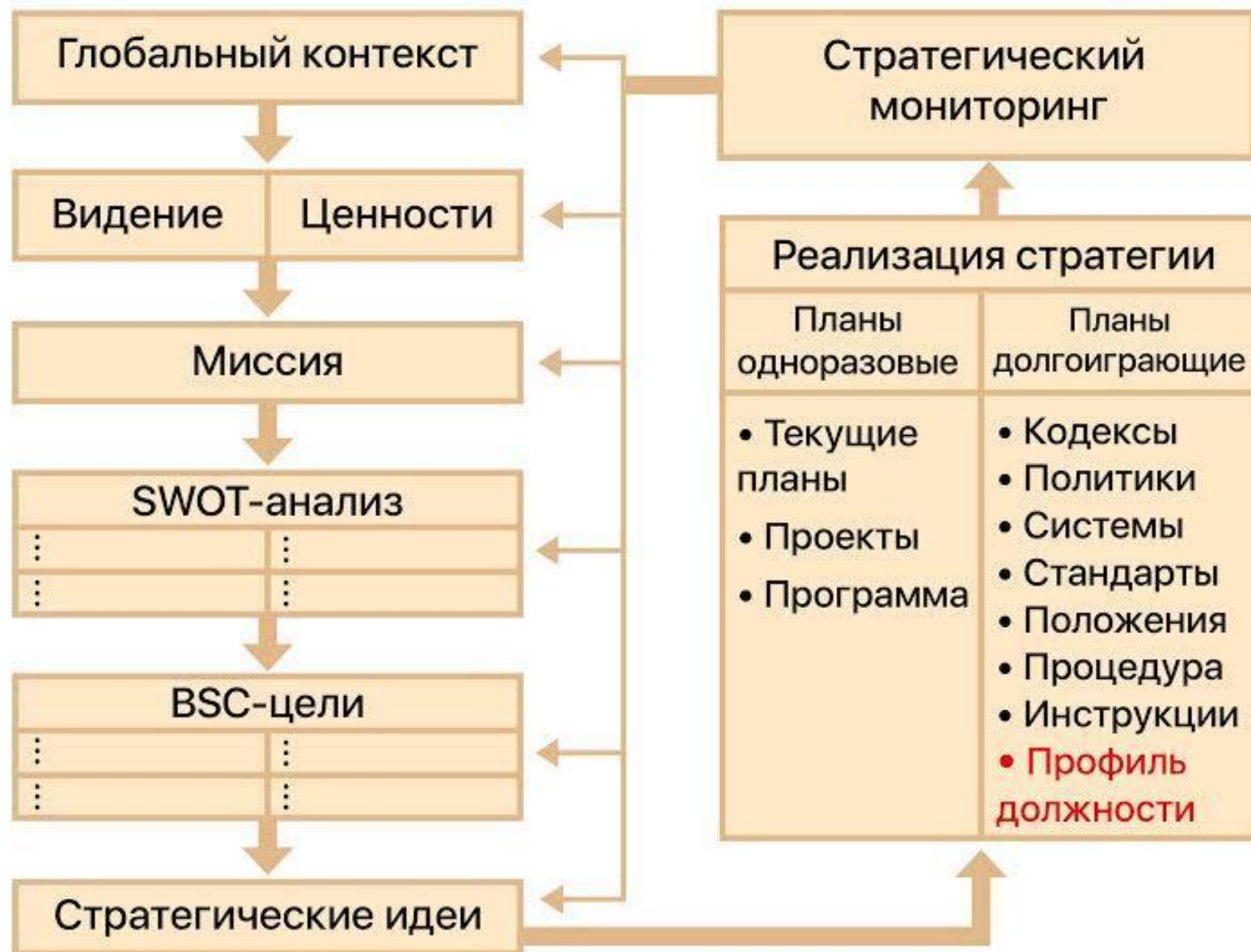


Пирамида стратегий



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...

