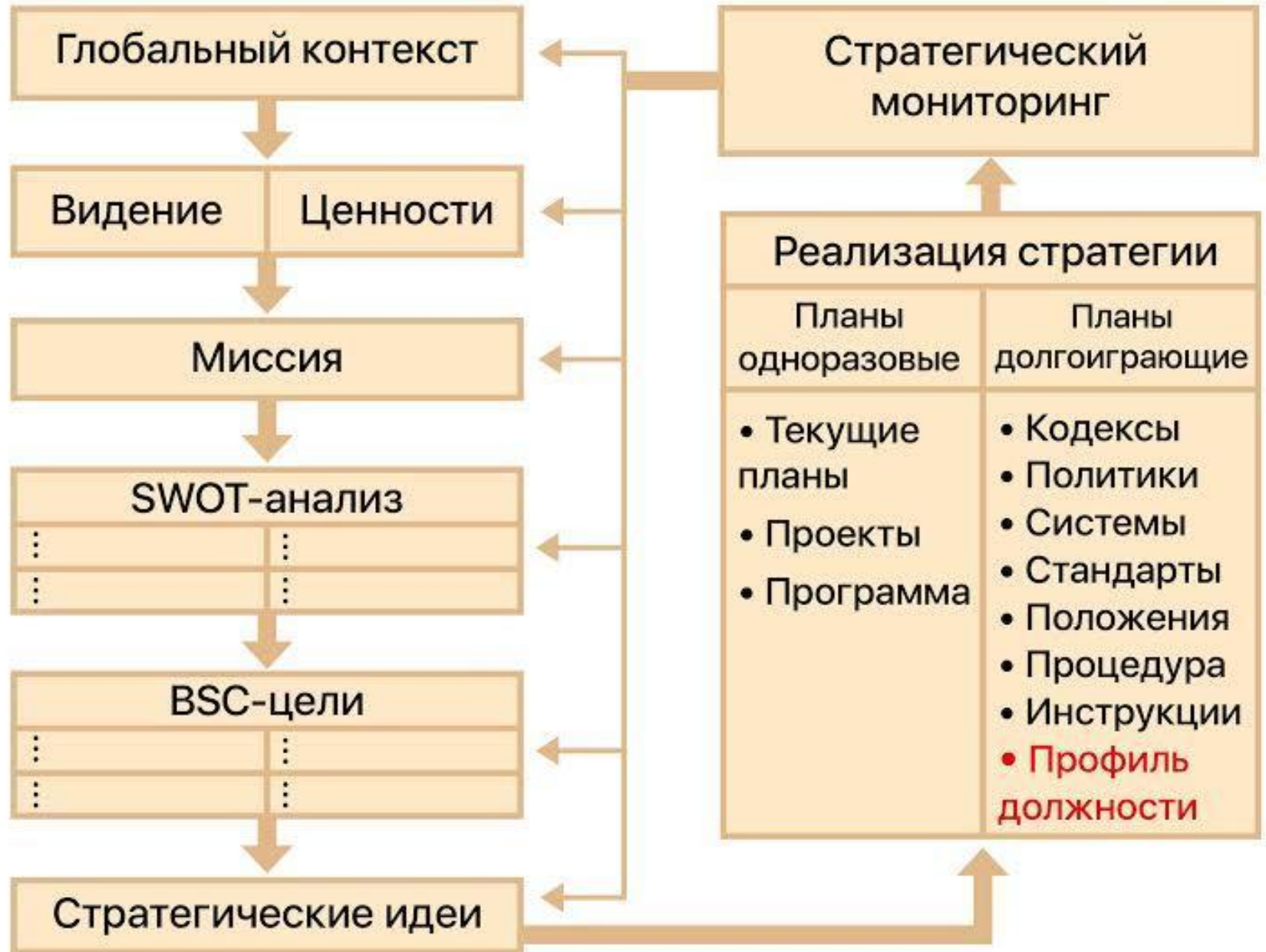


Пирамида стратегий



Стратегическое планирование и Профиль должности



SWOT- анализ компании или подразделения

Факторы внешней среды:	Потенциальные рыночные возможности (O):	Потенциальные рыночные угрозы (T):
1. Потребители		
2. Конкуренты		
3. Партнеры	Что полезно для реализации миссии и достижения видения	Что вредно для реализации миссии и достижения видения
4. Рынок труда		
5. Законодательство		
и т. д.		
Факторы внутренней среды:	Сильные внутренние стороны (S):	Слабые внутренние стороны (W):
1. Персонал		
2. Финансы	Что полезно для реализации миссии и достижения видения	Что вредно для реализации миссии и достижения видения
3. Технологии		
4. Маркетинг		
5. Информационная система		
6. Операции \ Производство		
7. Продажи и т. д.		

Сильные стороны:

- Чем мы сильны в технологиях?
- Какие сильные стороны у нашего персонала?
- Какая сильная сторона нашего бренда?
- За что нас любят клиенты?
- Что мы умеем делать хорошо?
- Что позволяет нам развиваться?
- Что является стержнем нашей компании?
- В каких еще сферах мы большие молодцы?
- опыт определенной деятельности,
- доступ к уникальным ресурсам,
- наличие передовой технологии и современного оборудования,
- высокая квалификация персонала,
- высокое качество услуг,
- цена продукции
- наличие лицензий, сертификации
- известность и репутация компании, бренда...

Слабые стороны:

- Что мешает активному развитию компании?
- Что мешает реализовывать инновации?
- В чем мы пока слабы?
- В чем отсталость наших технологий?
- В чем недостатки нашего маркетинга?
- Какие ошибки мы совершаем?
- плохая репутация компании на рынке,
- недостаток финансирования,
- низкий уровень сервиса,
- недостаток квалифицированных кадров,
- неоправданно высокие затраты,
- длительная процедура принятия решений,
- проблемы с поставщиками и смежниками,
- низкий уровень мотивации...

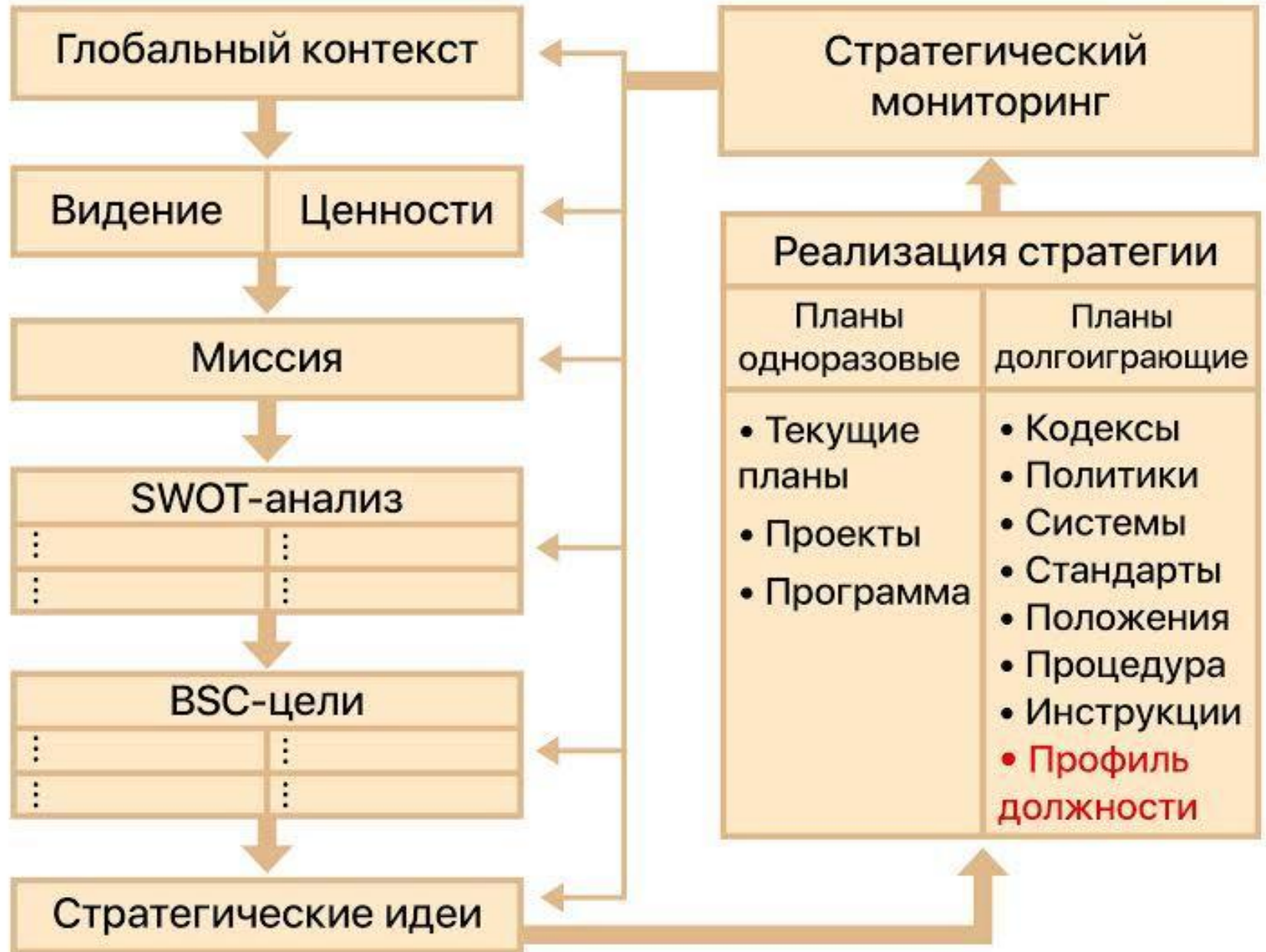
Угрозы:

