый процесс обучения касается человека, представляющего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на уяснении конкретных форм проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения для того, чтобы подстроить свое поведение к конкретным условиям организации.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды существенно с отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации. Второй процесс обучения существенно сложнее первого.

**25. Анализ портфеля продукции**

В стратегическом управлении анализ портфеля фирмы связан преимущественно с анализом структуры, динамики и качества совокупности и отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой. Поэтому методика анализа портфеля фирмы предполагает изучение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Однако методы анализа портфеля могут быть применены и к анализу портфеля продукции, имеющей для фирмы стратегический характер. К такого рода продукции может быть отнесена вся основная продукция фирмы, которая реализуется ею на рынке.

Анализ портфеля предполагает использование различных методов. Одним из самых известных методов является так называемая матрица Бостонской консультационной группы, разработанная в 60-х гг. в развитие концепции «кривой опыта», определяющей эффективность функционирования организации от времени. Данный метод позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка. Как и все остальные методы анализа портфеля, этот метод несовершенен, однако идея классификации продуктов в соответствии с долей рынка и темпом роста очень продуктивна.

**31. Влияние организации на процесс вхождения**

Отобрав человека для работы, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является исключительно важной задачей.

Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько этот человек смотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, обещание в будущем продвижения по службе или предоставления интересной работы, обеспечение за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового члена в организационное окружение организации приходится решать одновременно три задачи:

* разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
* заинтересовывать его в работе в организации;
* прививать ему новые нормы поведения.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в

эти группы сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Данный прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить на начальном этапе более тесный контакт с ним. Новые члены организации обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению неформальных объединений новичков. Эти неформальные группы создают «промежуточную» культуру, которая еще не базируется на принципах новой организации, но и не отражает полностью принципы и нормы их предыдущего поведения. Новые члены организации, обсуждая между собой вопросы жизни организации в рамках своей «промежуточной» культуры, зачастую могут давать неверные оценки событиям. Эти ошибочные выводы и взгляды могут быть успешно предотвращены, если с группой новичков будет постоянно работать опытный член организации, выступающий как бы «мостом» перехода «промежуточной» культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

Сильным средством, мотивирующим нового члена на удержание в организации и способствующим его ускоренной адаптации к организационному окружению, являются беседы с руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности.

**32. Развитие чувства ответственности перед организацией**

Если процесс включения человека в организационное окружение был правильно организован, то это приводит к тому, что у нового члена организации появляется чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации. В этом случае организация может считать, что добилась значительного результата. Для того чтобы воспитать нового сотрудника в таком духе, необходимы большие вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этой ситуации входящий сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много и он должен ей платить тем же. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией в том случае, если его деятельность в организации недостаточно результативна. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы, а также лояльности по отношению к организации.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствуют также принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации, т.е., совершив определенные действия, новому сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образомОн как бы сам себя связывает дополнительными обязательствами с данной организацией.

Довольно существенно чувство ответственности перед организацией развивается у ее новых членов, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством организации. В этом случае сопричастность к принятию глобальных с точки зрения организации решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

**64. Проектное финансирование**

**Проектное финансирование** - разновидность инвестиционного кредита. Способ кредитования проектов, при котором возврат денежных средств осуществляется за счет денежного потока, генерируемого самим проектом, то есть без привлечения на цели погашения иных источников денежных средств.

Очень часто для проведения проектного финансирования создается специальное юридическое лицо и кредитору передается в залог акции (доли) данного юридического лица.

**Проектное финансирование** – один из способов привлечения инвестиций, который представляет собой привлечения в проект средств, источником возврата которых служит планируемый денежный поток этого проекта, в то время как при коммерческих и инвестиционных кредитах источником погашения кредита, как правило, служит общая деятельность Заемщика. Важной составляющей привлечения средств под проект является структурирование схемы финансирования таким образом, чтобы добиться максимального эффекта для заёмщика.

**Критерии проектного финансирования**

Определения проектного финансирования предполагает снижение рисков инициатора и, соответственно, увеличивает риски финансирующей стороны. Поэтому все инвесторы и кредиторы для урегулирования баланса интересов в сделке предъявляют ряд требований к инициируемым проектам.

**Важнейшие из них:**

* слаженная управленческая команда инициатора;
* обязательность вложения в проект собственных средств инициатора проекта или инвестора (обычно 10 - 30%);
* проработанный бизнес - план проекта, понятный проект бюджета движения денежных средств;
* важность проекта для инициатора.

Привлечение средств в проект предполагает проведение следующих работ:

* предварительная оценка инвестиционного проекта;
* оценка финансовых потребностей проекта;
* организация маркетинговых исследований;
* разработка схем финансирования (структурирование сделки);
* подготовка экономического обоснования;
* поиск и привлечение инвесторов/кредиторов;
* текущее обслуживание проектов.

