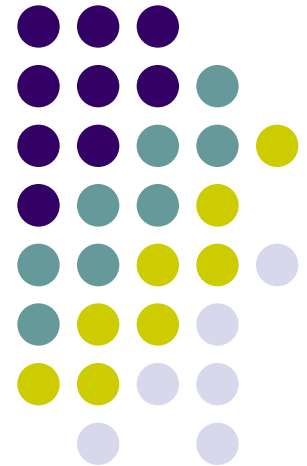
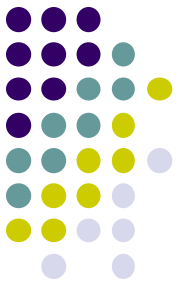


Стратегический менеджмент

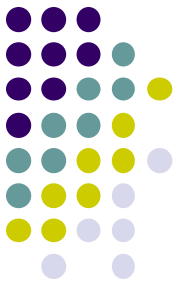


Якимова Елена Александровна



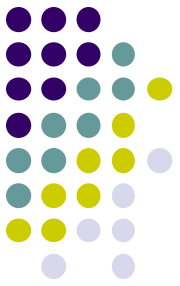
- Консультации ВТОРНИК. С 12.00 до 13.30 Мира, 19, ауд. И-329А
- Домашние задания, контрольные на ea.yakimova@yandex.ru
- В теме письма: ФИО номер группы, название задания.

Из чего складывается итоговая оценка?



- Работа на практических занятиях 30 %
- Исследовательский проект 30%:
- Итоговый экзамен 40 %

Электронные ресурсы по некоторым разделам курса:



Кратко обо всем.

Ключевые стратегические инструменты [88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер] Эванс Воган

<https://econ.wikireading.ru/67663>

Учебник стратегический менеджмент. Классика жанра.

Стратегическое управление. О.Виханский

<http://www.inventech.ru/lib/strateg/>

Теория фирмы и стратегический менеджмент

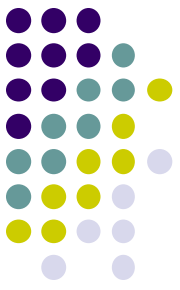
<http://institutiones.com/general/2142-teoriya-firmy-i-strategicheskiy-men-edzhment.html>

О конкуренции

<http://www.economy-web.org/?p=102>

Выбор стратегии

<http://pagemakeroff.ru/3-3-1-vybor-strategii-po-porteru.php>



Литература

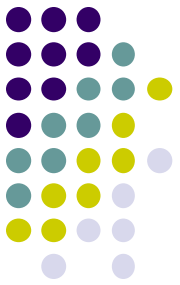
Основная

- А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2009.
- Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2007.

Дополнительная

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.-Петербург, 1999.
- Боумэн К. Стратегия на практике. «Питер», 2003.
- Виханский О.С. Стратегическое управление. «Гардарика», 1998.
- Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург, 2006.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск, «ИНФРА-М», 1999.
- Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. «Питер», 2001.
- Портер М. Конкурентное преимущество. «Альпина», 2005.
- Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале, «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»

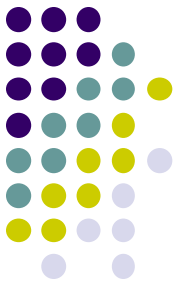
Примерный план анализа компании. Вариант 1.



1. Общая характеристика предприятия.
 - Название предприятия
 - Отрасль, вид деятельности.
 - Финансовые показатели

2. Описание рынка.
3. Модель пяти сил конкуренции.
4. STEEP анализ.
5. SWOT-анализ
6. Классификация конкурентной стратегии (карта конкурентов и . д)
7. Описание продуктового портфеля с помощью матрицы БГК, GE, ADL.
8. Анализ эталонной стратегии (по матрице Томпсона – Стрикленда)
9. Заключение и рекомендации.

Примерный план анализа компании. Вариант 2.



Введение

Объект и предмет анализа, источники информации

1. Краткая характеристика компании: основная деятельность, размер, орг. структура, местонахождение, возраст компании.

1.1 Составить таблицу по основным финансово-экономическим показателям за последние 3 года.

1.2 Описание полученных данных после таблицы – «смысловой» анализ, выводы.

2. Рыночное окружение компании (анализ рынка)

2.1. Охарактеризовать спрос на продукцию;

2.2. Динамика развития рынка (отрасли): появление новых игроков, динамика объема продаж, ключевые изменения и тенденции

2.3. Описать основных прямых конкурентов и конкурентов, производящих продукты-заменители.

3. Стратегия компании

3.1. Описать укрупнено стратегию развития компании за последние 10 лет

3.2. Описать ключевые направления развития компании на ближайшие 5-10 лет

4. Заключение

На основании информации о стратегии развития дать оценку возможных перспектив расширения бизнеса компании путем экспансии на внешние рынки.

Сущность стратегического менеджмента





Краткая история термина

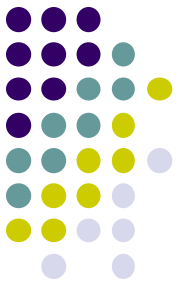
Термин «strategos» происходит от двух греческих слов – stratos (войско) и ago (веду).

Дословно стратегия – это наука и искусство ведения войны, точнее, крупных военных операций.

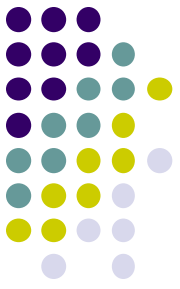
Военные аналогии: Стратегия – Оперативное искусство – Тактика.

- В менеджменте под стратегией понимают комплексную концепцию, направленную на осуществление миссии фирмы путем реализации ее стратегических целей.

Краткая история термина



- Термин введен в оборот на стыке 60-х и 70-х для обозначения различия в управлении производством и управлении на высшем уровне



Стратегический менеджмент

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.



Стратегический менеджмент

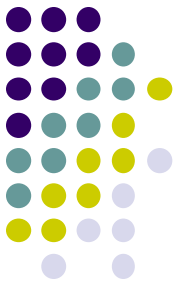
Объекты:

1. Организации
2. Бизнес-единицы
3. Функциональные зоны организации

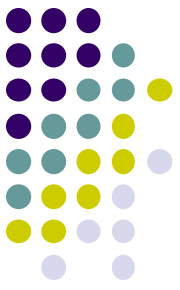
Предмет:

1. Проблемы, связанные с генеральными целями организации
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации
3. Проблемы – неконтролируемые внешние факторы

Субъекты стратегического менеджмента



- Исполнительный директор
- Менеджеры, несущие ответственность за прибыли или убытки отдельных производственных подразделений
- Функциональные, региональные менеджеры в рамках данного производственного подразделения, которые напрямую руководят отдельными направлениями деятельности предприятия
- Менеджеры основных оперативных подразделений и региональных отделов
- Совет Директоров



Стратегический менеджмент

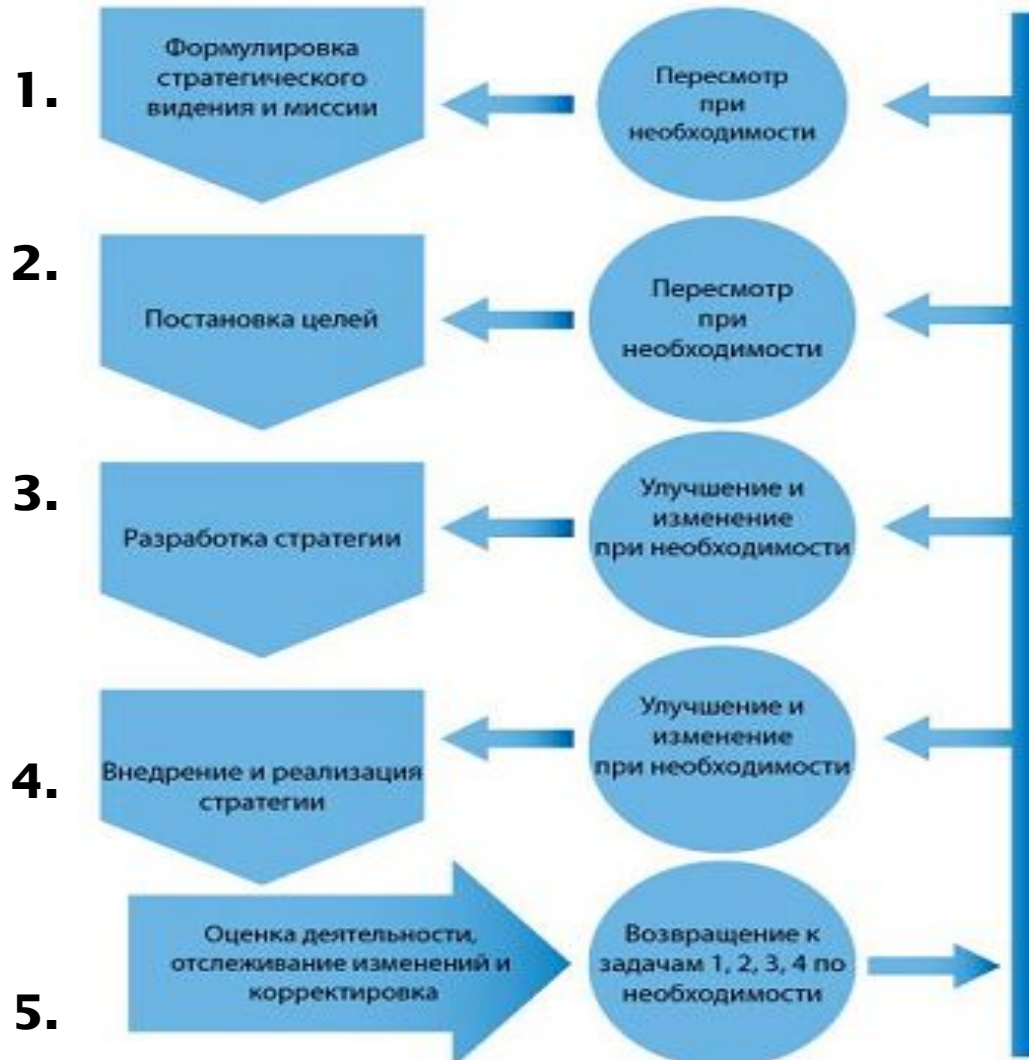
Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегическое управление -