- Что может нам помешать?
- Что против нас делают конкуренты?
- Какие барьеры нам могут встретиться на пути?
- К чему нам нужно быть готовыми?
- выход на рынок новых конкурентов,
- изменение предпочтений клиентов,
- снижение спроса,
- изменение технологий у клиентов,
- ужесточение государственного контроля,
- увеличение налогов,
- продукты-заменители...

Возможности:

- Как мы можем использовать наши сильные стороны?
- Что из происходящего на рынке позволит нам быть успешными?
- Чем мы выгодно отличаемся от конкурентов?
- Какие возможности мы еще не используем?
- Какие угрозы можно перевести в возможности?
- ухудшение позиций конкурентов,
- резкий рост спроса,
- появление новых технологий для более эффективного выполнения работ,
- улучшение финансовой ситуации у клиентских организаций,
- крупные тендеры, контракты,
- появление стратегических партнеров,
- появление новых продуктов...

Стратегическое планирование и Профиль должности



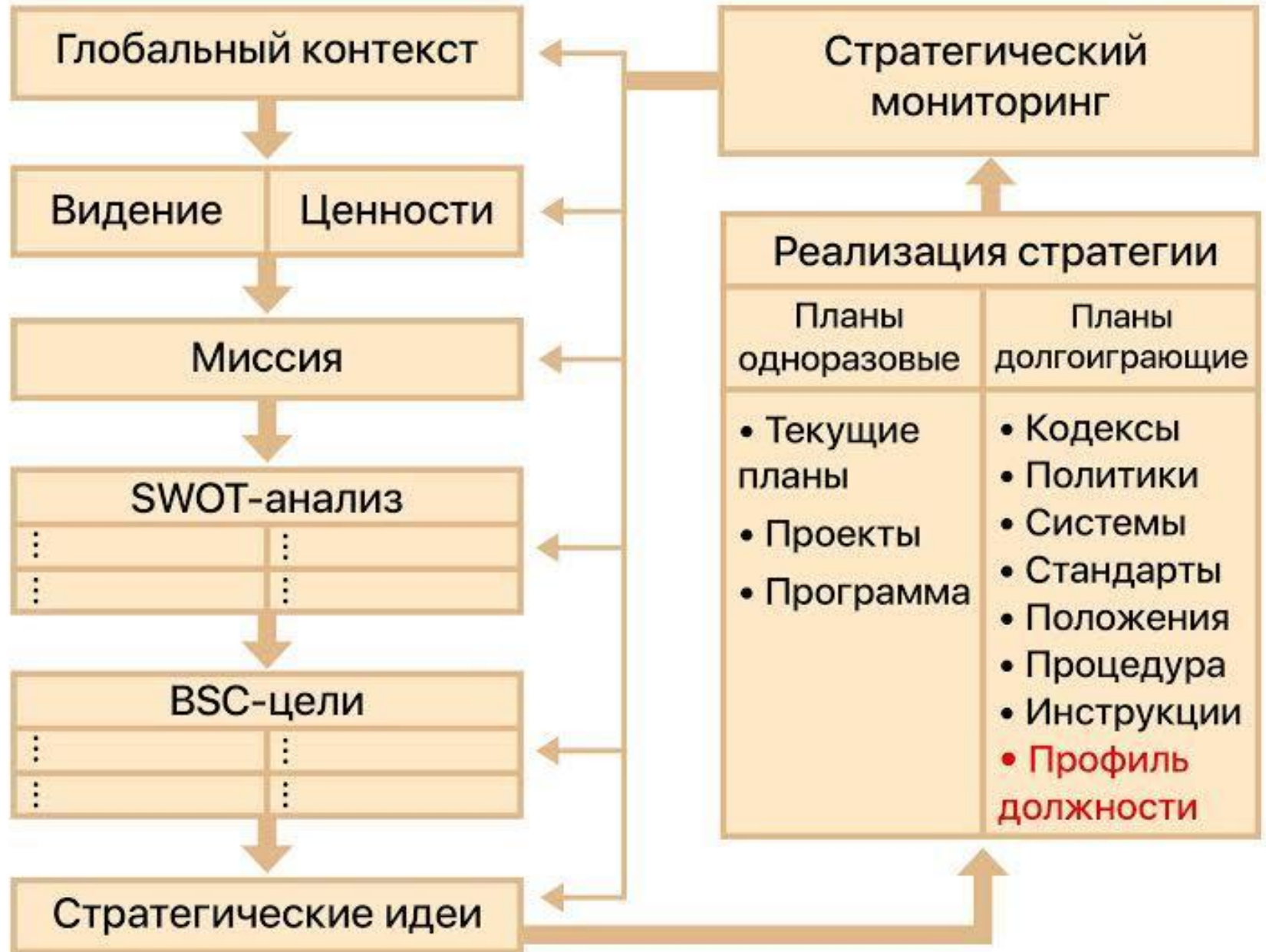
Финансовые перспективы	Рыночные перспективы (клиенты)
Чтобы быть успешными, какой компания должны быть для акционеров?	Чтобы реализовать миссию, какими мы должны быть для клиентов
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активы 2. Прибыль 3. Способность генерировать Cash Flow 4. Продуктовый портфель портфель??? 5. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество клиентов 2. Доля рынка 3. Скорость обслуживания клиентов 4. Лояльность клиентов \ имидж 5. Среднее время обслуживания клиента 6. Удовлетворенность клиентов
Перспективы обучения, роста, развития и инноваций (персонал)	Перспективы внутренней организации, внутренние процессы (бизнес-процессов)
Чтобы реализовать миссию, как компания должна развиваться и совершенствоваться?	Чтобы удовлетворить клиента, какие процессы должны быть усовершенствованы?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Индекс лидерства 2. Текучесть персонала (пофакторная) 3. Время в обучении 4. Система стимулирования, ориентированная на цели компании 5. Среднее отсутствие на работе 6. Годовая стоимость обучения 7. Индекс удовлетворенности персонала 8. Часть HR-бюджета в общем бюджете 9. Индекс лояльности персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отлаженные бизнес-процессы \ своевременность реагирования на запрос 2. Высокое качество сервиса \ услуг, количество новых услуг 3. Современные методы продаж 4. Надежные и качественные поставщики 5. Система разработки новых продуктов 6. Административные затраты 7. Производительность 8. Цена административных ошибок



