



Тема 3. Этапы стратегического планирования

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Что такое стратегия?

- Стратегия организации – это способ реализации стратегического видения.
- Стратегия – это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.
- Стратегия – это ответ менеджеров компании на вопрос о том, как достичь поставленных целей и реализовать стратегическую концепцию компании и ее миссию.
- Стратегия – это разработанная менеджментом бизнес-модель, ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных результатов.

Миссия компании

Миссия организации

- Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.
- В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.
- Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Миссия

- ❑ Получение прибыли – цель и результаты компании, а не миссия!
- ❑ Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и пути развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.
- ❑ Суть деятельности компании – определение бизнеса как описание потребностей и способов их удовлетворения.
- ❑ Бизнес компании определяется покупательскими потребностями, которые она удовлетворяет, группами потребителей, которые она считает целевыми, технологиями и знаниями, которые она применяет, и действиями, которые она предпринимает.

Структура миссии

- Формулировка миссии содержит описание трех элементов:
 1. потребности покупателя, т.е. то, *что* надо удовлетворять.
 2. группы покупателей, т.е. кто будет объектом обслуживания.
 3. действия, технологии и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

Структура миссии

- Товары и услуги - сами по себе не бизнес, они становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют чьи-то запросы и потребности.
- Технологии, знания и организация бизнеса определяют звенья цепочки производство-распределение компании.
- Полностью интегрированная компания работает со всей цепочкой до его поступления конечному потребителю.
- Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании

Условие успешной миссии

- Удачная формулировка миссии очень индивидуальна и подходит только той компании, для которой разработана.

Примеры определения бизнеса

Общее определение	Детальное определение
Мебель	Кованая дачная мебель
Телекоммуникации	Услуги телефонной связи на дальние расстояния
Напитки	Безалкогольные напитки
Международная доставка почты	Доставка посылок в течение суток
Путешествия и туризм	Морские круизы в Карибском море

□ Кейс стр. 63.

Компоненты миссии

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.

Примеры формулировок миссии

Pfizer Inc.

- Pfizer – глобальная исследовательская фармацевтическая компания. Мы разрабатываем и создаем инновационные продукты, улучшающие качество жизни людей во всем мире и обеспечивающие здоровье и долголетие.

Сеть отелей Ritz-Carlton

- Отели Ritz-Carlton – это средство реализации нашей миссии: неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Наша цель – создать атмосферу уюта и благополучия, удовлетворять даже невысказанные пожелания наших гостей.

Примеры формулировок миссии

Marriott Hotels

- ▣ Предназначение компании Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом

Лукойл

- ▣ Стать компанией мирового класса

Пепси-кола

- ▣ Превзойти Коку!

Примеры формулировок миссии

Otis Elevator

- Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния

Ford Motors Company

- Удовлетворять наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками

Примеры формулировок миссии

Apple Computer

- Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей

Microsoft

- Компьютер в каждом доме

Chevron

- Создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников

Видение компании

Видение компании

- Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.
- Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.
- Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

□ Кейс. С 66.

Залог успешного видения

- Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма.
- «Мы строим храм» вдохновляет куда больше, чем «Мы кладем кирпичи»!

Структура видения

- Для формулировки видения компании необходимо спрогнозировать ряд параметров:
 1. изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании;
 2. изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять;
 3. изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить;
 4. новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти;
 5. имидж компании через пять лет;
 6. будущее компании.

Преимущества видения

- Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.
- Стратегическое видение снижает риск случайных решений.
- На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.
- Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Примеры формулировок видения

Apple Computers

- Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества

General Electric

- Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности

Компания Диснея

- Делать людей счастливыми

Стратегические цели компании

Стратегические цели организации

- Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.
- Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.
- Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.
- Признак "общие" означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Типы целей

- **Финансовые цели** – это финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджментом компании, рост доходов, уровень окупаемости инвестиций (экономическая добавленная стоимость), рост дивидендов, рост курса акций (рыночная добавленная стоимость).
- **Стратегические цели** - это результаты повышения конкурентоспособности, увеличение доли рынка, опережение конкурентов по качеству продукции, уровню обслуживанию клиентов, инновационным разработкам, издержкам, улучшение репутации компании, улучшение положения на международном рынке, лидерство в технологической сфере, использование перспективных маркетинговых возможностей.
- Достижение стратегических целей способствует получению хороших финансовых результатов. **НО НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

Типы целей

- Финансовые и стратегические цели должны быть долгосрочными и краткосрочными
- **Краткосрочные цели** – обычно текущие улучшения и результаты.
- **Долгосрочные цели** – ориентируют менеджмент на определенные действия сейчас для достижения хороших результатов в будущем.
- В стратегии приоритет отдается долгосрочным целям.