- это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое реагирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет достигать целей и выживать в долгосрочной перспективе

Пять задач стратегического управления



Стратегическое и оперативное управление



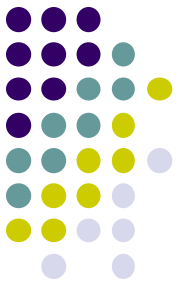
Оперативное

- Миссия – осуществление определенных действий, производство товаров и услуг
- Концентрация усилий на достижении краткосрочных и среднесрочных целей
- Преимущественный взгляд внутрь организации
- Задача-производство товаров и услуг

Стратегическое

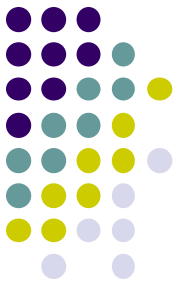
- Миссия – выживание организации в изменяющейся среде
- Концентрация усилий на долгосрочной перспективе
- Преимущественный взгляд на процессы, происходящие вовне организации
- Задача-Выживание организации в изменяющейся среде

Стратегическое и оперативное управление



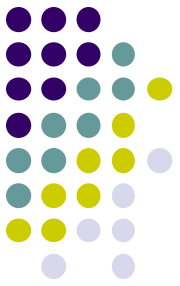
- Взгляд на организацию как на совокупность формальных подразделений, реализующих закрепленные за ними функции
- Преимущественно функционально-ресурсный подход к работникам, концентрация внимания на повышении квалификации
- Подход к организации как к саморазвивающемуся организму
- Взгляд на работника как на основу организации, концентрация внимания на вовлечении работника в процесс совместной трудовой деятельности на развитие потенциала работников

Стратегическое и оперативное управление



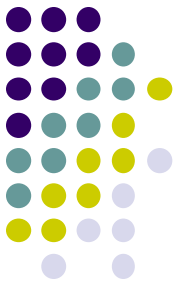
- Факторы построения системы управления: функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология
- Оценка эффективности: прибыльность и рациональность использования производственного потенциала
- Факторы построения системы управления: люди, системы информационного обеспечения, рынок
- Оценка эффективности: насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения.

Причины переориентации направленности управления



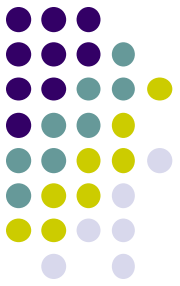
- Ускорение изменений во внешней среде
- Рост конкуренции
- Изменение позиции потребителя
- Глобализация
- Появление новых, неожиданных возможностей для бизнеса
- Широкая доступность современных технологий
- Развитие информационных систем
- Изменение роли человеческого ресурса

Проблемы и трудности стратегического управления



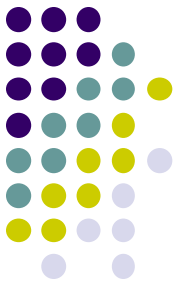
- Не дает точной детальной картины будущего
- Не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем
- требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления
- резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения
- Акцент с планирования на реализацию

2 фактора хорошо управляемых организаций



1. Лучшая разработка стратегии и предпринимательство
2. Компетентное осуществление и исполнение выбранной стратегии

Реальная стратегия компании

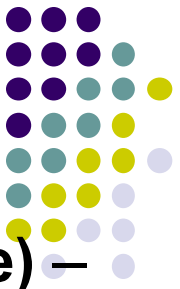


1. Запланированная стратегия +
2. Адаптивная реакция на изменения ситуации (случайная стратегия)

Создание стратегии – предпринимательская деятельность, с присущим риском (стоимость, доходность, риск)

Стратегия динамична и изменчива

Исходные определения



Конкурентное преимущество (Competitive Advantage) – уникальная характеристика

Лидерство в цене

Дифференциация

Концентрация

Ключевая компетенция (Core Competence) - компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество.

Ценность

Уникальность

Доступность

Benchmarking

Лучший опыт (Best Practice, кейсы компаний)

Сильные стороны в деятельности конкурентов

Передовой опыт в функциональных областях

Образцы успешного управления

Стратегическое планирование



Планирование - функция управления

Появление стратегического планирования на управленческом континууме (Ансофф, 1972)

Df Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринимаемых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, призванных помочь организации в достижении своих целей

Стратегия ≡ план

Внутрифирменное планирование



ЦЕЛИ

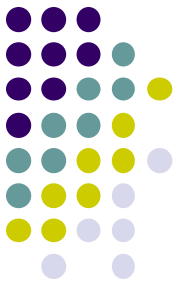


СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ



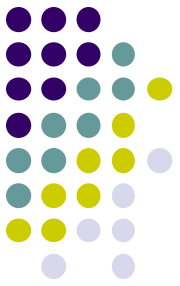
РЕСУРСЫ

Элементы внутрифирменного планирования



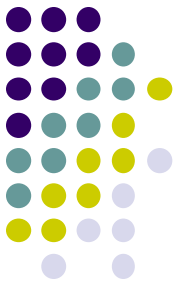
- Прогнозирование: на основе результатов прогнозирования строятся общие цели развития, рыночная стратегия фирмы
- Постановка задач: сроки, ресурсное обеспечение
- Корректировка плана: стадия программирования, конкретизация сроков исполнения плана
- Составление бюджетов:
 - Смета расходов и доходов
 - Смета затрат и материалов
 - Смета капитальных расходов
 - Кассовый бюджет и т.д.
- Конкретизация плана: распределение решений

Система планов



- Долгосрочный план-прогноз – уровень фирмы
- Все остальные – уровень подразделений
- Взаимоувязка планов:
- Для функциональной ОСУ – обобщение планов по всем натуральным и стоимостным показателям
- Для дивизиональной ОСУ – взаимный учет и корректировка по показателю прибыли и рыночной стоимости

Виды планирования: долгосрочное



- Аналог стратегического плана.
- Горизонт планирования российских компаний?
- Стратегия «продукт-рынок», «стратегия развития», «конкурентная стратегия»:
 - Развитие новых производств
 - Вертикальная интеграция
 - Расширение производства
 - Филиальная сеть в т.ч. Зарубежная
 - Снижение издержек
 - Функциональные политики, и др.

Конкурентные преимущества - выживание

Виды планирования: среднесрочное

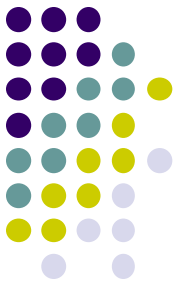


- Конкретные цели и количественные характеристики
- Есть ли среднесрочное планирование в российских компаниях?
- Взаимная увязка среднесрочных планов на основании распределения ресурсов

время - ресурс

- Составляются на уровне функциональных подразделений
- Планы производственных подразделений:
 - 📌 Планы по прибыли
 - 📌 Планы по труду
 - 📌 Планы развития мощностей и пр.

Виды планирования: краткосрочное



- Горизонт планирования?
- Объем производства
- Планирование прибыли

Поставки - выпуск

- Связывают планы партнеров и поставщиков

Бюджетное планирование



- Бухгалтерская и экономическая модели анализа
- Бюджет – инструмент планирования
- Задание на получение доходов и оценка доходов: план-прогноз доходов, прогноз сбыта
- Задание по расходам и оценке предполагаемых расходов:

Производственный бюджет (бюджет материалов, закупок, накладных)

Бюджет расходов по реализации: бюджет административных расходов, финансовый бюджет

Типы бюджетов:

Бюджет кап.затрат (долгосрочное)

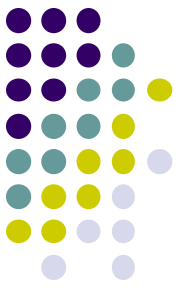
Бюджет текущих операций (средне- и краткосрочное)

Основы стратегического планирования



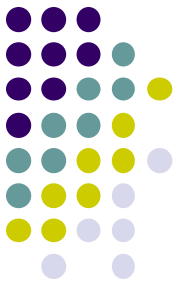
- Стратегия обеспечивает достижение миссии и целей
- Виды стратегий разнообразны
- Стратегию разрабатывает высшее руководство, исполняет – средний и низший менеджмент
- Стратегическое планирование vs стратегическое управление

Виды управленческой деятельности по стратегическому планированию



- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде
- Координация внутренних сильных и слабых сторон
- Осознание стратегий (учиться на опыте)

Процесс стратегического планирования

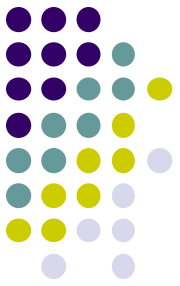


- Выбор миссии
- Формулировка целей: долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных
- Разработка планов:

Политика, стратегии, процедуры, правила, бюджеты

Иерархическая модель стратегического управления

Этапы стратегического планирования



- Формулировка миссии организации
- Формулировка целей организации
- Оценка и анализ внешней среды
- Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации
- Анализ стратегических альтернатив
- Выбор стратегии
- Реализация стратегии
- Оценка стратегии



Планирование

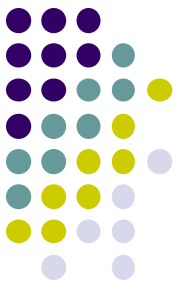
- **Миссия** – что? Для кого? Для чего?
- **Цель** – чего достичь?
- **Стратегия** – что делать? Какие пути?
- **Задача** – что выполнить? Кому? Когда? сколько? Как?
- **Политика** – на каком уровне выполняется работа? Каким образом выполняется работа?



