



Александр Голлай

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (СМ)

Стратегический менеджмент (СМ) — это управленческий процесс, при котором руководители определяют **долгосрочные перспективы** развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, **разрабатывают стратегии** для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Главная задача стратегического менеджмента – формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях непрерывных изменений во внешней среде, позволяющих ей наиболее выгодным образом вписаться в эту среду, выживание организации.

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- чёткое представление о том, что является ключевой компетенцией организации;
- способность сосредоточить усилия управленцев на выявлении ключевых факторов развития организации;
- умение создать устойчивые конкурентные преимущества в 3 основных сферах: управление качеством, инновациями и ценой;
- обеспечение синергизма, т. е. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество, не сводимое к простой сумме качеств отдельных видов деятельности;
- осуществление анализа внешней среды, т. е. внешних факторов, с которыми сталкивается организация;
- осуществление анализа внутренней среды организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон;
- понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования.

ОТЛИЧИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ОПЕРАТИВНОГО

цели СМ:

- ❑ ставятся высшим руководством организации;
- ❑ являются долгосрочными;
- ❑ содержат главные задачи организации;
- ❑ имеют общий характер, не детализированы;

цели ОМ:

- ❑ ставятся руководителями среднего и низшего звена;
- ❑ являются среднесрочными и краткосрочными;
- ❑ направлены на решение локальных, специфических задач;
- ❑ детализированы.

Самый
высокий

Уровень должностей

Уборщики,
рабочие

Секретари
обслуж.
персонал

Младшие
менеджеры,
канцелярские
служащие

Менеджеры
среднего
звена

Высшее звено
менеджеров,
совет директоров

Самый
низкий

Часы

Дни

Недели

Месяцы

Годы

Временные рамки
планирования



ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

<i>Период</i>	<i>Предсказуемость будущего</i>	<i>Главные инструменты управления</i>	<i>Основная направленность управления</i>
1900-1930	Будущее есть повторение прошлого	<ul style="list-style-type: none"> • Справочники и инструкции; • Финансовый контроль 	Управление на основе контроля (привычно)
1930-1970	Будущее предсказуемо путем экстраполяции	<ul style="list-style-type: none"> • Текущие бюджеты; • Целевое управление; • Долгосрочное планирование 	Управление на основе экстраполяции (поддается экстраполяции)
1970-1980	Предсказуемы только новые проблемы и новые возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое планирование по периодам; • Выбор стратегических позиций 	Управление на основе предвидения изменений (неожиданно, но узнаваемо)
1990 -	Частично предсказуемы слабые сигналы из внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое управление; • Управление по слабым сигналам 	Управление в условиях возможных неожиданных событий (неожиданно и неузнаваемо)

ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

1. Школа дизайна

Формирование стратегии как процесс осмысления

3. Школа позиционирования

Построение стратегии как процесс анализа рынка и отрасли

5. Когнитивная школа

Построение стратегии как ментальный процесс

7. Школа власти

Построение стратегии как «политический» процесс

9. Школа внешней среды

Построение стратегии как ситуационный процесс

2. Школа планирования

Формирование стратегии как организованный процесс

4. Школа предпринимательства

Построение стратегии как процесс интуитивного предвидения

6. Школа научения

Построение стратегии как развивающийся процесс научения

8. Школа культуры

Построение стратегии как социальный процесс

10. Школа конфигурации

Построение стратегии как процесс трансформации структуры

Миссия организации

Цели организации

Оценка и анализ внешней среды

Управленческое обследование
сильных и слабых сторон

Анализ стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Оценка стратегии



Миссия организации



Неплохо. Хотя другие консультанты придумали миссию с большим количеством букв, чем здесь...

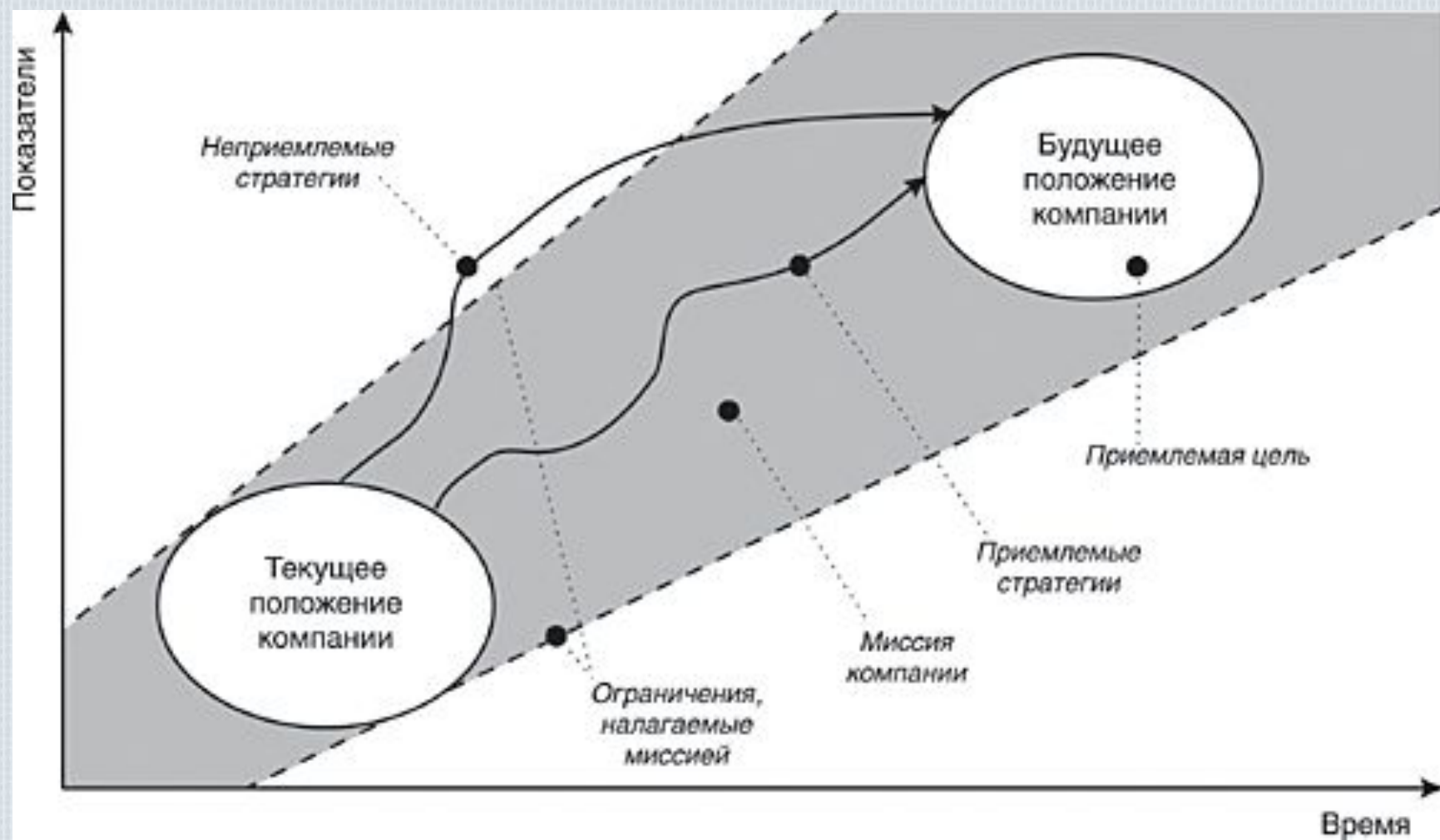
МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- ❑ определение направления будущей предпринимательской деятельности организации;
- ❑ определение стратегических целей организации;
- ❑ определение структур, внутри которых разрабатываются стратегические направления (корпорация в целом, подразделения, отделы);
- ❑ определение культуры организации (какого типа рабочий климат должен быть внутри предприятия);
- ❑ определение основных потребностей потребителей и способов их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем;
- ❑ определение социальной пользы от деятельности организации.