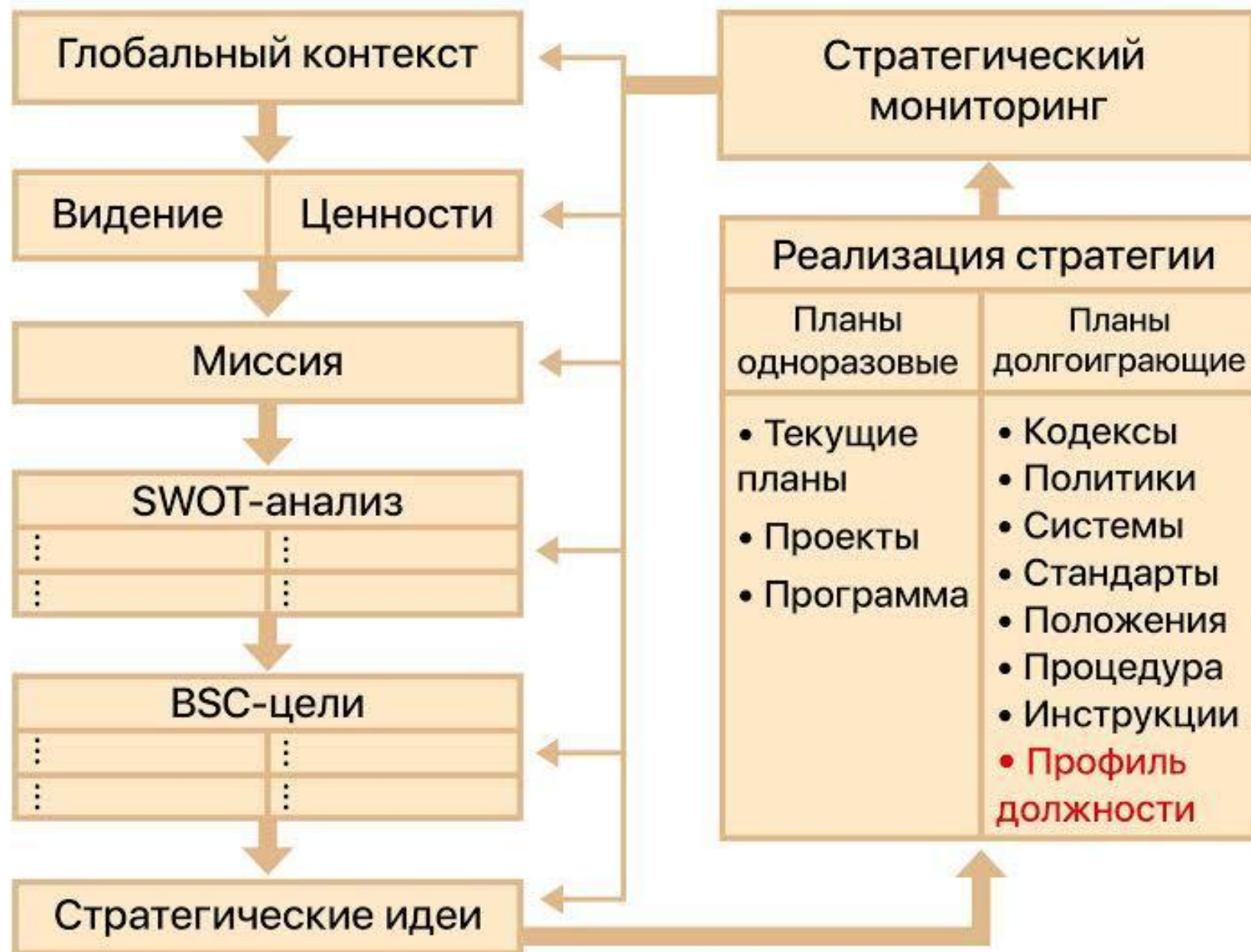
Угрозы:

- 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...