Видение и миссия

Видение можно сформулировать через ответы на след. вопросы:

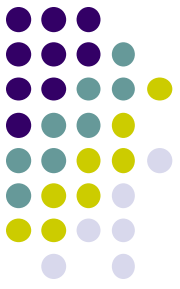
1. Какое положение фирма должна занять в экономике?
2. Какими будут основные направления бизнеса (аккумулируем усилия)?
3. Какова структура будущей власти (направляет рост фирмы и персонала)?
4. Какая политика будет применяться по отношению к персоналу (обеспечивает гарантию, фиксирует мотивацию)?



Видение

Что еще учитываем при его формулировании?

1. Должно играть роль «машины времени»
2. Должно отражать уникальность организации
3. Реалистичное и идеалистичное одновременно
4. Должно быть амбициозным
5. Лаконичность, простота и понятность
6. Верность признанным ценностям



Достижимость видения

«Достигнутое видение незамедлительно должно смениться новым»

Примеры формулировок видения:

Г. Форд: «Я создам авто для широкой публики. Цена будет настолько низкой, что его приобретение не станет проблемой для человека с приличной зарплатой – он сможет наслаждаться с семьей отдыхом на природе. Лошади исчезнут с магистралей».



Миссия организации

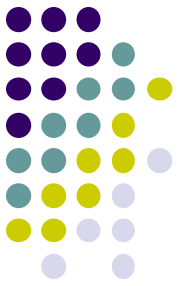
- **Миссия** – четко выраженная причина существования фирмы, «лицо», чем фирмы отличается от других (узкое понимание)

Формулировка миссии:

Вид предпринимательской деятельности

Внешняя среда фирмы, определяющая
рабочие принципы

Культура организации, рабочий климат



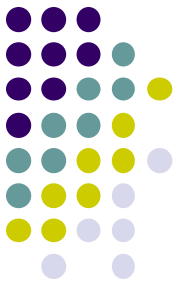
Миссия

Важно довести «видение» до каждого сотрудника компании и превратить из лозунга в действенный инструмент развития.

«Человек – это то, во что он верит», А.П. Чехов

Именно миссия позволяет получить компактные ответы на ряд ключевых вопросов, которые задают люди, связанные ее деятельностью.

Миссия – воплощение интересов групп



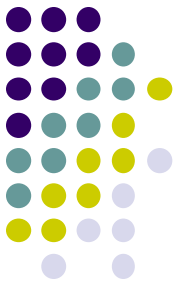
- Собственники организации
- сотрудники организации
- покупатели продукта организации
- деловые партнеры организации
- местное сообщество
- общество в целом



Миссия

1. Как компания видит свой бизнес (стратегия, структура, сотрудники, ресурсы)?
2. Как компания работает (процедуры, деятельность)?
3. Как компания относится к тому, чем занимается (принципы, ценности)?

Для чего нужна миссия?

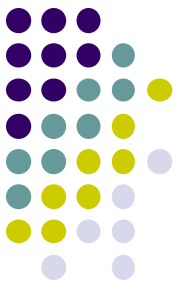


- представление о том, что собой представляет организация,
 - способствует формированию единения внутри организации
 - создаёт возможность для более действенного управления организацией:
- База для целей
 - Стандарты
 - Мотивация сотрудников

Требования к формулировке МИССИ



1. Целевые ориентиры
2. Сфера деятельности
3. Продукты
4. Рынки
5. Используемые ресурсы
6. Возможности и способы обеспечения конкурентоспособности
7. Система ценностей, определяющих традиции
8. Интересы общества, потребителей, собственников, персонала



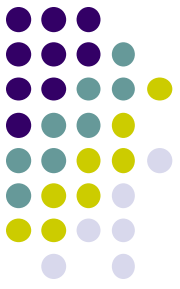
Миссия. Важные замечания будущим руководителям

Первая: чтобы миссия компании вызывала доверие и поддерживала имидж и репутацию компании, она должна отражать достижимую реальность.

Вторая: миссия поможет компании заработать больше, только если затрагивает лично каждого читающего ее человека внутри компании или вне ее.

Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании – все то, что отличает ее от остальных

Миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.



Примеры в виде девиза-лозунга

«Побить Адидас» (Найк, 1960-е гг.)




«Стать Гарвардом на западном побережье»
(Стэнфордский университет, 1940-е гг.)

«Завоевание и удержание каждым отделением
корпорации позиции номер один или два в своей
отрасли» (General Electric, 1980-е гг.)

Примеры миссий



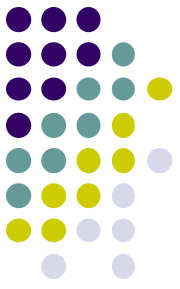
Деловое кредо Matsushita Electric

-  *Быть членом промышленного сообщества*
-  *Улучшение социальной жизни людей*
-  *Производство дешевых электроприборов в изобилии*

Миссия McCormick & Co: *расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ*

Otis Elevator: *обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.*

General Electric: *стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.*

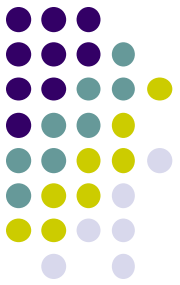


Примеры миссий

Apple:

Обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей в более чем 140 странах.

Цели фирмы



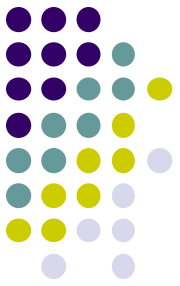
Требования к целям:

должны быть достижимыми
должны быть гибкими
должны быть конкретными
должны быть совместимыми

Процесс выработки целей организации:

- выявление и анализ трендов в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Принцип SMART



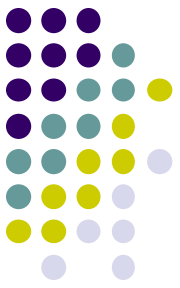
- **Specific** – конкретные
- **Measurable** – измеримые
- **Achievable** - достижимые
- **Relevant** - приносящие результат
- **Time-bound** - ограниченные по времени

Правило «5 К»

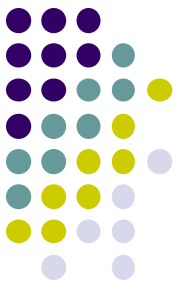


- **К** - Конкретность
- **К** - Количественная (качественная) измеримость
- **К** - Компромисс(реальность и вызов)
- **К** - Качество (связь с целями и задачами компании)
- **К** - Конечность

Разнообразие целей - 8 областей по П.Друкеру



- Рыночное положение
- Инновации
- Производительность
- Материальные и финансовые ресурсы
- Прибыльность
- Работа
- Обучение менеджеров
- Работа рядового персонала и отношения с ними
- Ответственность перед обществом



Методы построения системы целей

- **Дерево целей**

«Дерево» — это связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи целей и подцелей.

Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются. Основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, т. е. так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

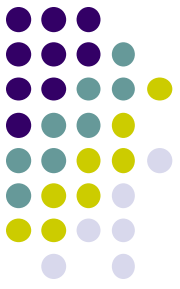
Одной из главных целей функционирования фирмы является экономическая цель

- **Ранжирование**

«Ранжирование» — расстановка элементов системы по рангу, по признакам значимости, масштабности; установление порядка расположения, места лиц, проблем, целей и задач в зависимости от их важности, весомости.

- **дробление**

Дробление процесс выстраивания целей по этапам.



Анализ целей

- Какие цели пропущены
- Какие цели дублируют друг друга
- Какие цели конфликтуют друг с другом
- Какие цели не могут быть максимизированы одновременно
- Какие цели не имеют конкретных мероприятий по их достижению
- Какие цели не четко сформулированы
- Какие цели не обеспечены организационно
- Какие цели не понимаются и не разделяются лицами, осуществляющими действия по их достижению.