ВИДЕНИЕ (VISION)

Видение (VISION) – это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.





МИССИЯ

Миссия –это чётко сформулированный смысл существования организации, констатация её философии и предназначения.

- **Миссия** проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

ЗАДАЧИ МИССИИ

- выявить область активных действий организации и отсеять пути развития, которые ведут в никуда.
- Определить сферу деятельности.
- Отразить философию организации.
- Мотивировать сотрудников организации.

Отличия миссии и целей:

-*Временной аспект:*

МИССИЯ – не имеет временного критерия,
цели – имеют сроки

-*Фокусировка:*

МИССИЯ – внешняя среда
цели – внутренняя среда

- *Специфика :*

МИССИЯ – в общих терминах
цели – в конкретных *Измеримость:*
МИССИЯ – относительный характер
цели – абсолютный, количественный

ЗСОМ

ЗСОМ "Миссия ЗСОМ — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле".

"Решать нерешенные проблемы инновационно"

APPLE COMPUTER, INC.

Apple Computer, Inc. - "Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире".



Apple Computer

FORD MOTOR COMPANY

Ford Motor Company

"Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнёрских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками".

INTEL

Vision: "Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции.

Mission: Миссия Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet".

MCDONALD'S

McDonald's - "Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов"



MARY KAY

Mary Kay - "Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшись с компанией "Мэри Кэй", смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

TOYOTA

Toyota - "Строительство автомобилей - это общественное дело, объединяющее работу многих людей".



ВЫМПЕЛКОМ (БИ-ЛАЙН)

- "Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.
- Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.
- Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.
- Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.
- Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом."