**Участниками** проектного финансирования являются: инициатор проекта; коммерческие банки; инвестиционные банки; инвестиционные фонды и компании; пенсионные фонды и другие институциональные инвесторы; лизинговые компании; другие финансовые, кредитные и инвестиционные институты.

**Инструментами** проектного финансирования могут выступать: банковские кредиты; лизинг; аккредитивы; прямые инвестиции (акционерный капитал); товарные кредиты и пр.

**33. Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником**

Степень включения человека в организацию, успешность или не успешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации. Человек может принять все нормы и ценности организации, может принять часть из них, может не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия. Для того чтобы дать общую характеристику и оценку важно не только знать, насколько человек полно усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры **могут быть разделены на две группы: безусловно необходимые и на не безусловно необходимые нормы и ценности.** В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

* отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);
* конформизм (принимаются все нормы и ценности);
* мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
* адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо же не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

**22. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла**

Фирма создает и реализует продукт. Но ее поведение находится при этом под сильным обратным воздействием продукта, состояние которого определяется тем, в какой части жизненного цикла он находится. Проходя отдельные фазы жизненного цикла, продукт оказывает влияние на все сферы и функции управления, требуя их соответствующей модификации.

Можно выделить три уровня влияния жизненного цикла продукта на стратегические решения фирмы:

Первый уровень - это уровень стратегии поведения фирмы. В данном случае фаза, на которой находится продукт, влияет на выбор стратегии поведения фирмы в среде: возьмет ли она курс на диверсификацию или же на расширение рынков либо же, наоборот, выберет стратегию сокращения. Хотя продукт оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы, необходимо помнить, что помимо продукта имеется еще несколько мощных факторов, определяющих выбор стратегии фирмы.

Второй уровень стратегических решений связан собственно с самим продуктом и касается того, что делать с этим продуктом, какие изменения вносить в его производство, что менять в содержании продукта и т.п. Например, по отношению к продукту, находящемуся в фазе зрелости, могут быть применены следующие стратегии:

1) продвижение марки продукта: интенсивная реклама марки, разработка более привлекательной упаковки, расширение сопутствующих услуг, концентрация усилий на закреплении уже сложившихся покупателей, а не на привлечении новых;

2) увеличение разнообразия и вариантности продукта: внедрение множества различных деталей оформления, различного дизайна, разных расцветок, поиск и использование оригинальных и исключительных форм, отличительной упаковки

3) повышение престижности продукта: улучшение его качества, использование престижных марок и упаковок, повышение и удержание цены на высоком уровне, предпочтение малого объема продаж на рынках, на которых клиенты готовы покупать по высокой цене, большому объему продаж по низким и умеренным ценам на массовых рынках;

4) повышение доступности продукта: расширение сети продаж, использование различных систем торговли, использование не престижных марок, позволяющих продавать товар по низкой цене, расширение систем обслуживания, создание упрощенных моделей ит.п.

Третьим уровнем стратегических решений, связанных с прохождением продуктом отдельных фаз жизненного цикла, является маркетинговые стратегии. Данные стратегии определяют то, как должна работать маркетинговая подсистема фирмы на различных фазах жизни продукта. Подробно эти стратегии описаны в учебниках по маркетингу.

**20. Основные составляющие продукта**

**Марка продукта**

Марка продукта - это название, знак, символ, композиция или их определенная комбинация, которые используются для того, чтобы идентифицировать товары, услуги одного или нескольких продавцов, чтобы отделять свои продукты от продуктов конкурентов.

Для того чтобы защитить исключительное право использования марки, фирмы регистрируют торговую марку, которая может полностью совпадать с маркой, а может быть ее частью. Использование торговой марки без согласия владельца противозаконно и является уголовно наказуемым.

**Имидж продукта**

Имидж продукта - это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих продукту особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов.

Имидж продукта складывается под влиянием четырех факторов:

* имидж фирмы (марки), производящей либо же реализующей данный продукт;
* качество продукта, отражающее его соответствие заключенным в нем основным потребительским функциям;
* состояние аналогичной продукции других фирм;
* критерии, нормы и предпочтения покупателей данного продукта.

**Упаковка и этикетка**

Упаковка обычно связана с реализацией одной или нескольких следующих функций:

1. Упаковка является емкостью, в которой находится продукт.

2. Упаковка и этикетка являются средством привлечения внимания покупателя к продукту.

3. С помощью упаковки и этикетки фирма рекламирует марку и создает имидж товару.

4. Упаковка находит дополнительное применение после того, как товар приобретается потребителем.

**Гарантии**

Гарантии - это те обязательства фирмы в отношении ее продукта, которые она принимает перед покупателем и берется выполнять после того, как продукт был продан.

Выделяют 4 группы гарантий:

Первую группу гарантий составляют гарантии определенных качеств продукта, которые фирма выдает, опираясь на свою марку, используя свой имидж, апеллируя к предыдущему опыту и т.п.