Стратегические и финансовые цели – единое целое



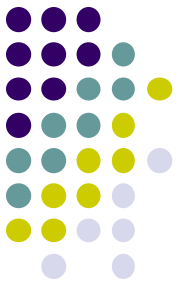
Стратегические цели

1. Увеличение доли рынка
2. Более высокое положение в отрасли
3. Повышение качества продукции
4. Снижение издержек производства по сравнению с конкурентами

Финансовые цели

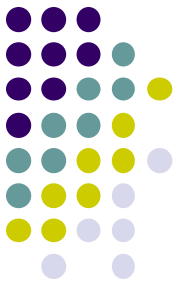
1. Более быстрый рост доходов
2. Более быстрый рост денежных поступлений
3. Более высокие дивиденды
4. Более широкие пределы получения прибыли

Стратегические и финансовые цели – единое целое



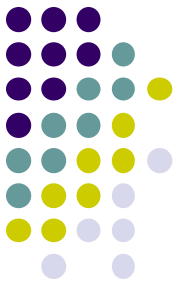
- Увеличение прибыли на вложенный капитал
- Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам
- Увеличение притока денежных средств
- Повышение цены акций
- Признание прочного финансового положения фирмы
- Расширение и улучшение номенклатуры продукции
- Повышение репутации компании
- Улучшение обслуживания клиентов
- Признание компании лидером в области технологий/инноваций

Стратегические и финансовые цели – единое целое

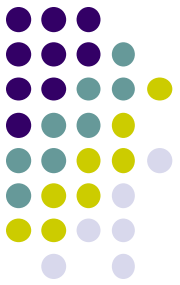


- Более диверсифицированная база для получения прибыли
- Стабильный доход в период экономического спада
- Повышение конкурентоспособности на международных рынках
- Увеличение возможностей роста
- Полное удовлетворение запросов клиентов

Что первично: стратегия или финансы?



- Обе категории имеет наивысший приоритет, т.к. направлены на достижение ключевых результатов
- Финансовые показатели – краткосрочны
- Стратегические цели – долгосрочны
- Завоевание сильной КП в долгосрочной перспективе выгоднее для собственников, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей компании.



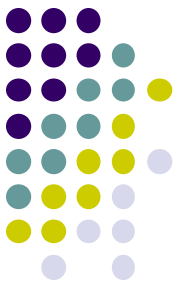
Стратегический анализ внутренней среды фирмы



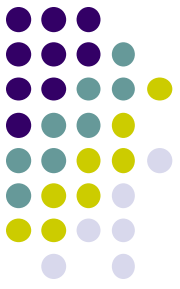
Вопрос 1. Насколько эффективна действующая стратегия?

1. Рыночная доля
2. Прибыль
3. Чистая прибыль/инвестиции
4. Темп роста продаж в сравнении с рынком
5. Размер кредитов
6. Репутация
7. Есть ли у компании лидерство в какой-либо области.

**Вопрос 2. В чем сила и слабость
компании, какие у нее возможности, и что
ей угрожает?**



Модель SWOT



Вопрос 3. Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?

1. Цены на сырье, комплектующие и пр.
2. Технологии и возраст оборудования
3. Производственные издержки (эффект кривой опыта, масштаб, уровень оплаты труда, производительность, налогообложение)
4. Инфляция, курсы валют, прочие монетарные факторы
5. Затраты на маркетинг и продажи
6. Транспортные расходы
7. Затраты на сбытовую сеть



Стратегический анализ и цепочка ценностей

Сравнение компании с конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных конечными потребителями.

Цепочка ценностей позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость потребителя и вспомогательные виды деятельности.

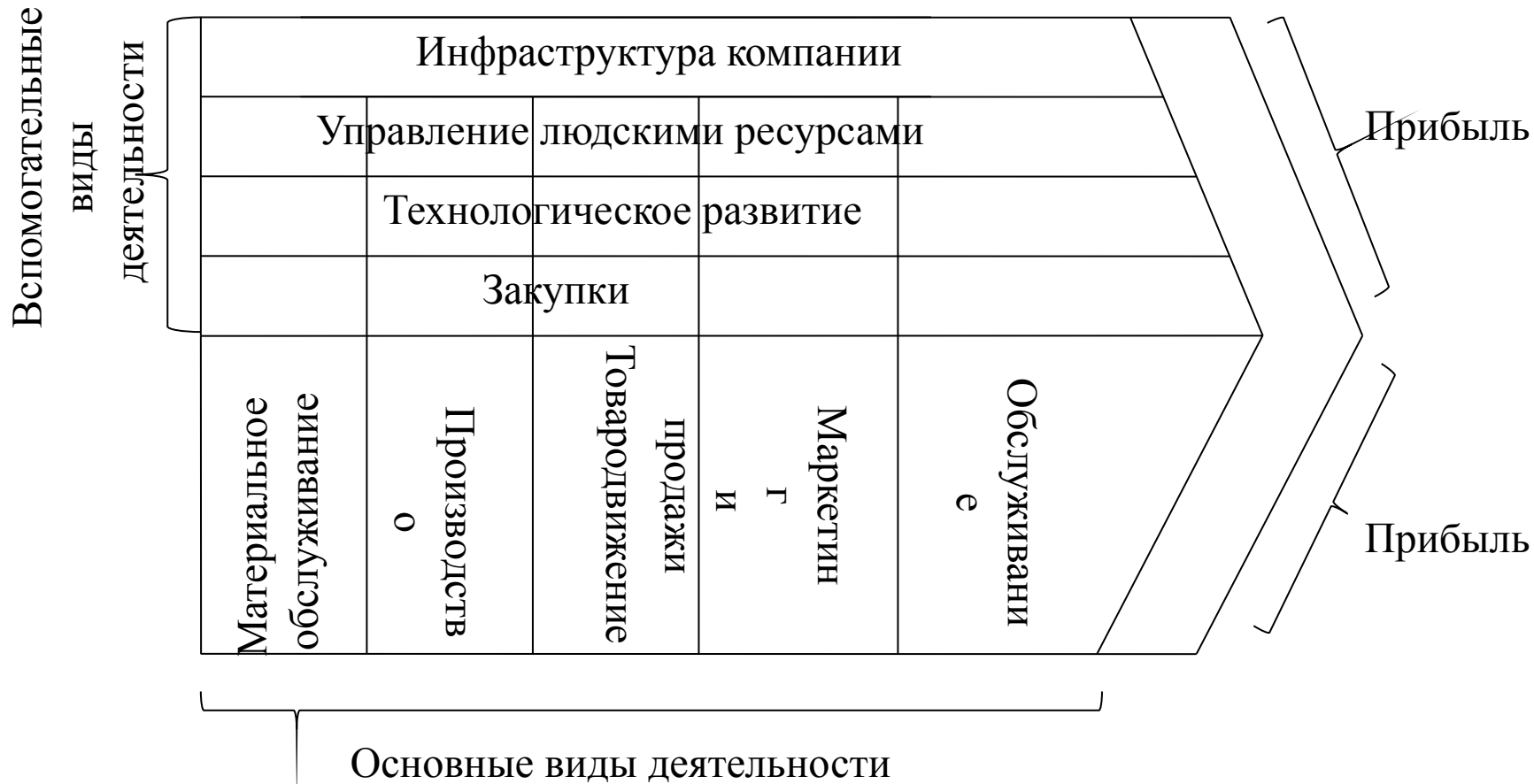
Цепочка помогает понять структуру издержек фирмы и изменения издержек в зависимости от вида деятельности.

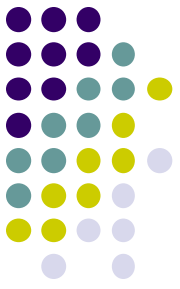
Конкурентоспособность компании зависит не только от издержек фирмы, но и издержек поставщиков.

Совершенствование информационной базы: расчет себестоимости традиционный и по видам деятельности



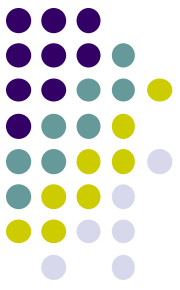
Цепочка ценностей





Вопрос 5. Насколько прочна конкурентная позиция фирмы?

Оценка конкурентной силы компании (матрица взвешенных оценок)



Вопрос 6. С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?

Приемлема ли стратегия для данной отрасли?

Насколько стратегия соответствует ключевому фактору успеха?

Хорошо ли стратегия защищает от 5 сил конкуренции?

В каких ситуациях стратегия не сможет защитить от угроз?

Может ли наступление 1 или нескольких конкурентов повредить компании?

Есть ли у компании КП?

Нужны ли дополнительные действия?



SNW - анализ

SNW-АНАЛИЗ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Таблица SNW



	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
1	Стратегия организации			
2	БЕ в целом, в том числе			
2.1	Бизнес 1			
2.2	Бизнес 2			
2.3	Бизнес 3			
2.4	...			
3	Оргструктура			
4	Общее финансовое положение			
4.1	Состояние текущего баланса			
4.2	Уровень бухучета			



Таблица SNW (cont.)

	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
5	Продукты как конкурентоспособность в целом			
5.1	Продукт 1			
5.2	Продукт 2			
5.3	Продукт 3			
5.4	...			
6	Структура затрат в целом в системе, в том числе			
6.1	Бизнес 1			
6.2	Бизнес 2			
6.3.	Бизнес 3..			
7.	Информационная технология			
8.	Уровень маркетинга			

Таблица SNW (cont.)



	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
9	Уровень производства в целом			
9.1	Качество мат.базы			
9.2	Качество инженерии			
9.3	Качество рабочих			
10	Уровень менеджмента			
11	Уровень торговой марки			
12	Репутация на рынке			
13	Репутация работодателя			
14	Инновация как способ реализации на рынке новых продуктов			
15	Дистрибуция как мат. структура			
16	Дистрибуция как умение торговать			

Таблица SNW (cont.)

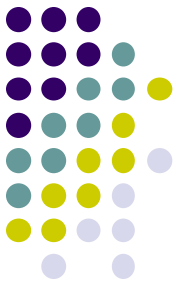


	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
17	Способность к лидерству			
17.1	СкЛ первого лица			
17.2	СкЛ всего персонала			
17.3	СкЛ как совокупность объективных факторов			
18	Корпоративная культура			
19	Стратегические альянсы			
20	Степень вертикальной интеграции			
21	Послепродажное обслуживание			
22	Исследования и разработки			
23	Отношения ос смежниками			



Таблица SNW (cont.)

	Позиция	Strength	Neutral	Weakness
24	Отношения с властями			
24.1	Федеральный уровень			
24.2	Региональный уровень			
24.3	Муниципальный уровень			
25	Отношения с налоговыми органами			
26	Отношения с профсоюзами			
27	Дополнительные стратегические позиции с учетом специфики компании			



Матрица BCG – портфельная стратегия

Относительное разделение рынка

Высокие (выше 1,0)

1,0

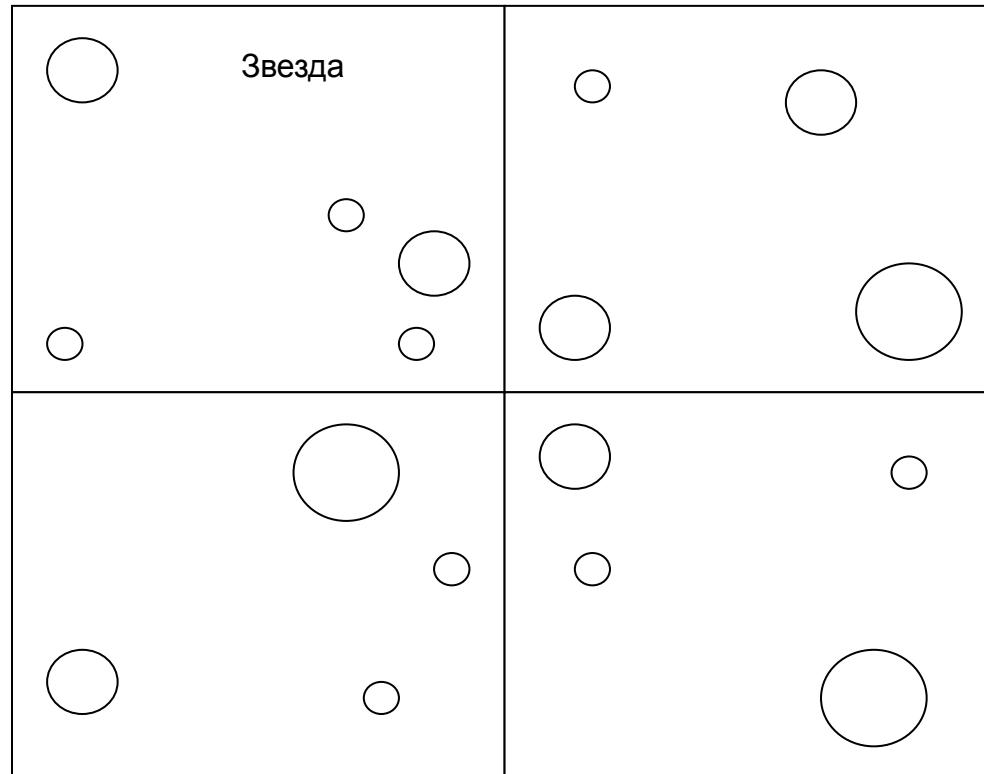
Низкие (ниже 1,0)

Т
Е
М
П
Ы
Р
О
С
Т
а

О
Т
Р
А
С
Л
и

Высокие
(выше, чем в
среднем
в экономике

Низкие
(ниже, чем
в среднем
в экономике

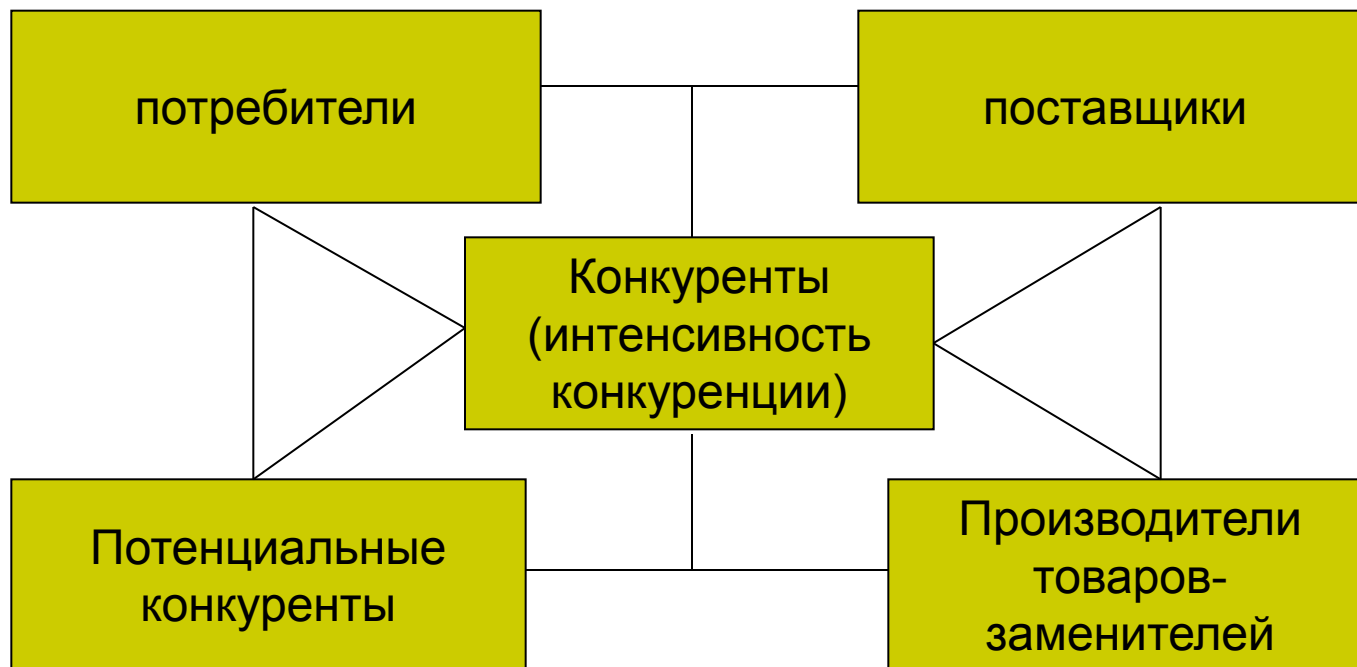


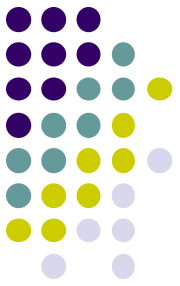


Стратегический анализ внешней среды



Модель «5 сил конкуренции»





Методы анализа конкуренции

Экспертные методы:

- STEP-анализ
- Профиль среды
- Профиль конкурентов
- Карта конкурентов

Количественные методы:

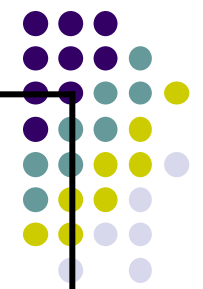
- Распределение долей на рынке
- Темп роста рынка
- Рентабельность продаж

STEP-PESTEL-STEEPLE- анализ



Political
Economic
Social
Technological
Environmental
Legal
.....