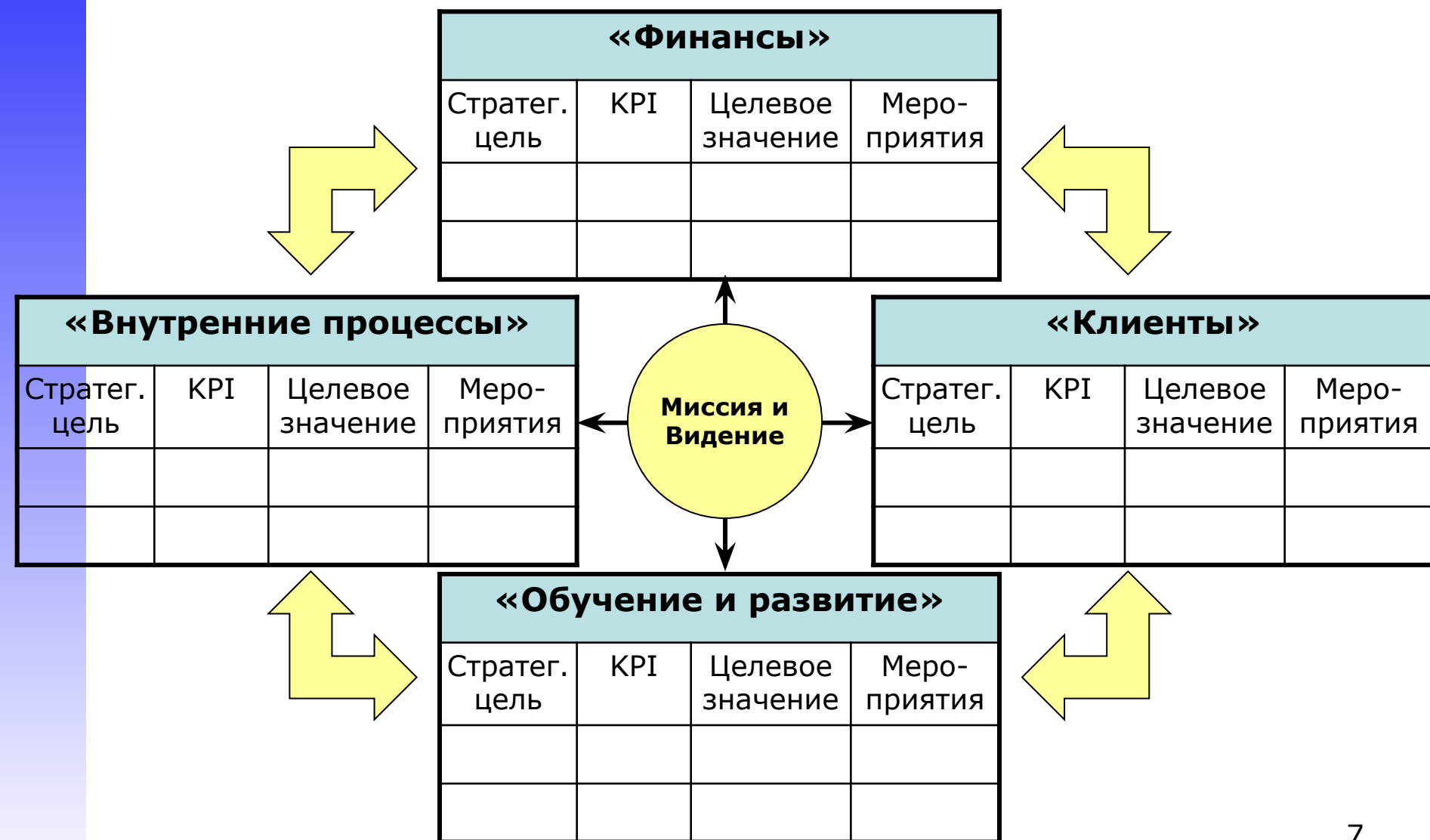
Возможности:

- 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



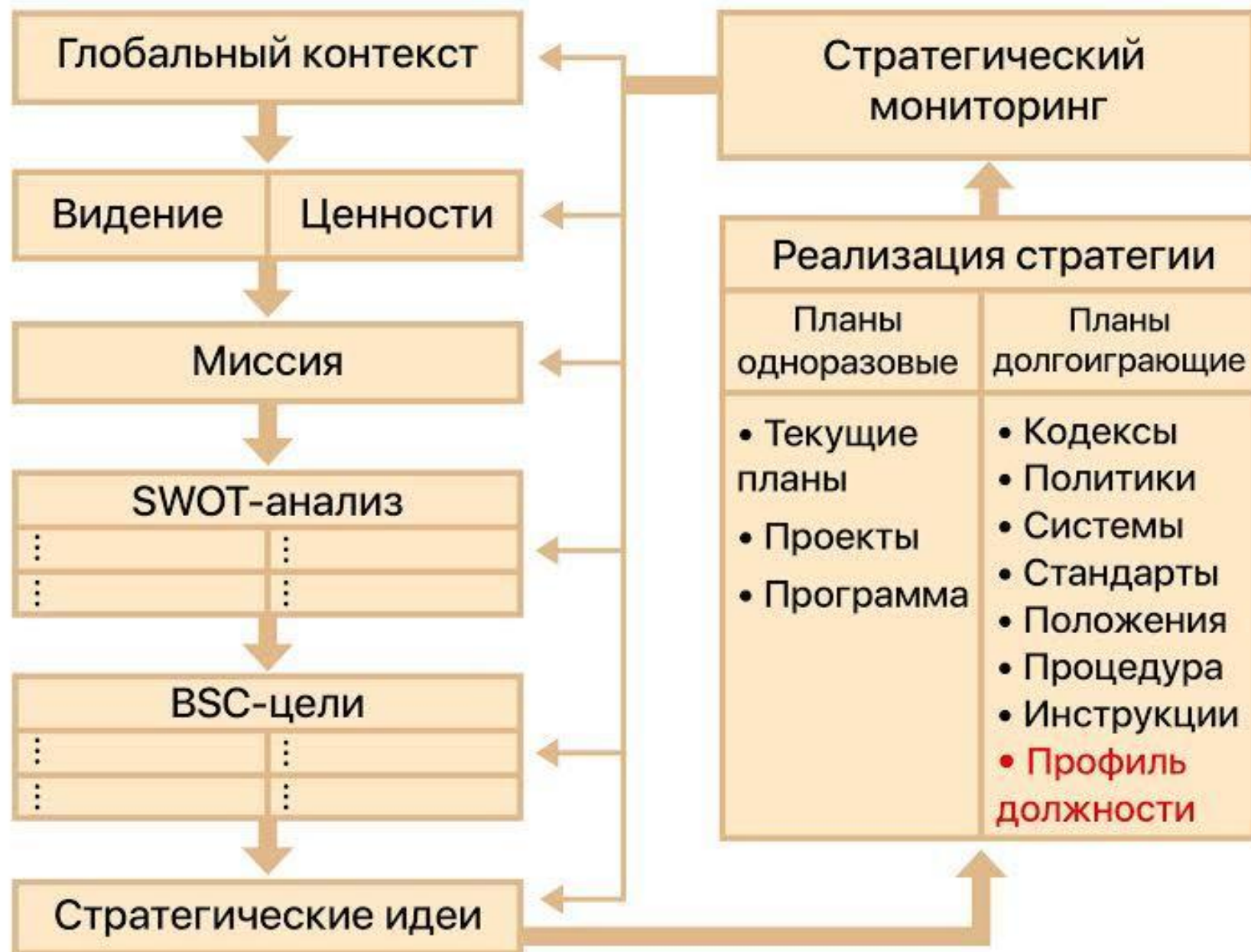
Финансовые перспективы	Рыночные перспективы (клиенты)
Чтобы быть успешными, какой компания должны быть для акционеров?	Чтобы реализовать миссию, какими мы должны быть для клиентов
1. Активы 2. Прибыль 3. Способность генерировать Cash Flow 4. Продуктовый портфель портфель??? 5. ...	1. Количество клиентов 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?
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	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 (административные)

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 подразделении (в вертикали, бизнесе, функции)

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