

Стратегический менеджмент

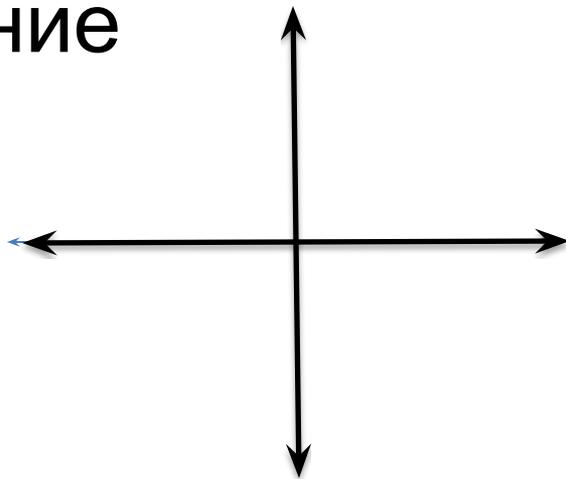
Теоретические основы

Вопросы

- Определение стратегии
- Какие факторы влияют на развитие Ко
- Стратегические школы (автор, авторы?)
- Какие вопросы являются стратегическими
- Инструменты СМ
- СП и СМ
- Базовые ориентиры(глазами менеджера, глазами потребителя)

Правила формирования стратегии

- Логика, интуиция, адаптация ,
формирование



Алгоритм формирования Стратегии

- Макросреда
- Непосредственная среда
- Микросреда

Миссия и цели

- Миссия
- Цели
- Примеры миссии

- Этапы Стратегии:
 - Определение цели
 - Анализ проблемы
 - Разработка Стратегии (объем рынка, наш сегмент, конкуренты, сведения о клиентах)
 - Стратегический план (финансовые цели, деловая стратегия- что делать!)
 - Реализация стратегии

Ориентация на будущее

Первый этап:

- 1. Гибкая адаптация Компании к ОС
- 2. Управление по целям
- 3. Ситуационный подход
- 4. Экологическая школа (взаимосвязи Фирмы и ОС: банк-инвестор, страховой бизнес, профессионализм)
- 5. Обслуживание (предприниматель ориентируется на запросы потребителя)
- 6. Концепция маркетинга (выпуск продукции - сбытовая концепция - рыночный подход)
- 7. Стратегическое планирование

Принципы СМ

- 1. Единство компании и среды-определение предпочтительных направлений развития Компании
- 2. Ориентация на будущее – конкурентоспособность
- 3. Ориентация на рынок – восприимчивость изменений Внешней среды
- 4. Ориентация на рынок эмоций- реклама
- 5. Ориентация на Интеллектуальный рынок

Области выработки стратегии

- Положение фирмы на рынке:
- 1)какой бизнес прекратить
- 2)Какой бизнес продолжить
- 3) В какой бизнес перейти
- Стратегия концентрирует внимание :
- -что более важно
- -что менее важно

Основные области выработки стратегии

1. **Лидерство в минимизации издержек производства:**

- хорошая организация производства;
- Хорошие технологии;
- - инженерно-конструкторскую базу;
- - эффективную систему распределения продукции.

- 2. Специализация:
 - высокоспециализированное производство и маркетинг
 - обеспечить лидерство в области данной продукции

Выбор сегмента

- сосредоточить усилия на рыночном сегменте
- выяснять потребности рынка в определении типа продукции

Эталонные стратегии

- ЭС – означают различные подходы к росту фирмы и связаны с изменениями состояния одного или нескольких элементов:
 - - продукт,
 - -рынок,
 - - положение фирмы внутри отрасли,
 - - технология,
 - -отрасль

- **Стратегия концентрированного роста:**

- за счет усиления контроля над поставщиками;
- За счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение

Стратегия диверсифицированного роста:

- проникновение фирмы в другие отрасли производства

Выбор стратегии

- сильные стороны фирмы и сильные стороны отрасли(стратегия диверсификации концентрированного роста) ;
- Слабые стороны(все стратегии сокращения);
- Цели фирмы;
- -финансовые ресурсы;
- квалификация работников (интеллект)
- обязательства фирмы в предыдущей стратегии;
- степень зависимости от внешней среды, поставщиков

Что и кто влияет на формирование стратегии?

Конкуренция

потребитель

Конкуренция

- Конкуренция – безжалостный процесс, подрывающий способность компании обрести и удерживать преимущества.
- Не будь конкурентной борьбы, не было бы нужды и в стратегии

Конкуренция – верный образ мышления?