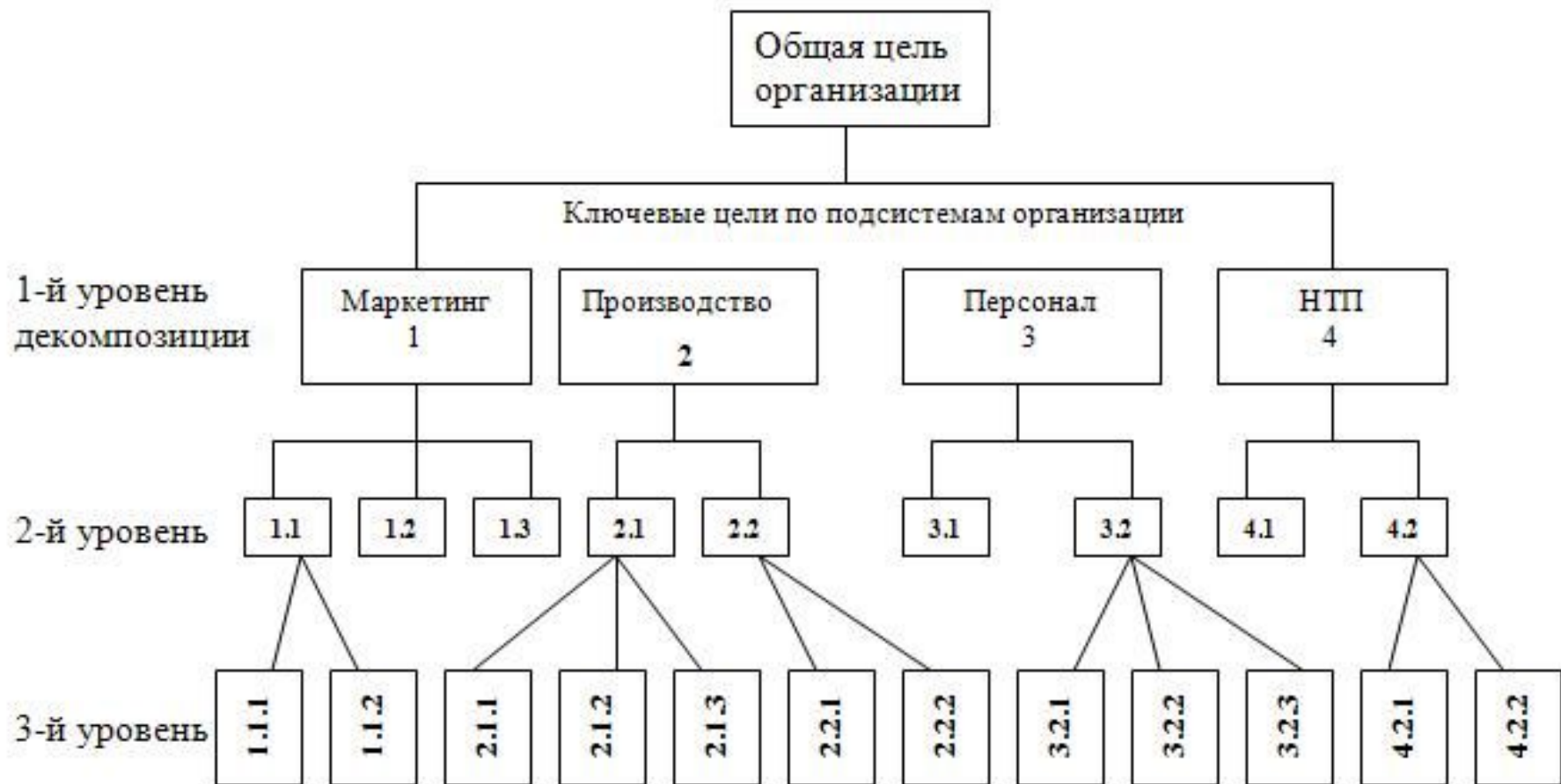
Цели и задачи

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

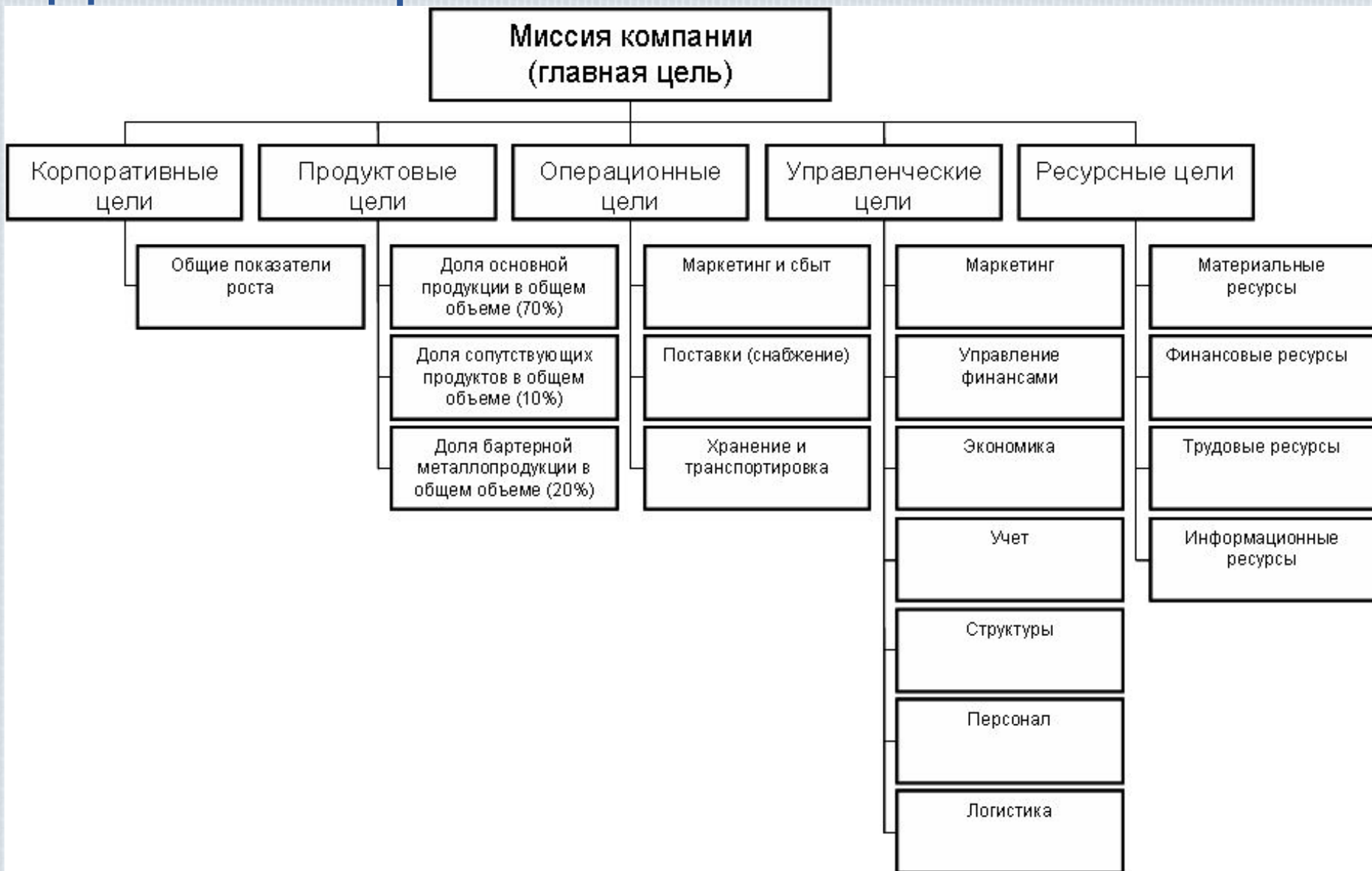
Цель SMART

S	Specific	Конкретная	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?
M	Measurable	Измеримая	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Что даст мне возможность судить о достижении цели?
A	Achievable	Достижимая	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
R	Relevant Realistic	Актуальная Реалистичная	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха? Может ли исполнитель достичь цели?
T	Time-framed	Определённая во времени	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

ЦЕЛЬ: РОСТ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ НА 30 %

МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ

Рост продаж на 25 %

Расширение доли рынка на 20 %

Открытие региональных филиалов, обеспечивающее рост доли рынка на 10 %

Выпуск новой линейки продуктов, обеспечивающий рост доли рынка на 10 %

Снижение себестоимости на 5 %

Снижение материальных затрат на 2 %

Повышение эффективности сотрудников на 15 %

Снижение накладных расходов на 10 %

Обучение и системы аттестации

Увеличение ФОТ на 5 %

КОНТРОЛИРУЕМЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

Доля рынка

Изменение суммы материальных затрат

Изменение ФОТ

Изменение суммы накладных затрат

Анализ среды

АНАЛИЗ СРЕДЫ





АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

анализ внутренней
среды

анализ
непосредственного
окружения

анализ
макроокружения

- состояние экономики;
- правовое регулирование и управление;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-техническое и технологическое развитие общества;
- инфраструктура ;

PEST-АНАЛИЗ



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- ❑ темпы роста сектора и экономики в целом;
- ❑ уровень инфляции;
- ❑ процентные ставки;
- ❑ курсы валют;
- ❑ тенденции безработицы;
- ❑ расходы на оплату труда;
- ❑ стадия бизнес-цикла сектора;
- ❑ доступность кредитных ресурсов;
- ❑ формат и особенности торговых потоков;
- ❑ уровень располагаемого дохода потребителей;
- ❑ денежно-кредитная политика;
- ❑ налоговая политика;
- ❑ колебания цен;
- ❑ тенденции на рынке ценных бумаг

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- ❑ уровень образования;
- ❑ отношение к импортируемым товарам и услугам;
- ❑ отношение к труду, досугу, карьере, выходу на пенсию;
- ❑ требовательность к качеству продукции и обслуживанию клиентов;
- ❑ приверженность к сбережению и инвестированию;
- ❑ требовательность к безопасности;
- ❑ образ жизни;
- ❑ паттерн привычек в сфере покупок;
- ❑ религия и верования;
- ❑ отношение к “зеленой” или экологической продукции;
- ❑ отношение к идеям возобновляемых источников энергии;
- ❑ социальные расслоение, классы;
- ❑ размер и структура семьи;
- ❑ меньшинства;

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- степень/ вероятность регулирования сектора / дерегулирования;
- контроль над торговлей;
- регулирование импорта (качество и количество);
- регулирование тарифов;
- регулирование конкуренции;
- степень вовлеченности государства в торговые союзы и соглашения;
- экологическое законодательство;
- антимонопольное законодательство;
- защита авторских прав, патентов / прав на интеллектуальную собственность;
- защита прав потребителей и e-коммерции;
- трудовое право;
- законодательство в сфере здоровья и безопасности;
- законодательство по защите данных;
- законодательство, регулирующее загрязнение окружающей среды;

Таблица 2. ДЕТАЛЬНЫЙ PEST-АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

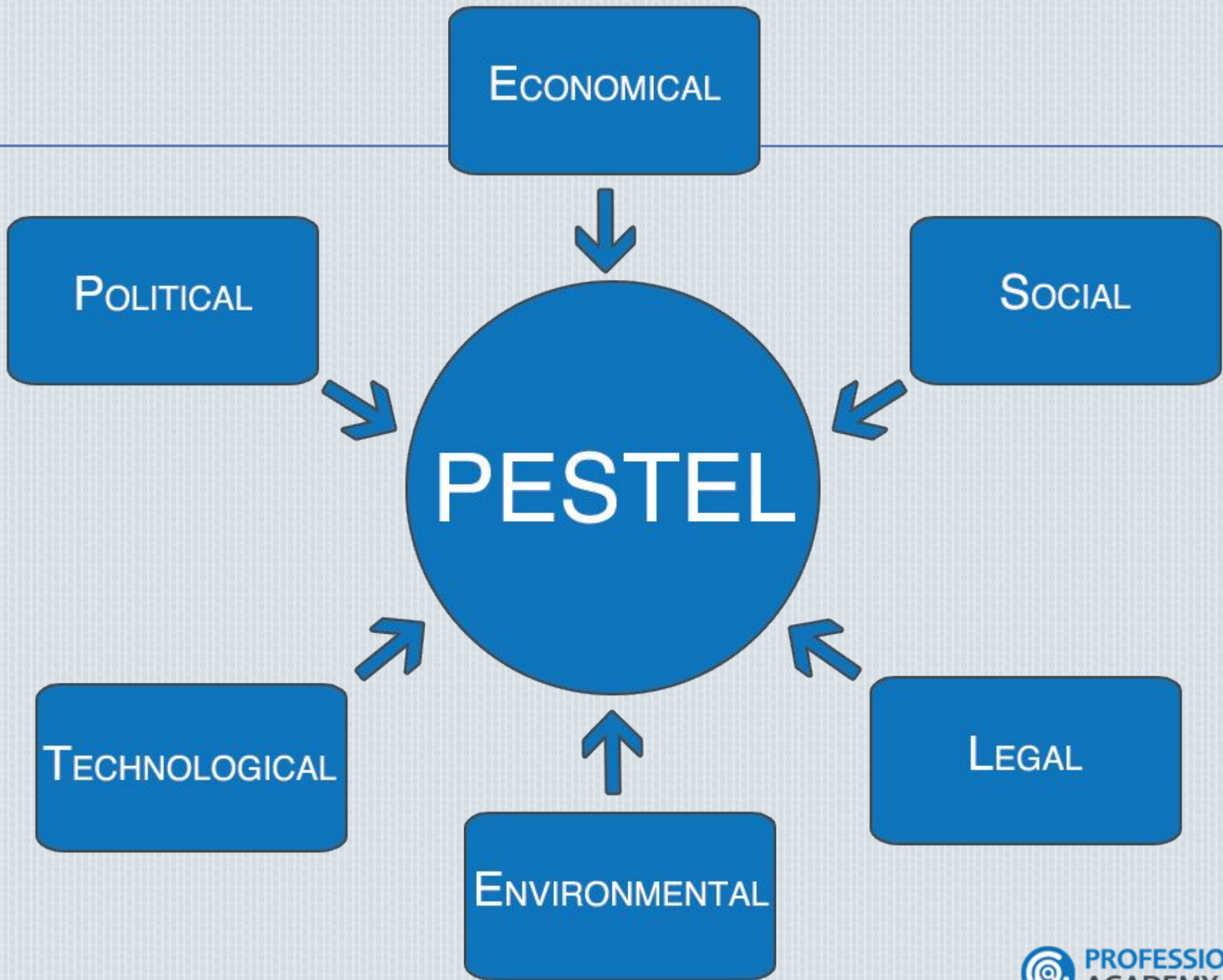
ФАКТОРЫ	ВЕРоятность	ВЛИЯНИЕ
ПОЛИТИЧЕСКИЕ Законодательство. Изменение нового технического регламента на молоко и молочную продукцию	Высокая	Угроза несоответствия выпускаемой продукции новым требованиям
Вступление России в ВТО	Высокая	Вытеснение с рынка российских производителей
Импорт сухого молока и молочной продукции	Высокая	Снижение стоимости сырого молока на российском рынке. Снижение стоимости молочной продукции на российском рынке
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ Изменение курса иностранных валют	Высокая	Убытки от изменений в курсах валют
Уровень инфляции	Средняя	Падение потребительского спроса. Изменение предпочтений потребителей, переход на более дешевую продукцию
Молочные хозяйства. Цены на продукцию естественных монополий	Высокая	Увеличение себестоимости продукции, убытки
Изменение процентных ставок по кредитам	Высокая	Увеличение себестоимости продукции, убытки
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ Рост доходов населения	Средняя	Рост интереса к новым, инновационным продуктам
Повышение потребительской образованности населения	Средняя	Предпочтение натуральным товарам
ОТРАСЛЕВЫЕ Сезонное колебание спроса на сырое молоко и молочную продукцию	Высокая	Убытки от реализации продукции Простой производственных мощностей . Недостаток сырья
Транспортировка и качество сырья	Высокая	Выпуск некачественной продукции Потеря доверия потребителей
Изменение рыночной цены на сырое молоко	Высокая	Рост затрат на производство продукции. Продажа сырья ниже себестоимости

Возможное оформление результатов PEST-анализа

№ п/п	Наименование стратегической позиции анализа	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтр-я	W слабая
1	Стратегия организации на сегменте			
3	Оргструктура системы маркетинга (в аспекте работы на сегменте)			
4	Конкурентоспособность ассортимента продуктов предприятия			
4.1	Конкурентоспособность Продукта 1			
4.2	Конкурентоспособность Продукта 2			
4.3	Конкурентоспособность Продукта 3			
5	Дистрибуция как система реализации продуктов сегмента			
5.1	Как материальная структура			
5.2	Как умение торгового персонала торговать			
6	Информационное обеспечение маркетинга			
7	Инновация как способность к разработке (поиску) и реализации на рынке новых продуктов			
8	Способность организации к лидерству на сегменте (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе			
8.1	Способность к лидерству всего персонала			
8.2	Способность к лидерству менеджеров системы маркетинга			
9	Уровень системы маркетинга в организации			
10	Уровень системы менеджмента (то есть, качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
11	Качество торговой марки			
12	Качество персонала (в целом)			
13	Качество торгового персонала			
14	Репутация предприятия у потребителей			
15	Отношение предприятия с органами власти и управления			
16	Отношения с партнерами-смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
17	Отношения с основными поставщиками материальных компонентов для производства			
18	Инновации как исследования и разработки			
19	Послепродажное обслуживание			
20	Степень вертикальной интегрированности			
21	Уровень корпоративной культуры			
22	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики Вашего предприятия)				
23				

Возможное оформление результатов PEST-анализа

		1	2	3			4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ			27				41,0	



РАЗНОВИДНОСТИ PEST-АНАЛИЗА

STEP = тот же PEST, но в ином формате аббревиатуры.

PESTEL = PEST + Environmental + Legal.

PESTELI = PESTEL + Industry analysis (+ анализ целевого сектора).

STEEP = PEST + Ethical (+ этические аспекты бизнеса).

SLEPT = PEST + Legal (+ анализ законодательного поля).

STEEPLE = PEST + Environmental + Legal + Ethical (+ окружающая среда + законодательное поле + этические аспекты).

STEEPLED = STEEPLE + Demographic (+ демография).

PESTLIED = PEST + Legal + International + Environmental + Demographic (законодательное поле + международный аспект + окружающая среда + демография).

LONGPEST = Local + National + Global factors + PEST (локальный аспект/рынок + национальный аспект/рынок + глобальный аспект/рынок).

АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

анализ внутренней
среды

анализ
непосредственного
окружения

анализ
макросреды

- покупатели;
- поставщики;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы
- контролирующие органы;

5 СИЛ ПОРТЕРА



ПЕРВАЯ СИЛА ПОРТЕРА: КОНКУРЕНЦИЯ СРЕДИ ДЕЙСТВУЮЩИХ В ОТРАСЛИ ФИРМ

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объёмам производства соперничающих фирм.
2. Темпы роста спроса на продукцию.
3. Особые условия хозяйствования в отрасли.
4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой.
5. Одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Барьеры выхода являются серьёзной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.
Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.
8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.
10. Степень консолидации в отрасли.

ВТОРАЯ СИЛА ПОРТЕРА: РИСК ВХОДА НА РЫНОК ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов:

1. барьеры входа в отрасль;
2. реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.



БАРЬЕРЫ ВХОДА В ОТРАСЛЬ

1. Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники таких барьеров:

1. Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объёмов производства продукции.
2. Трудности доступа к технологии и ноу-хау.
3. Квалификация и опыт персонала.
4. Приверженность потребителей к определённым маркам.
5. Значительный размер первоначальных капиталовложений.
6. Доступ к каналам сбыта.
7. Действия контролирующих органов.
8. Налоговые ограничения.



Назовите примеры компаний!

РЕАКЦИЯ КОМПАНИЙ

2. Реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника – это также значительный фактор при вступлении в отрасль.

Позиция компаний по отношению к новичку может быть двух видов:

- Пассивная реакция;
- Активная защита позиций.

Основными причинами поведения конкурентов являются:

- размер отрасли;
- темпы роста отрасли;
- ожидаемые доходы.

ТРЕТЬЯ СИЛА ПОРТЕРА: УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ЗАМЕНЯЮЩИХ ПРОДУКТОВ (ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ)

- 1) цена производства товара-заменителя;
- 2) готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т.д.);
- 3) качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
- 4) дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).



ЧЕТВЕРТАЯ СИЛА ПОРТЕРА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОСТАВЩИКОВ

Условия высокого влияния поставщиков на отрасль:

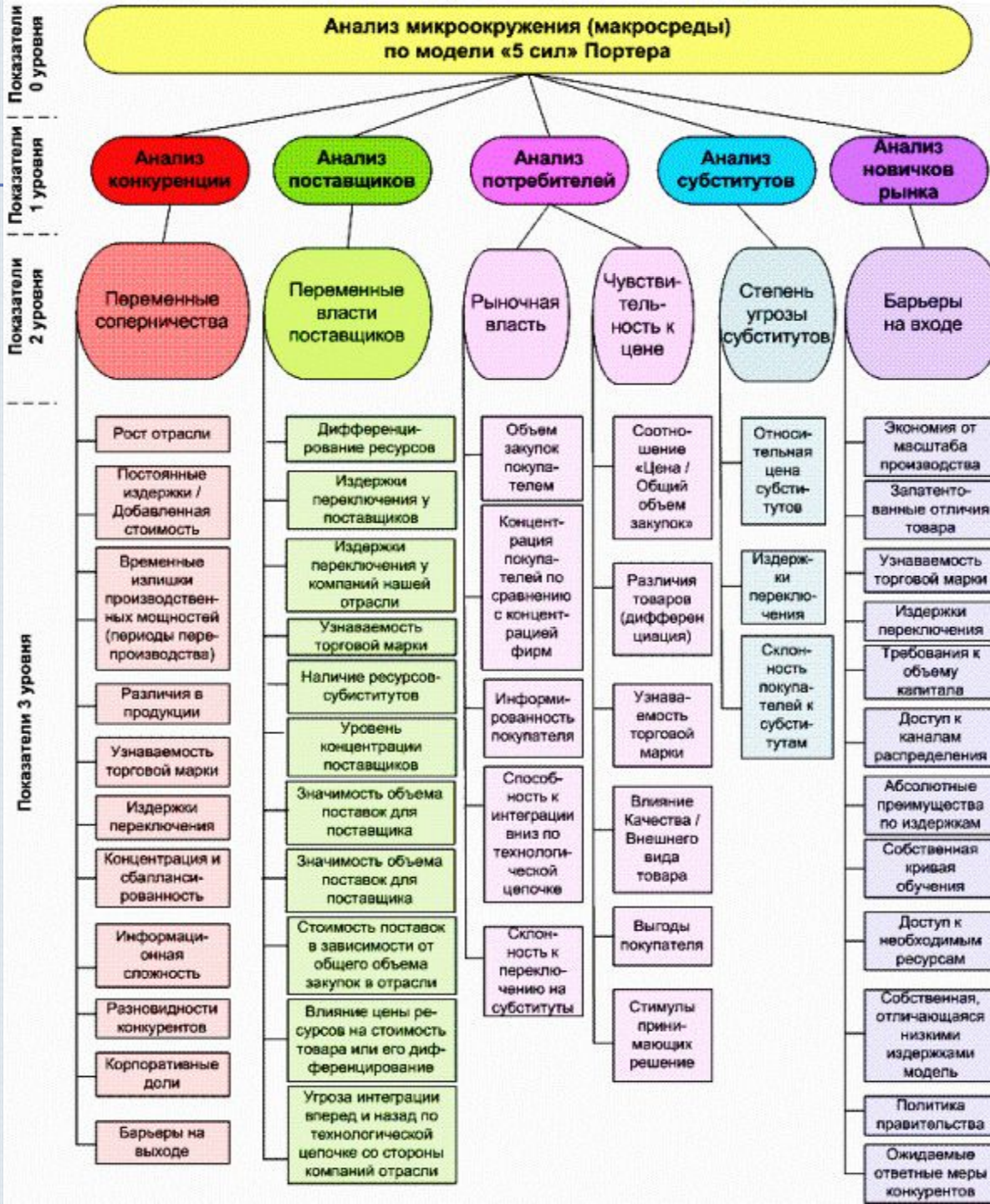
1. доминируют несколько предприятий-поставщиков;
2. отсутствие товаров-заменителей подавляемой продукции;
3. высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия);
4. продукция уникальна или переходные затраты высоки;
5. когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании;
6. когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

ПЯТАЯ СИЛА ПОРТЕРА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Условия высокого влияния покупателей на отрасль:

- стандартизованная продукция (могут купить товар у любого производителя, что вынуждает последних к конкуренции);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах (существенно влияют на объёмы производства);
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- покупатели хорошо информированы;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

Анализ микроокружения (макросреды) по модели «5 сил» Портера



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

анализ внутренней
среды

анализ
непосредственного
окружения

анализ
макросреды

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;

Анализ внутренней среды по функциям менеджмента

Управление

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- иерархия управления

Ключевые вопросы

- Как распределены права и обязанности;
- Эффективна ли организационная структура;
- Разработана ли система сокращения управленческих издержек;
- Проводится ли рационализация документооборота;
- эффективна ли управленческий учет;
- эффективно ли взаимодействие различных подразделений

Операции

- создание товаров и услуг;
- снабжение;
- обслуживание техники и оборудования;
- осуществление НИОКР;
- разработка новых товаров и услуг

Ключевые вопросы

- Соответствие техники и технологиям требованиям конкуренции;
- Эффективность использования оборудования;
- Возможности расширения выпуска новых товаров и услуг;
- Какова отдача НИОКР;
- Каковы правовые формы защиты продукции и бренда

Кадры

- взаимодействие руководства и персонала;
- политика найма, обучения, карьеры;
- система оценки результатов труда и стимулирования;
- подготовка кадрового резерва;
- ощущение справедливости

Ключевые вопросы

- Стиль руководства;
- Сильные и слабые стороны персонала;
- Соответствие квалификации стратегическим целям;
- Мотивация персонала, отвечающего за развитие;
- Политика оплаты труда по сравнению с конкурентами

Орг. культура

- тип существующей культуры;
- сильные и слабые стороны существующей культуры;
- предпосылки к изменению культуры;
- отношение сотрудников разных уровней к существующей культуре и ее изменению

Ключевые вопросы

- Осознание своего места в фирме каждым сотрудником;
- Коммуникации и язык общения;
- Нормы и ценности;
- Взаимоотношения между сотрудниками между и внутри подразделений;
- Трудовая этика

Маркетинг

- товарная политика;
- ценовая политика;
- политика дистрибуции (распределение);
- коммуникативная политика (продвижение);
- человеческие ресурсы;
- материальные свидетельства;
- процессы

Ключевые вопросы

- Каковы сильные и слабые стороны ассортимента
- Ценовая политика
- Доля рынка дистрибуции
- Продуктовые инновации
- оптимальные рыночные исследования
- материальные свидетельства;
- процессы

Финансы

- поддержание ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инновационных возможностей;
- система организации финансов

Ключевые вопросы

- Тенденции изменения финансовых показателей;
- Центры прибыли и центры издержек;
- Достаточны ли кап. затраты для достижения стратегических целей;
- Каковы отношения финансовой службы и руководства;
- Рациональна ли налоговая политика

Анализ сильных и слабых сторон

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

SWOT - анализ

S – сильная сторона

W – слабая сторона

O – мои возможности

T - угрозы

Strengths
(сильные стороны)



Weakness
(слабые стороны)



Opportunities
(возможности)



Threats
(угрозы)

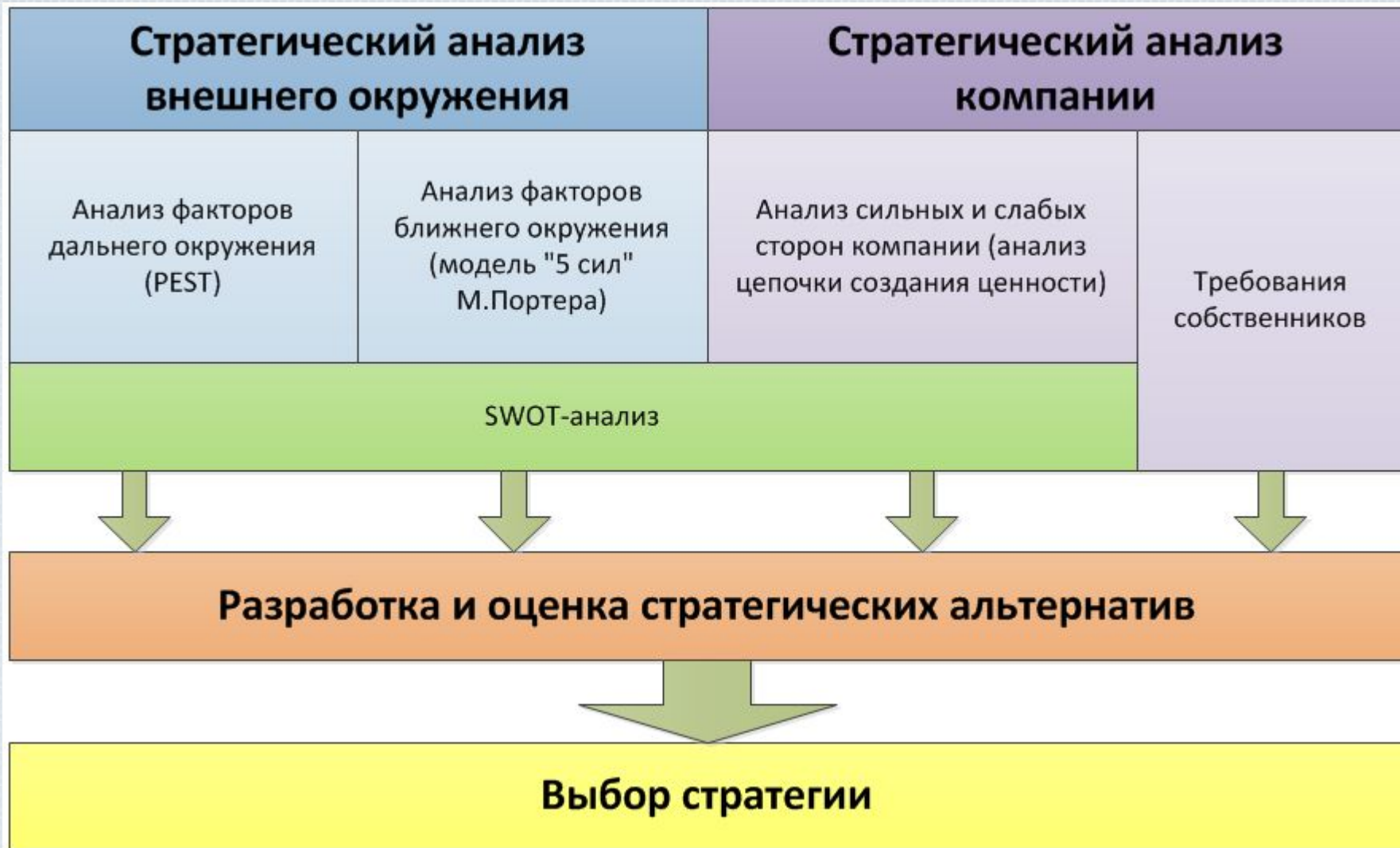


Скрипты SWOT анализа

SWOT анализ	Возможности 	Угрозы 
Сильные стороны 	Как достигнуть [Возможностей O] используя [Сильные стороны S]? (S-O)	Как использовать [Сильные стороны S] для минимизации [Угроз T] (мин. рисков)? (S-T)
Слабые стороны 	Как минимизировать влияние [Слабых сторон W] (рисков) при достижении [Возможностей O]? (W-O)	Как минимизировать [Слабые стороны W] (риски) для «амортизации» [Угроз T] (мин. катастроф) (W-T)

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<ul style="list-style-type: none"> - принципиально новая конструкция - качественные материалы - качество обработки - увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля 	<ul style="list-style-type: none"> - консерватизм потребителей - не испытан в работе - цены выше конкурентов
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> - Износ и большая потребность в замене оборудования - В случае принятия рынком выход на большие объемы 	<p>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний - Разработка новых продуктов для завоеванных рынков 	<p>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> - Испытание в работе и получение положительных заключений - Снижение цен за счет увеличения объемов
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение срока выхода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний - Повышение цен на материалы - Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции 	<p>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах - Доработка конструкции - Снижение цен за счет увеличения объемов 	<p>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз</p> <p>Анализ ситуации с возможными решениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дальнейшая проработка - закрытие проекта

Стратегии



ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ ПО ПОРТЕРУ

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация	
	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации	

Michael E. Porter, *Competitive Strategy*: New York: Free Press, 1980. P. 35—40

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ ПО ТОМПСОНУ И СТРИКЛЕНДУ



ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ ПО ТОМПСОНУ И СТРИКЛЕНДУ

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая цель 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на весь рынок 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на весь рынок 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимающий ценности покупатель 	<ul style="list-style-type: none"> • Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
<ul style="list-style-type: none"> • Основа конкурентного преимущества 	<ul style="list-style-type: none"> • Издержки производства ниже, чем у конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление покупателям большой ценности за их деньги 	<ul style="list-style-type: none"> • Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
<ul style="list-style-type: none"> • Ассортиментный набор 	<ul style="list-style-type: none"> • Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор) 	<ul style="list-style-type: none"> • Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик 	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристики товара — от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых 	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
<ul style="list-style-type: none"> • Производство 	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей; стремление к созданию превосходного товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение особых качеств и характеристик при низких издержках 	<ul style="list-style-type: none"> • Производство товара, соответствующего данной нише
<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить • Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию 	<ul style="list-style-type: none"> • Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам 	<ul style="list-style-type: none"> • Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> • Разумные цены/хорошая ценность 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание различий характеристик, за которые будут платить • Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта/услуги одновременно 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача — не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ПО КОТЛЕРУ



ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ ПО ТРЕНЕВУ



ТИПОЛОГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА КОМПЕТЕНТНОМ/РЕСУРСНОМ ПОДХОДЕ

К. Прахалад и Г. Хэмел: стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Стержневая компетенция должна:

- обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь свойства, которые не воспроизводимы конкурентами. Стержневые компетенции и отличительные способности компании помогают понять, как организация может создать качества, обеспечивающие ей превосходные результаты деятельности и определить, где именно компания может применять свои компетенции и способности.

ФАКТОРЫ, УЧИТЫВАЕМЫЕ ПРИ СОЗДАНИИ

- ❑ **Отношение покупателей.**
- ❑ **Уникальность.**
- ❑ **Непрерывное совершенствование.**
- ❑ **Сотрудничество.**
- ❑ **Знания организации.**

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИИ, ОСНОВАННАЯ НА МОДЕЛИ: «ПРОДУКТ – РЫНОК» И. АНСОФФА

		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

ТИПОЛОГИЯ ПО МАЩЕНКО В. Е.

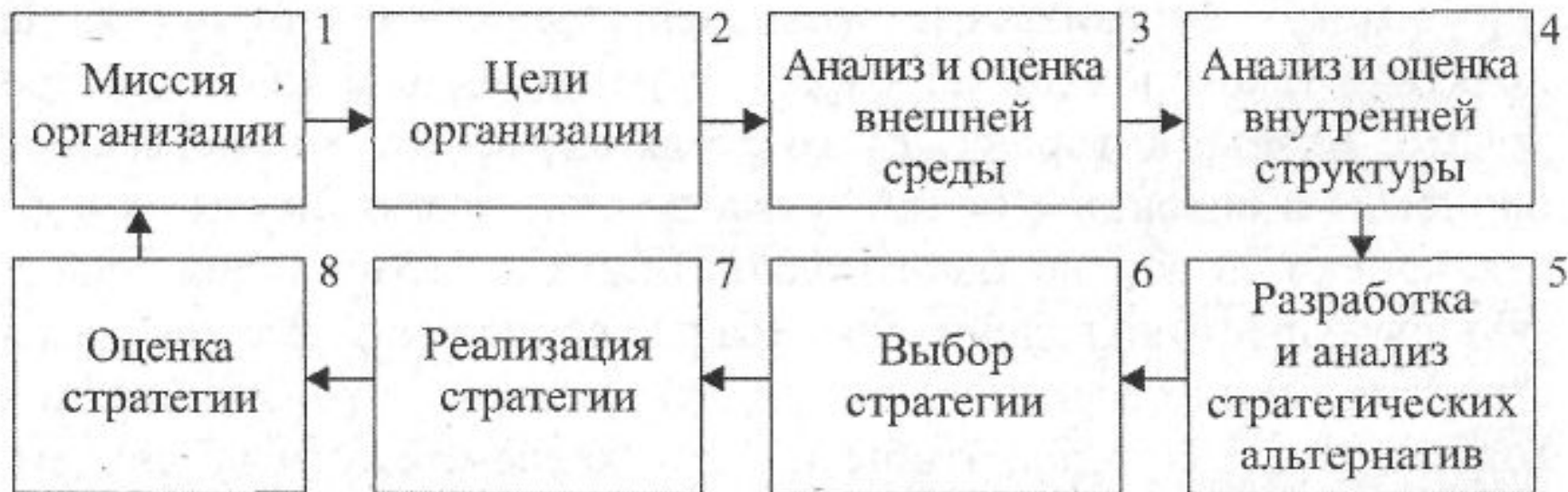


Мащенко В. Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. — С.132.

Оценка стратегий

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЙ

Оценка и контроль выполнения стратегий - является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении.



ОСНОВНЫМИ ЗАДАЧАМИ КОНТРОЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ

- 1) определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведённой оценки;
- 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

PDCA