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до введения на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение доходности на вложенный капитал	Превосходство над конкурентами по ассортименту
Обеспечение удовлетворительных показателей экономической добавленной стоимости	Превосходство над конкурентами по организации продаж через Internet
Повышение надежности облигаций и улучшение кредитной истории компании	Доставка точно в срок
Увеличение денежных поступлений	Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки
Повышение цены акций	Превосходство над конкурентами по обслуживанию потребителей
Прочное финансовое положение компании на международных рынках	Превосходство над конкурентами по глобальному распространению товаров и возможностям продвижения
Увеличение степени диверсификации получения доходов	Лидерство в технологиях и/или инновационной деятельности
Стабильный доход в периоды экономических спадов	Превосходство над конкурентами по географическому охвату
Удовлетворительный устойчивый рост рыночной добавленной стоимости	Превосходство над конкурентами по уровню удовлетворения конкурентов

□ Кейс стр. 73-74.

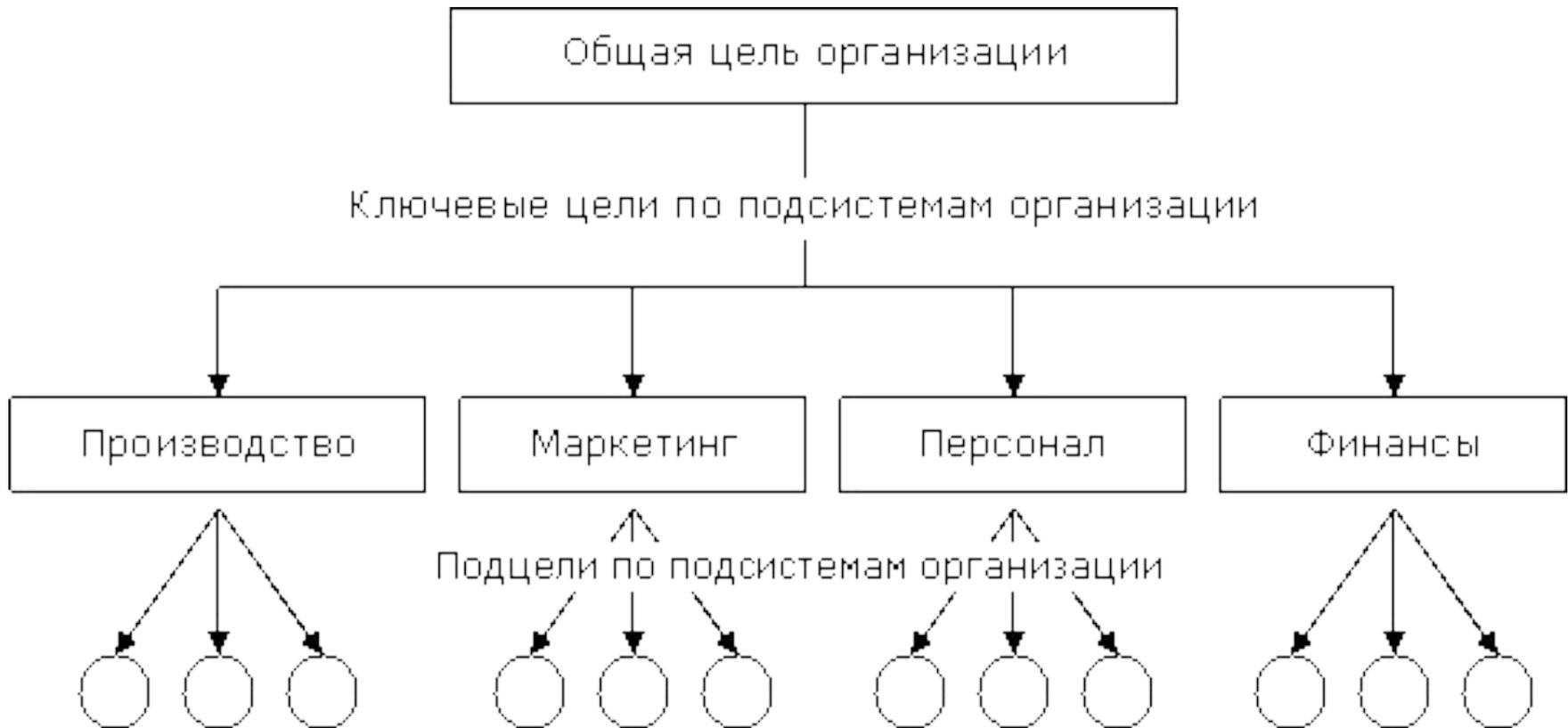
Характеристики стратегических целей

- Цели предприятия должны обладать рядом характеристик - критериями качества поставленных целей:
 - **конкретность и измеримость.** Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
 - **горизонт планирования.** Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
 - **достижимость.** Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
 - **непротиворечивость.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Стратегические цели организации

- Три уровня стратегических целей (по Х. Виссему):
 - корпоративные (цели организации в целом);
 - бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
 - функциональные (цели функциональной деятельности).

Иерархия (древо) целей организации



Иерархия (древо) целей организации

- Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия.

- Правила последовательной декомпозиции главной цели на подцели :
 - общая цель должна содержать описание конечного результата;
 - при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
 - при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
 - подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
 - фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Структура планирования

□ Стратегический

- Миссия
- Видение
- Политика
- Стратегия
- Программы развития

□ Оперативный

- Годовой план по процессам
- Годовой план СП

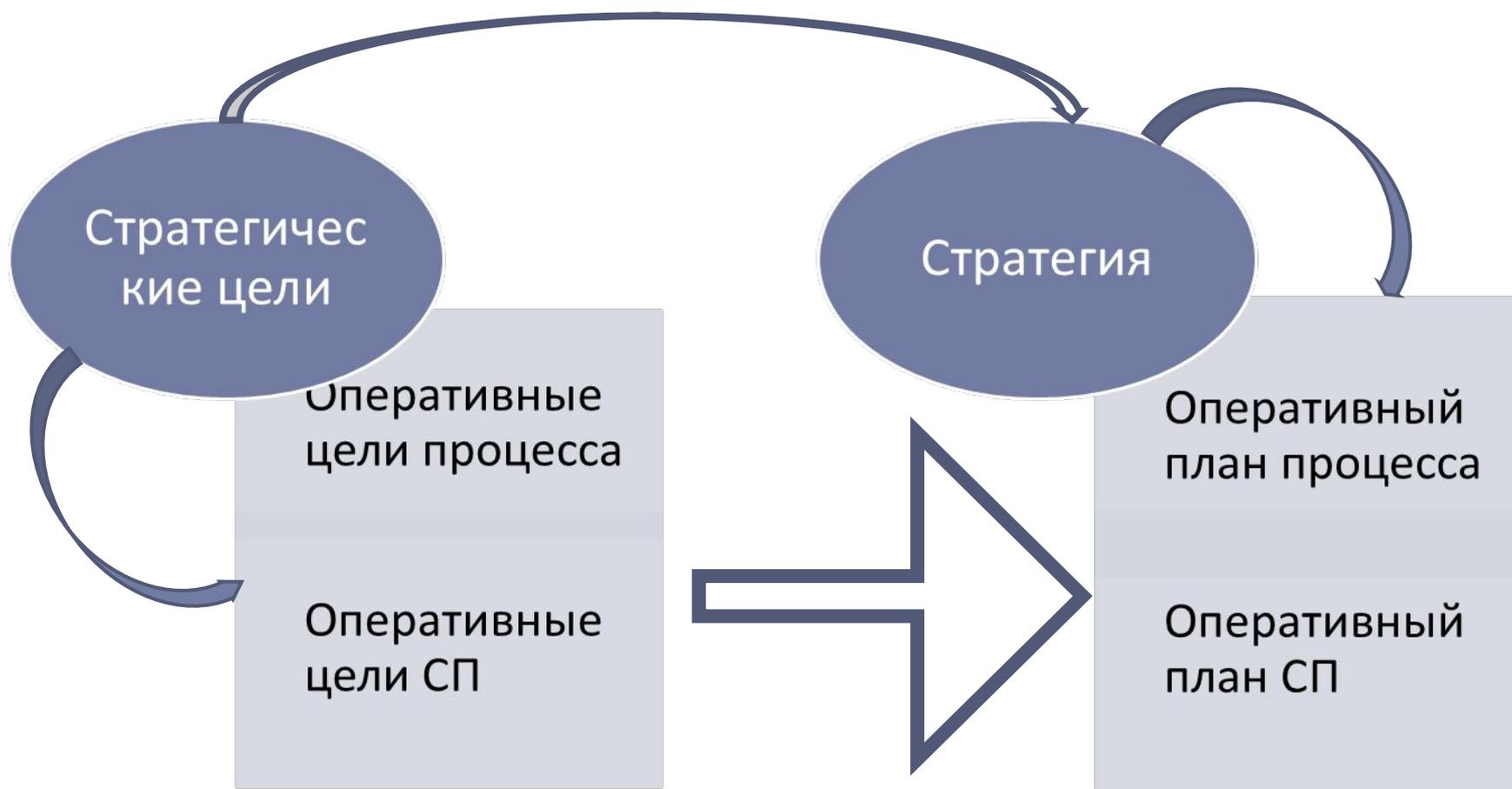
□ Функциональный

- Годовой план по направлениям деятельности (функциям)
 - Бюджет
 - План закупок
 - План ремонтов и т.д.

Система планирования



Система планирования



Правила целеполагания

- **Конкретизация цели осуществляется путем определения критериев измеримости**
 - Повышать качество (цель): уровень удовлетворенности не менее, чем 3,7 балла по 5-балльной шкале (критерий).
 - Совершенствовать работу (цель): доход от оказания услуг на уровне не менее/в --- раз больше (критерий).
 - Развивать взаимодействие (цель): 5 договоров с поставщиками (критерий).

Методика формирования целей

- Цели должны быть установлены для всех процессов без исключения. Для процедур цели не устанавливаются.
- Количество целей для одного процесса 5 ± 2 .
- Количество критериев для каждой цели произвольное.
- Вес устанавливается для каждой цели.
- Суммарно вес целей одного процесса = 1.
- Каждая цель должна поддерживаться мероприятием плана.

Ключевые пространства целей (1 из 2)

- Семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:
 1. **Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
 2. **Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
 3. **Маркетинг.** Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

Ключевые пространства целей (2 из 2)

4. **Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
5. **Финансы.** Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.
6. **Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.
7. **Менеджмент.** Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

Примеры корпоративных целей

General Electric

- Стать самой конкурентоспособной компанией в мире.
- Быть самой лучшей в каждом нашем виде деятельности.
- Перевести всю деятельность компании в глобальный масштаб.
- Работать в Internet, стать глобальной электронной компанией.

McDonald's

Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день.

Примеры корпоративных целей

Motorola

- Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования.
- Обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%.
- Обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16-18%.
- Добиться отличных показателей финансовой отчетности.

McDonalds

- Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане

Разработка стратегии

Факторы, влияющие на стратегию компании

Факторы внешней

среды

Условия конкуренции, общая привлекательность отрасли

ожидания угрозы

факторов,

внутренних

различных

Разработка стратегии, оптимально соответствующей ситуации в

Факторы внутренней среды

Факторы, влияющие на стратегию

- Экономические, социальные, политические и юридические факторы ограничивают для компании выбор стратегических действий.
- Сильнее всего на стратегию компании влияют возможности и угрозы внешней среды.

Факторы, влияющие на стратегию

□ Стратегия:

- должна строиться так, чтобы можно было реализовать как можно больше возможностей, особенно обеспечивающих стабильное конкурентное преимущество и прибыльность компании.
- должна защищать компанию от внешних угроз в настоящем и будущем, для чего разрабатываются
 - наступательные (для реализации рыночных возможностей)
 - и оборонительные (для защиты конкурентных позиций и прибыльности компании).
- должна учитывать внутренние факторы организации, такие как
 - наличие у компании соответствующих ресурсов,
 - компетенций и возможностей для эффективной реализации избранной стратегии.
- должна максимально использовать преимущества компании и нейтрализовать недостатки.

Стратегия и социальная ответственность

- Этические и моральные нормы формулируются в критериях ответственности и обязательств.,
- Каждая компания ответственна перед пятью категориями партнеров:
 - перед **владельцами** акций (обеспечение приемлемой окупаемости инвестиций),
 - перед своими **служащими** (признание ценности и достоинства каждого работника) ,
 - перед **покупателями** (оправдание ожиданий, связанных с товарами или услугами),
 - перед **поставщиками** (с учетом характера рыночных отношений),
 - перед **обществом** в целом (вытекает из статуса компании как субъекта общества и общественного института).

Влияние на стратегию личности менеджера и корпоративной культуры

- Стратегии компаний – во многом под амбиций и моральных качеств, отношения к риску и этических норм менеджеров.
- Нравственные ценности менеджера формируют этическую направленность стратегии.
- Корпоративные ценности, политика и культура компании определяют выбор или отказ от определенных стратегических действий. Чем ярче корпоративная культура, тем сильнее она влияет на стратегические действия.

Критерии успешной стратегии

- Для оценки и определения преимуществ стратегии применяются три критерия:
1. **Соответствие среде:** хорошая стратегия соответствует условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды; учитывает сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности.
 2. **Конкурентные преимущество:** хорошая стратегия обеспечивает стабильное конкурентное преимущество.
 3. **Эффективность:** хорошая стратегия многократно повышает эффективность работы компании, приводит к увеличению прибыльности и упрочению конкурентной и рыночной позиции.

Пирамида разработки стратегии

- В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях.
- 1. Первый уровень – **корпоративная стратегия** (стратегия для всей компании).
- 2. Второй уровень – **бизнес-стратегия** (для каждого направления деятельности компании).
- 3. Третий уровень – **функциональная стратегия** (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности).
- 4. Четвертый уровень – **операционная стратегия** (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов)
- На однопрофильном предприятии отсутствует корпоративной уровень.

Диверсифицированная компания



Однопрофильная компания



Иерархия стратегий

Корпоративная стратегия

- Корпоративная стратегия - это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности.
- Диверсифицированной компании описывает пути достижения желаемых позиций в каждой из отраслей и улучшения деятельности подразделений.

Направления корпоративной стратегии

1. Освоение и укрепление позиций в новых отраслях.

- Задача - определить количество и виды направлений деятельности, т.е. решить, в каких отраслях компания будет работать и каким образом (создаст новую компанию, приобретет действующую и т.д.) Так определяется масштаб (число отраслей) и характер (родственная/неродственная) диверсификации.

Направления корпоративной стратегии

2. Повышение производительности всех подразделений.

- Стратегия повышения производительности заключается в обеспечении роста самых перспективных подразделений и устойчивого функционирования остальных, в оздоровлении убыточных, но перспективных подразделений, в отделении непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам.

Направления корпоративной стратегии

3. Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество. Диверсификация в отрасли со сходными технологиями, каналами сбыта, покупателями или иными элементами позволяет использовать выгоды стратегического соответствия, что дает преимущество перед конкурентами, избравшими стратегию неродственной диверсификации.

4. Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений.

Общая стратегия диверсифицированной компании



Типы корпоративных стратегий

- стратегия концентрации;
- стратегия вертикальной интеграции;
- стратегия диверсификации;
- стратегия глобальной экспансии;
- управление корпоративным портфелем;
- стратегии обновления и реструктуризации.

Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия :

- Комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения.
- План управления одним подразделением для достижения его оптимальной производительности.
- Комплекс мер и подходов, которые руководство считает целесообразным в данной конкурентной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий, демографическом составе и потребностях покупателей, законодательной базе и иных внешних факторах

Условия сильной бизнес-стратегии

Бизнес –стратегия должна обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество тремя путями:

1. правильно выбрать метод конкуренции – по издержкам, качеству, ассортименту, уровню обслуживания, соответствию специфическим потребностям;
2. противостоять соперникам за счет уникального опыта, мощных ресурсов, конкурентных возможностей;
3. обезопасить компанию от действий конкурентов и угрожающих обстоятельств.

Методы конкуренции

- **Методы конкуренции:**
 - лидерство по издержкам;
 - дифференциация товаров (по качеству, дополнительным преимуществам, уровню обслуживания, технологическому превосходству, высокой ценности для покупателя);
 - обслуживание узких рыночных ниш или достижение превосходства над конкурентами за счет более полного удовлетворения специфических нужд и вкусов покупателя.
- **Самые лучшие бизнес-стратегии нацелены на достижение очень высокой или уникальной компетенции в одной или нескольких сферах деятельности, успех в которых жизненно важен для всей организации.**

Функциональная стратегия

- План деятельности функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений.
- План управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании.

Типы функциональных стратегий

- Производственные и маркетинговые стратегии;
- инновационные, технологические и инвестиционные стратегии фирмы;
- стратегия разработки нового продукта;
- стратегия управления персоналом.

Операционная стратегия

- Определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).
- Содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами и их повседневной стратегически значимой деятельности и конкретными стратегические инициативы.
- Дополняет и детализирует бизнес-план работы компании.
- Служит основой пирамиды разработки

корпоративной стратегии

Правила успешной стратегии

Десять принципов разработки успешной стратегии

- Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.
- Быстро реагируйте на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.
- Инвестируйте в создание устойчивого конкурентного преимущества.
- Избегайте стратегий, рассчитанных на успех лишь в благоприятных условиях.
- Адекватно оценивайте амбиции и способности конкурентов.
- Помните, что атаковать слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем сильных.
- Не снижайте цены, не имея ощутимого преимущества по издержкам.
- Добивайтесь максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо потребительским свойствам.
- Избегайте промежуточных стратегий, возникающих при попытке одновременно следовать двум противоположным стратегиям (например, лидерства по издержкам, за счет дифференциации или охвата всего рынка и отдельных сегментов).
- Помните, что агрессивные попытки захватить долю рынка конкурентов приводят к обострению ситуации в отрасли и к маркетинговой «гонке вооружений» или

ценовой войне, что убыточно для всех