



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, индустриальных 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.

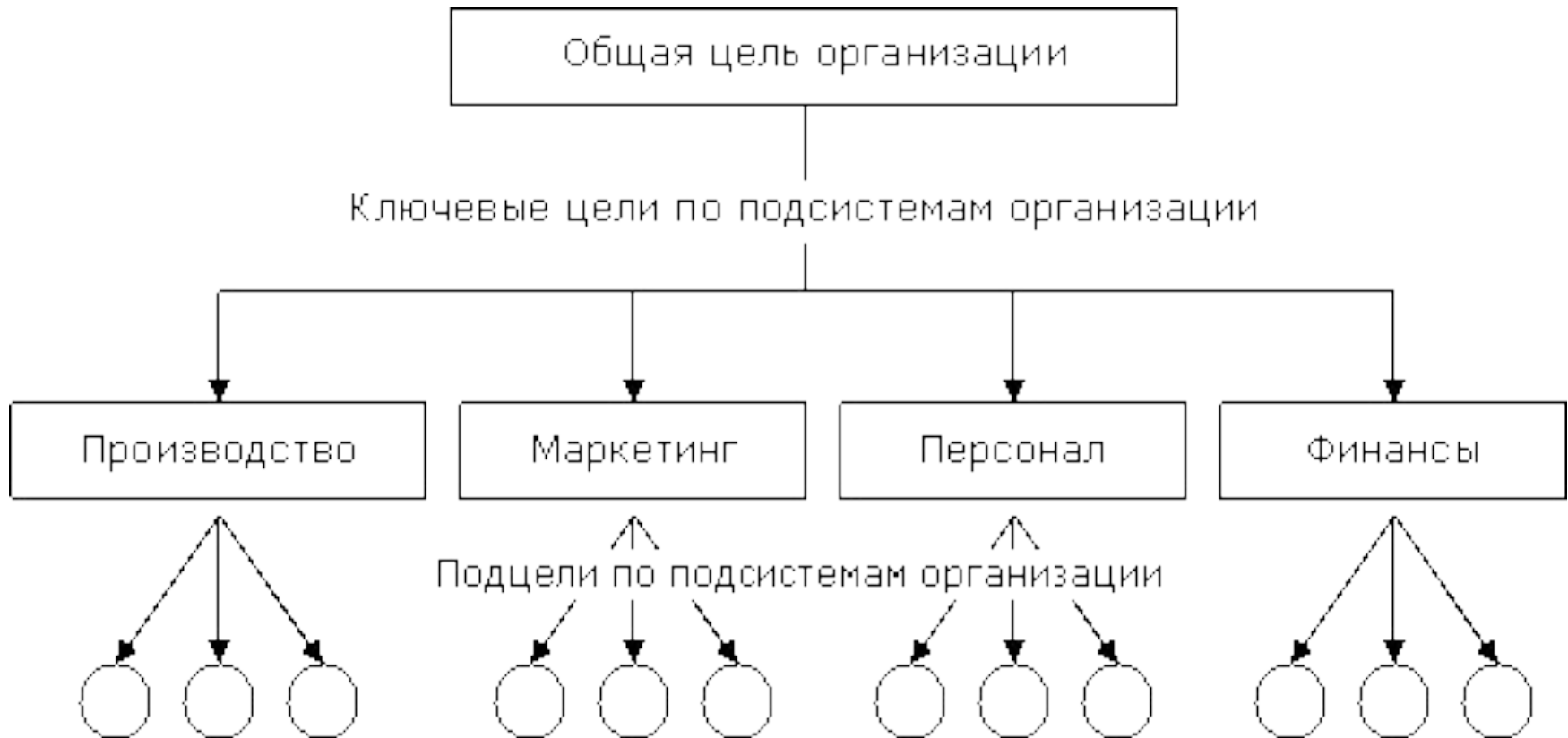
Характеристики стратегических целей

- 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 мероприятий 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.



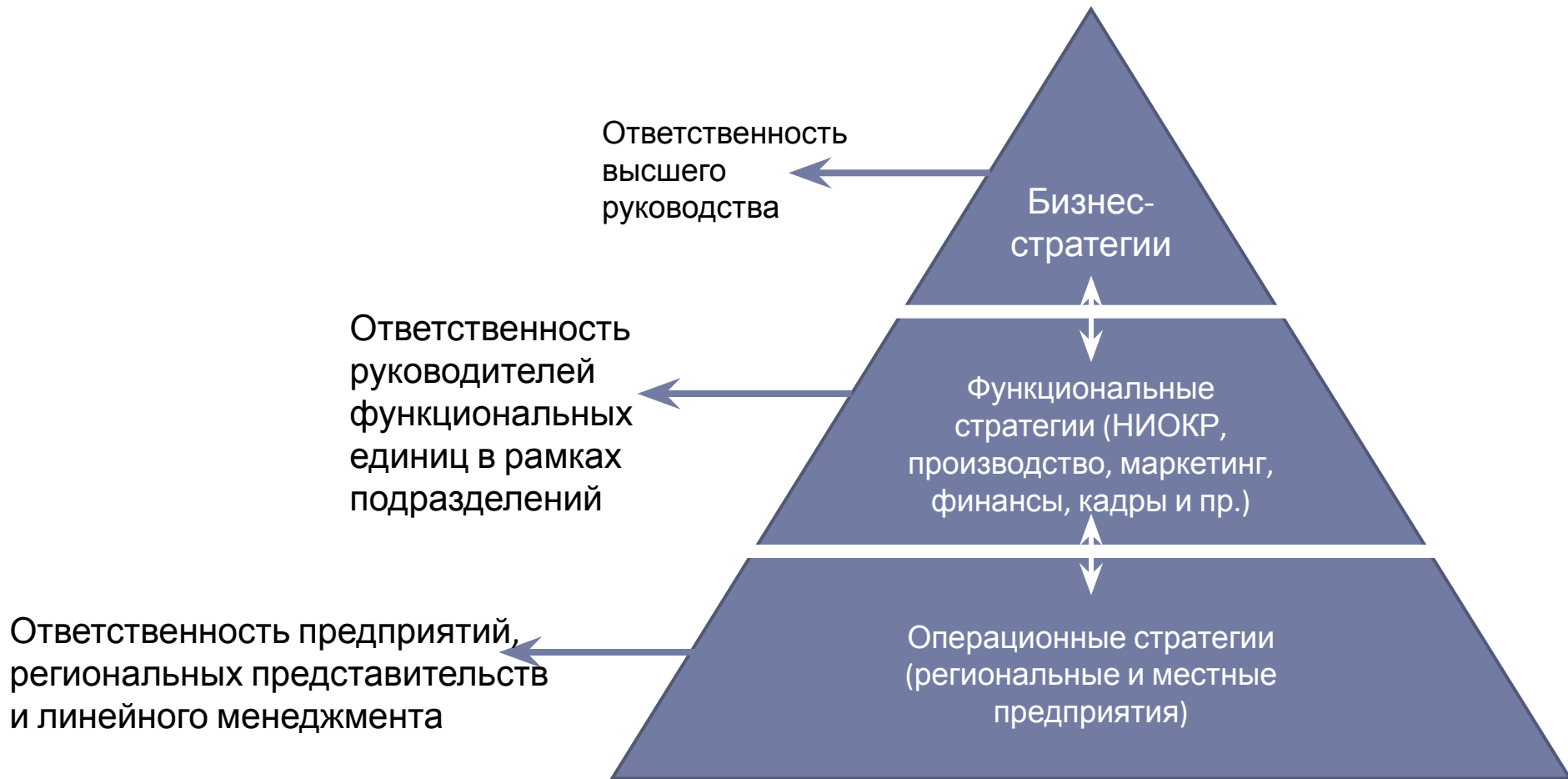
Пирамида разработки стратегии

- 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