Вторую группу гарантий составляют те гарантии, в соответствии с которыми покупатель получает право на гарантийное обслуживание, а также ремонт и обмен товара в случае его поломки или несоответствия эксплуатационных характеристик указанным в спецификации товара.

К третьей группе гарантий относятся гарантии, связанные с ценой товара.

Четвертой группой гарантий являются гарантии на возврат купленного продукта вне зависимости от того, соответствует или нет товар объявленным качествам или же произошли какие-либо поломки.

**4. Анализ макроокружения**

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применимого к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Изучение экономических компонентов макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. Анализ экономических компонентов ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Анализ правового регулирования*,* предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношенииразвития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Ключевым процессом политического компонента макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Изучение социальных компонентов, макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п.

Анализ технологических компонентов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм.

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое - это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно.

Второе - это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п.

**5. Анализ непосредственного окружения**

Изучение непосредственного окружения направлено на анализ состояния внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

**Анализ покупателей** в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

**Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:** географическое местоположение;демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

**Анализ поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

* стоимость поставляемого товара;
* гарантия качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

**Изучение конкурентов** занимает особое и очень важное место. Оно направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

**Анализ рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе

**53. Стратегический маркетинг**

**Стратегия маркетинга в целом -** это воплощение комплекса доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

**Новые, современные черты стратегического маркетинга:**

**1. Глобализм -** возник как реакция на растущую взаимозависимость национальных рынков, на усиление однородности потребностей под воздействием успехов технологий коммуникации и транспорта, на развитие международной стандартизации, на тенденции объединения стран, заключение межгосударственных соглашений и развития международной конкуренции.

**2. Активность** - вызвана к жизни растущим насыщением рынка, увеличением скорости технологического процесса, последовательным устранением барьеров для международной торговли.

**3. Интегрированности** - товарная политика, ценообразование, продвижения и сбыт осуществляются на основании стратегического выбора товарных рынков, долгосрочного прогноза состояния и динамики спроса и предложения на выбранных целевых рынках.

**4. Инновационность** - постоянные изменения потребностей, в обновлении ассортимента, придании товарам новых черт и достижении новых уровней удовлетворения потребностей, в использовании новых форм коммуникаций, новых способов продаж и доставки.

**5. Предпочтение структурных исследований рынка -** еще один принцип современного стратегического маркетинга, утверждающий их преимущество над эпизодическими исследованиями, проводящимися для решения отдельных частных проблем.

**6. Активное использование связей с общественностью** - акцент на коммуникационные функции отражает растущую социальную направленность маркетинга, распространение практики его осуществления на некоммерческие, бюджетные сферы деятельности, зависимость результатов маркетинговой работы от отношения к ней со стороны общества и его групп.

**7. Целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества** - это квитенссенция перечисленных черт, особенностей современного стратегического маркетинга отношений. В нем воплощаются философские принципы, определяющие отношение фирмы: к себе (мы хотим существовать очень долго); к клиентам (стремимся поддерживать обоюдное доверие); к своим сотрудникам (диалог по вопросам оптимизации хозяйствования); с заемщиками (например, предоставления надежного процента с капитала, несколько выше банковского); с поставщиками (как и с клиентами); с конкурентами (варианты: честная конкуренция, согласованность действий, обособленность на внешнем рынке при согласованности на внутреннем и т. д.); отношения с общественностью (спонсирование крупных мероприятий, организация фондов поддержки экологии и др.); с социальной окружающей средой (использование чистых, этичных технологий).

**8. Партнерство** - базируется на принципах «открытых систем».

**46. Концепция Артур де Литтл**

Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется "простой (естественный) выбор", стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область "естественного выбора" охватывает несколько ячеек.

На втором этапе, в рамках каждого "естественного выбора", сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер "специфического выбора". Однако, "специфический выбор" также является скорее общим стратегическим руководством, например, "избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса".

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому "специфическому выбору". Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: "развивайте бизнес за рубежом".

**Рождение -** отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя.

**Рост – продукция начинает** пользоваться спросом у большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

**Зрелость -** на данной стадии происходит полное насыщение рынка.

**Старость -** на данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей.

**Ведущая -** только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли.

**Сильный** вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними.

**Заметная -** этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества.

**Прочная -** в этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции.

**Слабая -** данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации.

**Нежизнеспособная -** такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем.

### 14. Задачи стадии выполнения стратегии

**Выполнение стратегии направлено на решение 3 задач:**

1. **установление приоритетности** среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.
2. **установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами,** с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.
3. **выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией**.

Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.

**Можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений:**

**Перестройки организации** (когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке).

**Радикальное преобразование** (организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией).

**Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда (организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей).

**Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.

**Неизменяемое функционирование** организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию.

**Стратегические изменения,** если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации