

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



О ЧЁМ БУДЕМ ГОВОРИТЬ?

**1. Что такое
Стратегия?**



**2. Пять этапов
разработки
Стратегии**

**3. Четыре
варианта
Стратегий
роста**

**7. Пять главных
вопросов
Стратегии**

**6.
Популярные
варианты
Стратегий**

**5. Стратегический
Выбор и
Целеполагание**

**4. Стратегический
анализ:**

- Внешнее окружение
- Свой бизнес

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегия – это план ключевых действий, которые позволят привести компанию к достижению успешного результата в долгосрочной перспективе.

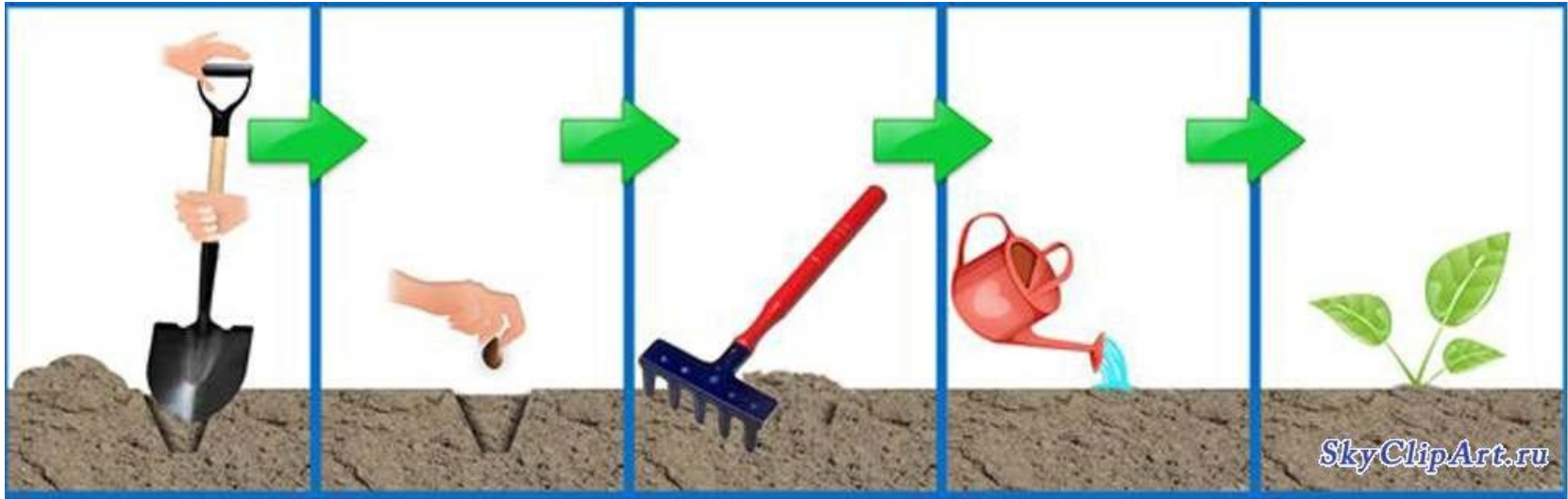
Стратегические Решения — это такие решения, которые определяют будущее направление развития компании и оптимальное распределение ресурсов, необходимых для достижения долгосрочных целей.

Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, направленная на формирование и достижение Стратегических целей бизнеса.

НА ЧТО ПОХОЖА СТРАТЕГИЯ?



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ



Кто отвечает за разработку и реализацию Стратегии?

Как организовать разработку Стратегии?

Когда или **Как часто** проводить мероприятия по разработке, оценке и корректировке Стратегии?

ЧТО НУЖНО ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ?



1. ИНФОРМАЦИЯ
2. СИСТЕМНОСТЬ
3. КОМАНДА
4. ЯСНОСТЬ УМА
И ЗДРАВЫЙ
СМЫСЛ

5 ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



СТРАТЕГИИ РОСТА



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

- Возможности
- Угрозы

СВОЙ БИЗНЕС

- Сильные стороны
- Слабые стороны

АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Микросреда (Ближнее)

- Отрасль – Конкуренты
- Рынок - Потребитель
- Пять факторов рыночного/отраслевого анализа (Модель Портера)

Макросреда (Дальнее)

СТЭП анализ влияния:

- Социодемографии
- Технологий
- Экономики
- Политики

АНАЛИЗ РЫНКА

Предвидеть!

1. направления развития рынков
2. оптимальные пути входа и сохранения присутствия на НИХ

Цели оценки рынка:

- Не упустить возможности воспользоваться взрывным рынком
- Определить потенциальные угрозы
- Подтвердить потребности и интересы потребителей
- Оценить возможности конкурентов на этих рынках

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1. ЧТО

АНАЛИЗИРОВАТЬ? Число, размер Потребителей и их влияние

- Доходы и их изменения в разных группах потребителей
- Потребности и их динамика в перспективе (задача/проблема, товар, услуги, сервис...)
- Регулярность и сезонность покупок
- Поведение при покупке и его трансформация
- Издержки, связанные с переходом к новому продавцу
- Важность продукта

2. КАК

АНАЛИЗИРОВАТЬ?

- ✓ ABC анализ
- ✓ Опросы
- ✓ Наблюдения
- ✓ Исследования
- ✓ Статистика

ВАЖНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА

- **Границы (Локация)**
- **Значимые
Сегменты**
- **Объём в Деньгах**



МОДЕЛЬ ПОРТЕРА

Фактор 1. Угроза появления новых Конкуренентов!

- Капитальные издержки входа в отрасль
- Верность бренду и расходы на переманивание
- Экономия от масштаба
- Доступность каналов поставки и распределения
- Соппротивление существующих компаний

Фактор 2. Угроза появления товаров/услуг Заменителей

- Степень соответствия цены и характеристик товаров заменителей и основных товаров
- Готовность покупателя перейти на товар заменитель

Фактор 3. Влияние сильных Покупателей.

- Количество потребителей и объёмы их покупок
- Количество и размер компаний – поставщиков товара
- Наличие товаров-заменителей и расходы по переходу на них

Фактор 4. Влияние сильных Поставщиков.

- Уникальность и Дефицит поставляемого ресурса
- Расходы по переходу на другой ресурс
- Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе
- Количество и размер фирм – поставщиков ресурса

Фактор 5. Уровень конкуренции на Рынке.

- Высота входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов на рынке
- Зрелость рынка
- Степень приверженности бренду со стороны потребителей

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА И ДОХОДНОСТЬ

Фактор	Условия для Высокой доходности	Условия для Низкой доходности
1. Угроза Конкуренентов	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры
2. Угроза товаров Заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
3. Сила Покупателей	Слабые Покупатели	Сильные Покупатели
4. Сила Поставщиков	Слабые Поставщики	Сильные Поставщики
5. Уровень конкуренции на Рынке	Слабое соперничество	Сильное соперничество

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ:

- ✓ Каковы перспективы рынка – он будет расти, падать или останется неизменным?
- ✓ На какие значимые СЕГМЕНТЫ можно поделить рынок?
- ✓ Как будет меняться поведение и спрос со стороны потребителей?
- ✓ Что будет происходить с платёжеспособностью потребителей?
- ✓ Каково влияние потребителей на рынок и могут ли они оказать сильное влияние на Ваш бизнес?
- ✓ Какие ВОЗМОЖНОСТИ и УГРОЗЫ несёт изменение рынка и поведения потребителей?

ЗАДАНИЕ №1

1. Описать сегодняшний Рынок компании и ключевые Сегменты.
2. Определить будет ли Рынок: расти, останется неизменным или будет падать.
3. Как будет меняться поведение, спрос и платёжеспособность сегодняшних Потребителей компании?

ВОЗМОЖНОСТИ/УГРОЗЫ

СИЛЬНЫЕ	ВОЗМОЖНОСТИ
СЛАБЫЕ	УГРОЗЫ

ВИДЫ КОНКУРЕНТОВ

1. **Главный** (из числа прямых)
2. **Прямые**
3. **Косвенные**
4. **Заменители**

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- **Число/размер конкурентов**
- **Характеристики/преимущества товара**
- **Цены**
- **Маркетинг и реклама**
- **Каналы распределения**
- **Доступ к источникам снабжения**
- **Доступ к финансовым ресурсам**

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ



3 ГЛАВНЫХ ВОПРОСА:

1. Какие УГРОЗЫ несут СИЛЬНЫЕ стороны конкурентов?
2. Какие ВОЗМОЖНОСТИ дают СЛАБЫЕ стороны конкурентов?
3. Как ОБОЙТИ конкурентов в борьбе за потребителей в ДОЛГОСРОЧНОЙ

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какова структура отрасли?
2. Каковы перспективы развития отрасли?
3. Что вызывает изменения в отрасли?
4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Какие ключевые факторы определяют успех в конкурентной борьбе?
6. Насколько велика угроза появления новых конкурентов.
7. Какие ВОЗМОЖНОСТИ и УГРОЗЫ несут изменения в отрасли и действия конкурентов?

ЗАДАНИЕ №2

1. Как будет изменяться Отрасль?
2. Каковы ключевые факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе?
3. Кто является прямыми конкурентами на существующем рынке компании?
4. Каковы сильные/слабые стороны прямых конкурентов?

ВОЗМОЖНОСТИ/УГРОЗЫ

СИЛЬНЫЕ	ВОЗМОЖНОСТИ
СЛАБЫЕ	УГРОЗЫ

СТЭП АНАЛИЗ

ФАКТОР	КОММЕНТАРИИ
СОЦИОДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ	Социальная культура (ценности, отношения, убеждения) Демография (количество и состав населения) Социальная структура (отношение к работе, товарам услугам)
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ	Технологии Информация Транспорт Программное обеспечение ...
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ	Фискальная и Кредитно-денежная политика: <ul style="list-style-type: none">• Темпы экономического роста• Уровень доходов• Производительность• Оплата труда и темпы её роста• Налоги• Инфляция ...
ПОЛИТИЧЕСКИЙ	Законодательное и нормативное регулирование Экономическая политика Деятельность государства Международная политика ...

ВОЗМОЖНОСТИ/УГРОЗЫ

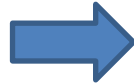
СИЛЬНЫЕ	ВОЗМОЖНОСТИ
СЛАБЫЕ	УГРОЗЫ

АНАЛИЗ СВОЕГО БИЗНЕСА

- **Опыт и компетенции персонала**
- **Системы производства, эксплуатации и логистики**
- **Сбыт и маркетинг**
- **Лидерство в области инновационных товаров и услуг**
- **Финансовые операции**
- **Управление поставками**
- **Использование деловых контактов и ресурсов**

ЧТО АНАЛИЗИРОВАТЬ?

1 Ресурсный анализ



Материальные

- Человеческие
- Интеллектуальные
- Финансовые
- Материальные

Нематериальные

-

- *Качество*
- *Дефицит*
- *Доступность*
- *Влияние*

2 Стержневые компетенци и



- Менеджмент
- НИОКР
- Культура
- Маркетинг
- Дизайн
- Репутация
- Структура
- Активы
- Качество
- Потребности и Мотивы потребителей

• *Уникальны*

• *Сложны*

• *Присущи одной компании*

• *Не поддаются копированию*

• *Повышают ценность продукта*

• *Базируются на способностях
сотрудников*

3 Ключевые Факторы Успеха

ЗАДАНИЕ №3

1. Обладает ли Ваша компания отличительными особенностями/преимуществами?
2. С какими проблемами сталкивается Ваша компания сегодня и может столкнуться завтра?
3. Что может быть источником долгосрочного конкурентного преимущества у Вашей компании?

СИЛЬНЫЕ/СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

СИЛЬНЫЕ	ВОЗМОЖНОСТИ
СЛАБЫЕ	УГРОЗЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Появление новой розничной сети
2. и т.д.

УГРОЗЫ

1. Появление крупного конкурента
2. и т.д.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Высокое качество продукции
2. и т.д.

1. Как воспользоваться возможностями?

Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции

2. За счет чего можно снизить угрозы?

Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1. Высокая себестоимость продукции
2. и т.д.

3. Что может помешать воспользоваться возможностями?

Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов

4. Каковы самые большие опасности для фирмы?

Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ

НИЗКИЕ
ИЗДЕРЖКИ

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

ФОКУСИРОВАНИЕ

СЛЕДОВАНИЕ
ЗА ЛИДЕРОМ

ГОЛУБОЙ
ОКЕАН

ДВЕ КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ



ЦЕЛИ

ФИНАНСОВЫЕ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
<p>Стать лидерами в отрасли по выручке</p> <p>Обеспечить рост продаж на уровне...</p> <p>Достигнуть 20%-го уровня дохода по акциям</p> <p>Выделять 25% чистого дохода на выплату дивидендов</p> <p>Обеспечить возврат на вложенный капитал на уровне</p> <p>Увеличивать объёмы продаж с ... до ... ежегодно</p> <p>Обеспечить доход на уровне ... в период экономического спада</p>	<p>Стать №1 на рынке...</p> <p>Обеспечить вывод на рынок новых продуктов ежегодно</p> <p>Достигнуть 100%-го уровня удовлетворения Клиента, ежедневно, в каждом ресторане, каждого Клиента.</p> <p>Раз в год выходить на новый рынок</p> <p>Обеспечить самые низкие издержки, при самом высоком качестве продукта среди конкурентов</p> <p>Увеличить долю рынка</p> <p>Расширить номенклатуру выпускаемой продукции в два раза за ... период</p> <p>Повысить репутацию компании на ... рынке как самого надёжного поставщика</p>

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО СТРАТЕГИИ



**Научитесь
делать
недосягаемо
прекрасно то,
что самый
грозный
соперник делает
плохо!**

5 ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ СТРАТЕГИИ

1

2

На каком поле мы будем играть, а на каком нет – из всех потенциально возможных?

3

Каким образом мы победим конкурентов на этом поле?

4

Какие качества и навыки нам необходимо развивать и поддерживать, чтобы одержать победу именно так?

5

Как организовать управление, для развития сильных сторон и достижения поставленных целей?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

«Стратегический менеджмент». А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд

«Стратегический менеджмент». Учебник. Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон

«Стратегия голубого океана». Чан Ким, Рене Моборн

«От хорошего к великому». Джим Коллинз.

«7 уроков величайших менеджеров». Джеффри Креймс.