- Самая распространенная ошибка – успех в конкурентной борьбе возникает в результате стремления компании стать «лучшей»
- Это понимание крайне субъективно
- Организация может достичь устойчивого превосходства в эффективности только тогда, когда конкурирует за уникальность!
- Уникальность – это ? Это то, что есть только у Вас . Уникальность сегодня = интеллект

- **Конкуренция** – нечто большее, чем прямое состязание соперников за сбыт и доходы
- **Конкуренция** – более широкая борьба за прибыль, постоянная схватка за возможность захватить стоимость, созданную производством

Пять сил конкуренции- М Портер

- пять сил помогает увидеть конкуренцию за прибыль , которая происходит на каждом предприятии, , в каждой отрасли



Матрица конкурентов

- Крупные компании –головная боль
- Средние
- Мелкие
- Составляется матрица клиентов:
- с какими клиентами мы решаем работать:
- уровень затрат на производство –не иметь убытки

Конкурентное преимущество

- Обычно КП воспринимают в качестве орудия, которым убивают соперников
- КП – как средство создания стоимости способами, которые отличаются от тех, что используют конкуренты
- КП имеет отношение к тому, как создавать отличие в **цепочке создания стоимости**, в прибылях и убытках – как это делать лучше, чем в среднем делается по отрасли.

Цепочка стоимости

- ЦС - Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Что такое стратегия?

- Стратегией можно назвать любой план или программу
- Стратегия – видение будущего
- Стратегия в более широком смысле – противоядие от конкуренции
- Здравая стратегия определяется пятью основными КРИТЕРИЯМИ

Критерии

- **Первый** - уникальное предложение стоимости, которое делает компания своим потребителям
- **Второй** – лучшая совокупность стоимости продукции, чем у конкурентов
- **Третий** – баланс плюсов и минусов, ось на которой держится все! Очень важно сделать выбор или принять решение, которые трудно скопировать

Концепция балансов плюсов и минусов

- Изменение одних показателей за счет других-экономическая ось стратегии:
- Во-первых, такие изменения являются важным источником различия цены расходов среди конкурентов
- Во-вторых, уникальный выбор мешает конкурентам копировать вашу деятельность без разрушения их собственных стратегий

Соответствие как фактор усиления эффекта – четвертый критерий

Проверка на соответствие

- Соответствие – это то, как действия в рамках цепочки создания стоимости соотносятся друг с другом
- Каждый Гендиректор знает важность и трудность координации различных функциональных сфер, такая подгонка необходима для конкурентной борьбы в бизнесе

- Оптимальные стратегии зависят от соединения многих аспектов.
- Обычно управляющим советуют сосредоточиться на ключевых действиях (ключевой компетенции) и предать все остальное на аутсорсинг
- М. Портер считает это большой ошибкой !

Постоянство – пятый критерий

- Постоянство как залог стабильности, как это понимать?
- Конкуренция всегда динамична. Многие компании пали из-за неспособности изменяться
- Однако, принцип постоянства тоже крайне необходим, почему?
- М.Портер говорит, что большая тяга компании к преобразованиям, может вызвать неблагоприятные последствия.

Еще одно ошибочное утверждение

- Чтобы добиться верной адаптации, выбрать единственно верный компромисс , предложить оптимальную стоимость для этого **требуется время.**
- Если Вы осознаете роль преемственности, то это поможет вам лучше понять **суть перемен**

Особенности стратегического управления

- 1. Целью современной организации стала *адаптация к изменениям*. В связи с необходимостью учета динамики внешней среды, выделяют **два направления развития стратегического управления**:
 - - **регулярное СУ**, которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
 - - **СУ в реальном масштабе времени** – решение неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с высокой частотой и непредсказуемы.

В качестве дополнительных признаков стратегического менеджмента выделяют:

- - гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
- - осуществление своевременных изменений в организации;
- - опора на человеческий потенциал;
- - ориентация на потребителя;
- - долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
- - рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
- - обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.

Цель СУ

- **Целью стратегического управления является *развитие*, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик.**
Например, к числу стратегических решений можно отнести решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта.

Продукт СУ

- **Продуктом стратегического управления является *потенциал организации*, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом.** Потенциал также характеризует максимально эффективное использование ресурсов для достижения поставленной цели. С другой стороны, потенциал представляет собой источник формирования конкурентного преимущества организации, а следовательно, нуждается в постоянном развитии и совершенствовании

Предметом стратегического управления являются:

- 1) **проблемы, связанные с целями** компании, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;
- 2) **проблемы, связанные с элементами организации**, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;
- 3) **проблемы, связанные с внешними факторами.**
- Таким образом, *стратегическое управление* – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности.

- *стратегическое управление* – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности.

В качестве дополнительных признаков стратегического менеджмента выделяют:

- - гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
- - осуществление своевременных изменений в организации;
- - опора на человеческий потенциал;
- - ориентация на потребителя;
- - долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
- - рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
- - обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.