SWOT-анализ

Возможности:

1. способность выйти на новые рынки или на новые сегменты рынка;
2. Ослабление позиций фирм-конкурентов
3. Способность использовать навыки и технологические ноу-Хау.
4. Снижение торговых барьеров на привлекательных рынках, сегментах.
5. Пути расширения ассортимента продукции,

Угрозы:

1. Рост продаж продуктов-Субститутов
2. Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла
3. Изменение потребностей и вкусов
4. Выход на рынок новых конкурентов
5. Медленный рост рынка

Сильные стороны:

1. Лучшие возможности производства и превосходные технологические навыки
2. Отдаленность конкурентов
3. Стабильное финансовое положение,
4. Широкий ассортимент продукции
5. Налаженные отношения с крупнейшими поставщиками

СИВ

СИУ

Слабые стороны:

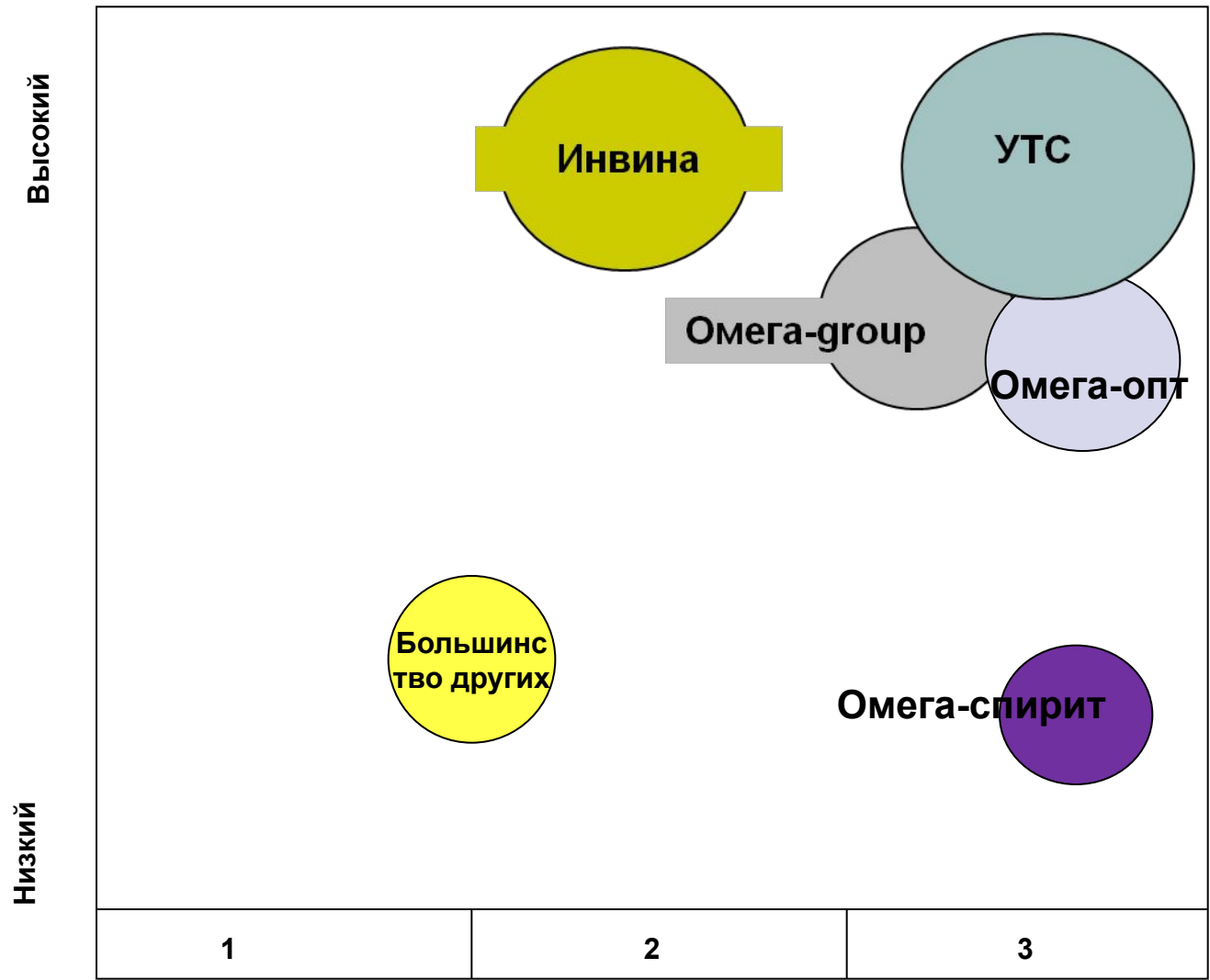
1. Слабая рекламная кампания;
2. Недостаток управленческого таланта и умения
3. Недостаточный имидж
4. Отдаленность от потребителей
5. Нет опыта в производстве новых товаров/услуг

СЛВ

СЛУ



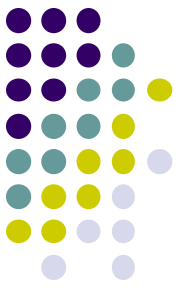
Карта конкурентов на оптовом алкогольном рынке



- 1-специализированная продукция
- 2-ограниченный ассортимент
- 3-полный ассортимент

Ассортимент/система реализации

Матрица оценки влияния отрасли на внутреннюю среду фирмы



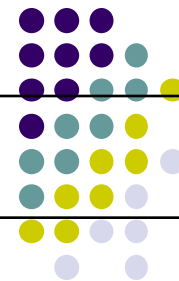
Для оценки влияния факторов отраслевого окружения используется матрица оценки влияния внешней среды. При этом используются оценки важности факторов для отрасли в целом и для данной компании (аналогично построению профиля внешней среды фирмы). Система взвешенных оценок. Сумма весов должна быть равна 1. Взвешенные оценки рассчитываются путем умножения оценки компании по данному фактору (рейтинга, используя шкалу от 1 до 4) на ее вес. Сумма взвешенных оценок по всем показателям компании дает общую оценку. Шкала оценок: 1- очень мало, плохо; 4 – очень хорошо, много. Чем ближе к 4 интегральная оценка, тем конкурентоспособнее фирма в отрасли.

Факторы матрицы влияния внешней среды (1)

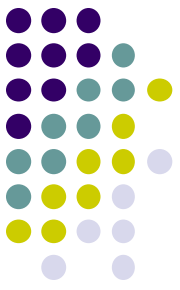


№	Факторы	Отраслевой вес От 0 до 1	Рейтинг (оценка) От 1 до 4	Произведе ние веса на рейтинг
1	Репутация фирмы			
2	Техническое оснащение			
3	Система бюджетирования			
4	Система менеджмента персонала			
5	Уровень персональной ответственности сотрудников			
6	Система субсидирования			
7	Система мотивации			
8	Степень соблюдения этических принципов профессии			
9	Кадровая политика			
10	Организация отчетности			

Факторы матрицы влияния внешней среды (2)



1	1	Система контроля качества			
1	2	Налаженная управленческая информация			
1	3	Наличие элементов стратегического планирования			
1	4	Потенциал роста			
1	5	Уровень использования ресурсов			
1	6	Диверсификационные возможности			
1	7	Анализ конкурентной среды			
1	8	Уровень ликвидности средств			
1	9	Уровень использования мощностей			
2	0	Уровень интеграции			
2	1	Суммарная оценка	1,00	От 1 до 80	От 1 до 4

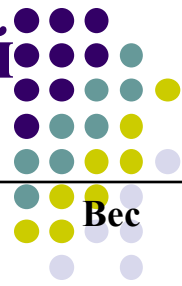


Оценка конкурентной силы фирмы

Это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

1. Первый шаг – составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей конкурентных преимуществ или недостатков (обычно достаточно 6-10 показателей).
2. Второй шаг – оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом используют шкалу от 1 до 10.
3. Третий шаг – взвешивание оценок по степени важности для конкуренции в данной отрасли.
4. Четвертый шаг - получение интегральной оценки путем сложения произведений рейтингов на веса.
5. Пятый шаг – сравнение суммарных оценок и оценок по отдельным факторам нашей фирмы и фирм-конкурентов. Чем выше наша оценка, тем конкурентоспособнее фирма.

Пример взвешенной оценки конкурентной силы

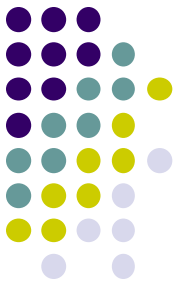


Ключевые факторы успеха/оценка силы	ABS	Firm 1	Firm 2	Firm 3	Firm 4	Вес
Качество/характеристики товара	8/0,8	5/	10/	1/	6/	0,1/
Репутация/имидж	8/0,8	7/	10/	1/	6/	0,1/
Производственные возможности	2/0,2	10/	4/	5/	1/	0,1/
Грамотное использование технологии (технологические навыки)	10/0,5	1/	7/	3/	8/	0,05/
Сбытовая сеть	9/0,45	4/	10/	5/	1/	0,05/
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/	10/	5/	1/	0,05/
Финансовое положение	5/0,5	10/	7/	3/	1/	0,1/
Издержки в сравнении с конкурентами	5/1,75	10/	3/	1/	4/	0,35/
Обслуживание клиентов	5/0.75	7/	10/	1/	4/	0,15/
Взвешенная общая оценка	6,2	8,2	7	2,1	2,9	1,00