В S C – цели компании или подразделения

- **Финансовая**: Какую ценность компания (подразделение) представляет для акционеров?
- **Клиентская**: Какую ценность компания представляет для клиентов (подразделение – для внутренних клиентов)?
- **Внутренних процессов**: Какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность компании или подразделения?
- **Обучения и развития**: Имеются ли программы развития, стимулирования и роста?

Стратегическое планирование и Профиль должности



Видение

Количественная сторона
видения



Качественная сторона
видения (бизнес-ценности)



Одноразовые
результативные планы
(иерархия)

- Вариантные планы
- Текущие планы
- Программы (межфункциональная внешняя и внутренняя деятельность)
- Проекты (новая деятельность)
- Бюджеты
- Оперативные планы (календарные планы, графики)

Повторяющиеся планы
эффективности и качества
(иерархия)

- Кодексы (корпоративный, поведения, дресс-код, финансовый)
- Политики (закупочная, скидок, учетная, кадровая, качества)
- Системы (планирования, качества, информационные, продаж, маркетинга, отбора, оценки исполнения, стимулирования)
- Положения
- Регламенты, распорядки
- Процедуры:

Инструкции (операционные)

1. Финансовые цели:

как будут выглядеть в конце периода финансовые результаты; финансовая эффективность

- цель + показатель измерения
- ...
- ...

2. Клиентские цели:

как будут выглядеть в конце периода результаты работы с клиентами; эффективность работы с клиентами; как будет улучшено качество обслуживания клиентов – SLA

- цель + показатель измерения
- ...
- ...

4. Цели развития:

развитие компетенций: знаний, навыков каких категорий сотрудников; ликвидация слабых мест; изменение отношения и отношений подразделений, сотрудников; решение внутренних проблем и конфликтов

- цель + показатель измерения
- ...
- ...

3. Цели внутренних процессов:

внедрение новых внутренних процессов, процедур, стандартов, политик, правил; улучшение качества внутренней работы в подразделениях (в вертикали, бизнесе, функции)

- цель + показатель измерения
- ...
- ...