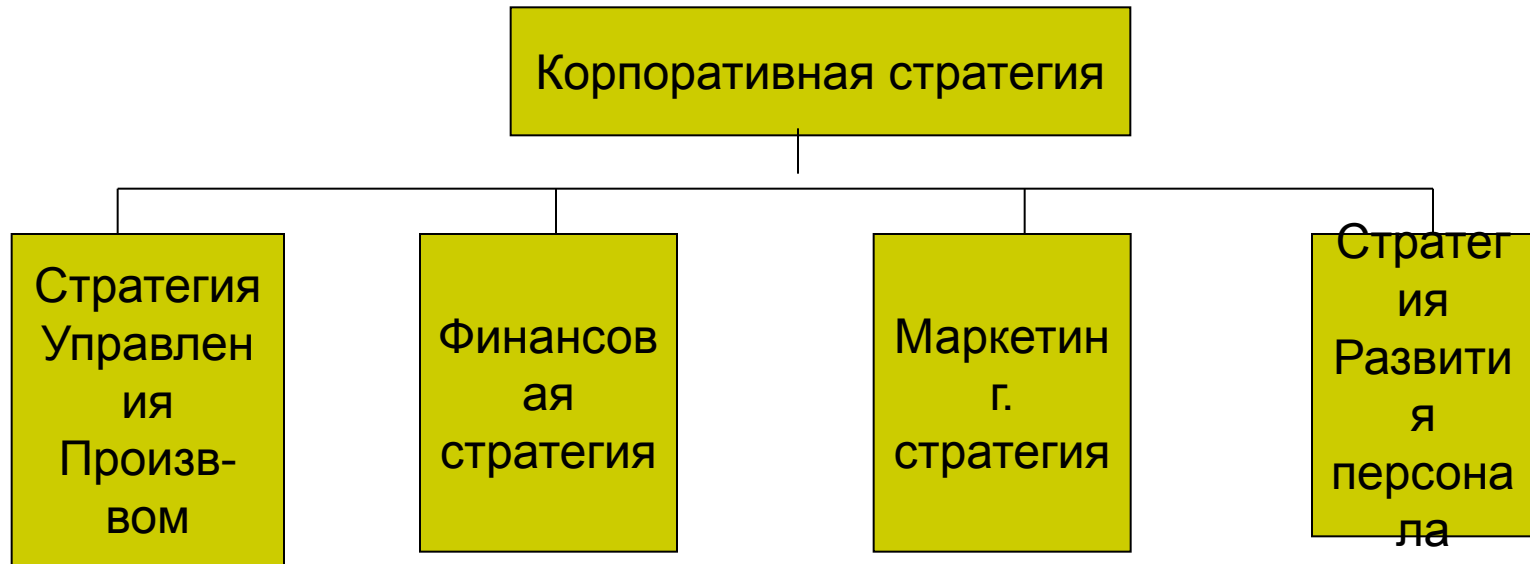


Корпоративные и конкурентные стратегии

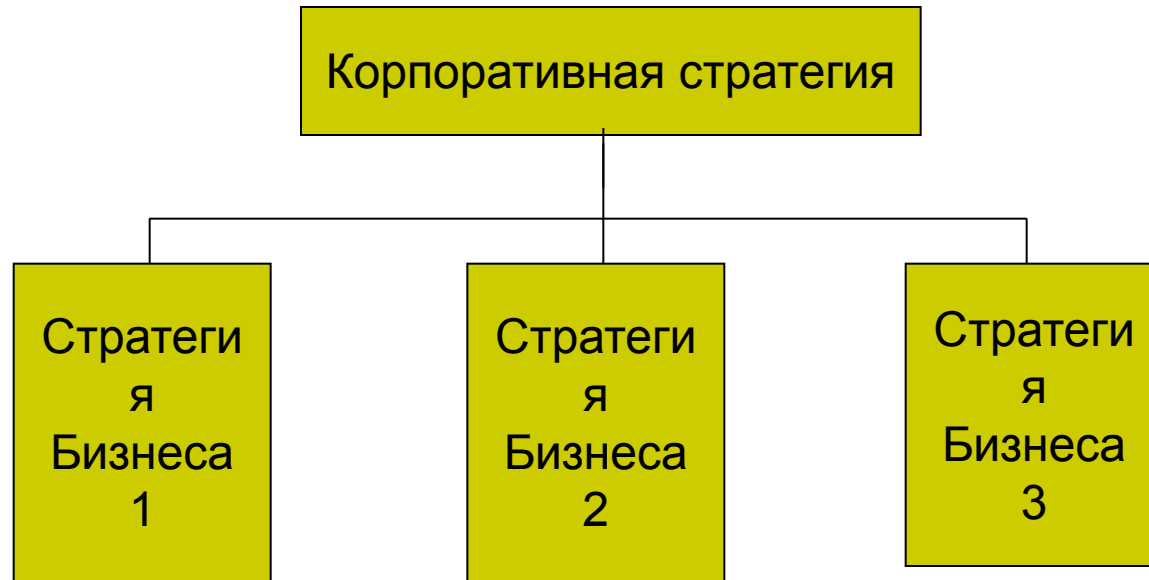
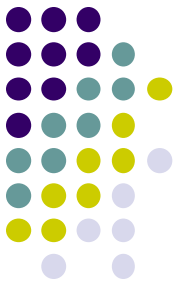
Стратегическая пирамида



Корпоративная стратегия



Корпоративная стратегия





Ценовые преимущества

Средняя

					Прибыль
цена	Прибыль	Прибыль		С/С	
					С/С
		С/С			

Средний игрок Лидер

Аутсайдер

Дифференциатор



Типы конкурентных преимуществ

Внутренние конкурентные преимущества – создание ценности для изготовителя:

Превосходство в области издержек производства, управления фирмой или товаром => себестоимость ниже, чем у конкурента, высокая производительность и высокая рентабельность, растущая устойчивость фирмы к понижению цен, которые навязываются рынком или конкурентом, организационное или производственное ноу-хау



Типы конкурентных преимуществ

Внешние конкурентные преимущества – создание ценности для потребителя:

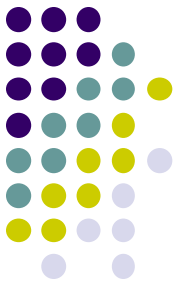
Создание отличительных качеств для покупателя при ограничении на издержки и эффективность => обеспечение рыночной силы, которая заставляет рынок принять цену выше, чем у конкурента, который не обеспечивает отличительных свойств для потребителя, маркетинговое ноу-хау, которое удовлетворяет те потребности, которые не удовлетворяет конкурент.



Цена, как много в этом звуке...

Ценовая конкуренция — это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары. Обычно прибегают к снижению цен. Однако для этого по сравнению с конкурентами надо иметь более низкие суммарные издержки. Прежде чем объявлять “ценовую войну”, нужно очень тщательно оценить запас “экономической устойчивости” у себя и у конкурентов. Иначе возможна ситуация, когда развязавший “ценовую войну” в ней и проиграет. Поэтому “ценовая война” — дело трудное, а возможно, и разорительное. Если же конкурирующие организации находятся в примерно равных условиях, то “ценовая война” не просто расточительна, но и бессмысленна.

Это сладкое слово - дифференциация



При неценовой конкуренции роль цены несколько не уменьшается, однако на первый план выступают свойства товара, престижность его марки, уровень сервиса, другие факторы окружения продукта. Выбор наиболее удачной ценовой политики перемещается в сферу реализации товара и там влияет на эффективность сбыта. При неценовой конкуренции весь потенциал организации направлен в созидательное русло и не носит разрушительного характера, как в случае “ценовой войны”. Вышесказанное объясняет, почему в маркетинге придают такое большое значение исследованиям цен.

Кастомизация как повод....



Матрица М.Портера

	Диапазон конкуренции	Вид конкурентных преимуществ	
		Понижение издержек	Специализация
КП внутренние	широкой	Лидерство в издержках	Дифференциация
КП внешние	узкий	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации



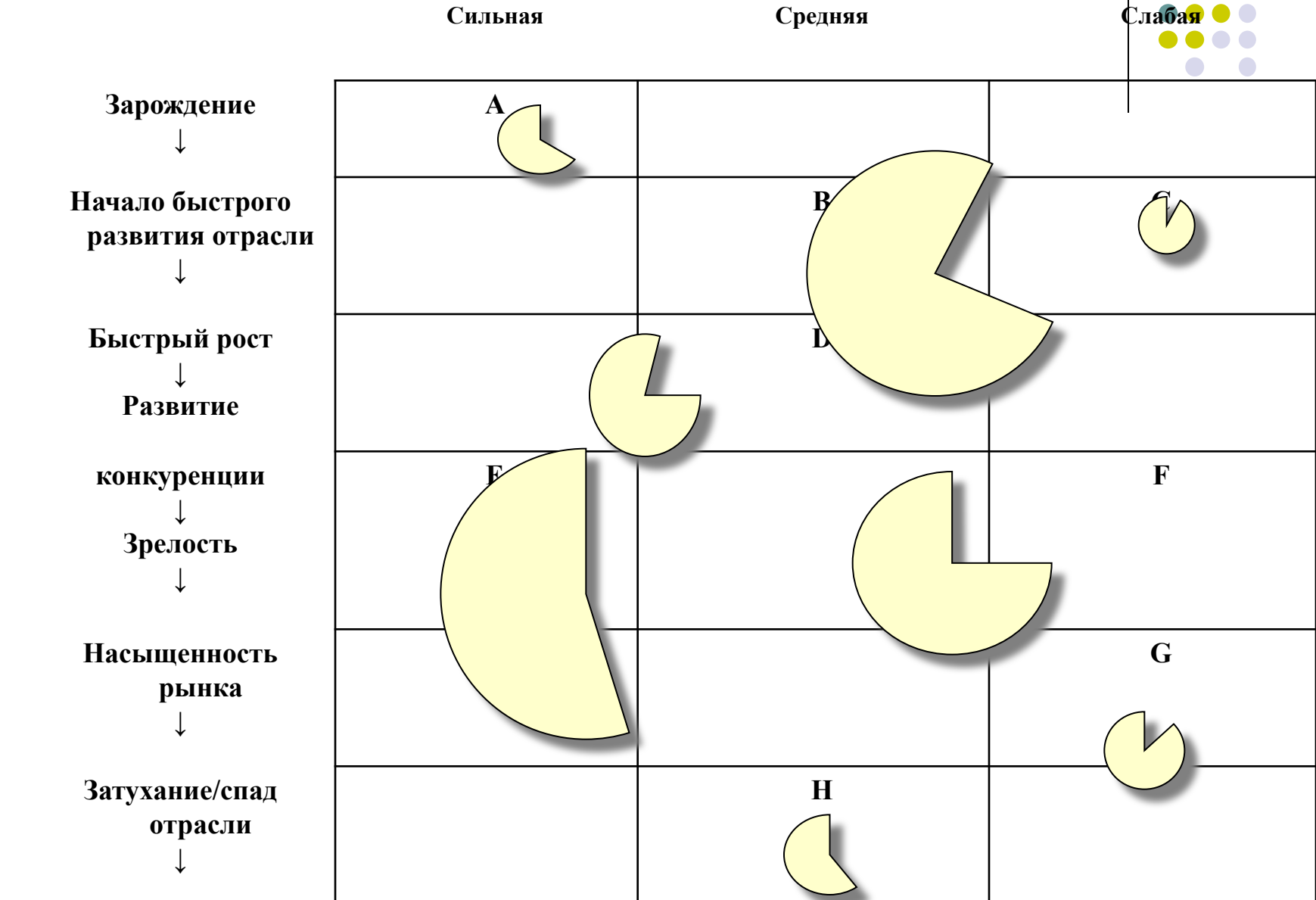
Выводы

- Подходов много. В основном все стратегии о том, как отличаться
- Конкурентный контекст – важен, но надо придумать что-то свое
- Осуществлять постоянное развитие конкурентного преимущества



Выбор стратегии

Матрица жизненного цикла портфеля GE/McKinsey





Матрица жизненного цикла портфеля

A – развивающийся, будущий победитель

C – потенциально проигравший

E – сегодняшний победитель

F – дойная корова

G – проигравший, собака

Arthur D.Little (ADL/LC) матрица



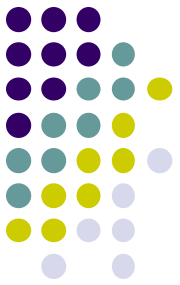
Конку- рент- ная пози- ция на рынке		Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
	Доминирующая	Агрессивный захват доли рынка	Удержание позиции и сохранение доли рынка в отрасли	Удержание позиции и сохранение доли рынка в отрасли	Удержание позиции и сохранение доли рынка в отрасли
	Сильная	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка			
	Благоприятная	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка			
	Неустойчивая				



Матрица Ансоффа

	Имеющиеся рынки	Новые рынки
Имеющиеся продукты	Расширение присутствия (проникновение)	Развитие новых рынков
Новые продукты	Развитие продукта	Диверсификация

Матрица М.Портера



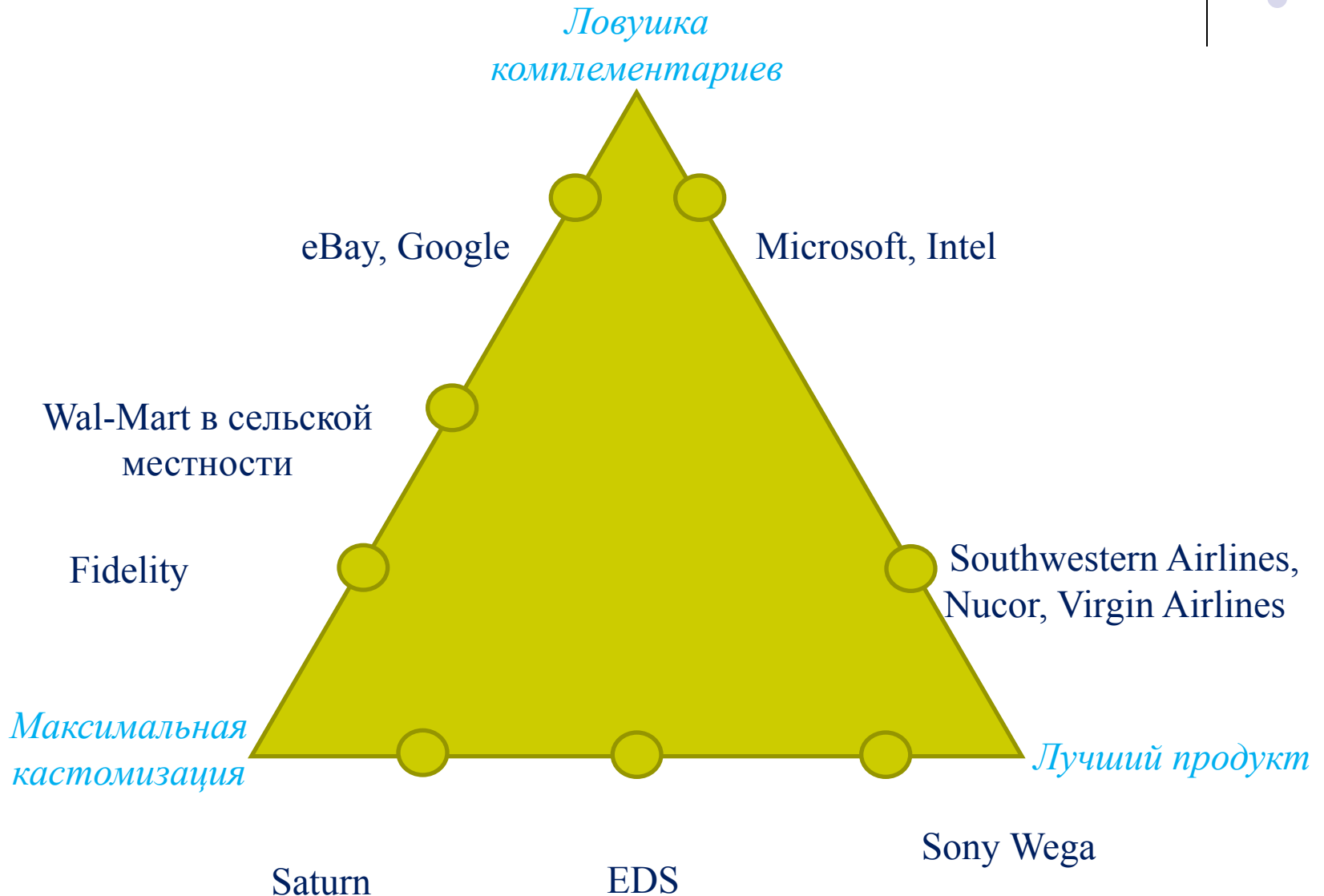
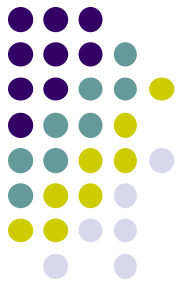
	Диапазон конкуренции	Вид конкурентных преимуществ	
		Понижение издержек	Специализация
КП внутренние	широкой	Лидерство в издержках	Дифференциация
КП внешние	узкий	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации

Тест-таблица Х. Вильдемана



ФАКТОРЫ		ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПАХ СТРАТЕГИИ		
		Лидерство в издержках	Дифференциация	Фокусировка
ОСОБЕННОСТИ РЫНКА	Многообразие продуктов на рынке	Малое	Большое	Среднее
	Большой размер рынка	Большое	Среднее	Малое
	Темп роста рынка	Малое	Среднее	Большое
	Изменчивость спроса	Малое	Большое	Большое
ЗНАЧЕНИЕ ВАЖНЕЙШИХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	Издержки	Большое	Среднее	Малое
	Сервис	Малое	Среднее	Большое
	Качество	Малое	Большое	Среднее
	Гибкость	Малое	Большое	Большое
	Опережение в нововведениях	Среднее	Большое	Большое

Возможности стратегического позиционирования



Лучший продукт.



<p>Низкая стоимость</p>	<p><i>Предоставление услуг/товаров по минимальным ценам в недифференцированной отрасли.</i></p> <p><i>Поскольку существует только одна фирма в отрасли, которая предоставляет услуги/товары по tip ценам, то данная компания практически не оставляет шансов своим конкурентам. Кроме того, данная стратегия крайне обобщает свою покупательскую аудиторию. Чревато усилением конкурентов на немассовом потребительском рынке.</i></p>
<p>Дифференциация</p>	<p>Эффективные компании, делают ставку на различные функциональные особенности и свойства своего продукта, тем самым повышая востребованность своего продукта. Как правило, такие продукты относятся к классу Премиум.</p> <p>Главный недостаток - как только проявляется успех продукта, конкуренты будут копировать данный продукт. Следовательно, преимущество очень нестабильно и непостоянно.</p>

Максимальная кастомизация.

Ориентация на покупателя



<p>Анализ покупательского опыта</p>	<p>Основной целью данной стратегии является рассмотрение и изучение опыта покупателей от момента приобретения до окончания срока годности продукта. Данный подход ведёт к лучшей сегментации покупателей и также к расширению товарной линейки.</p>
<p>Ширина товарной линейки</p>	<p>Полное покрытие потребностей покупателя. Причём максимально широко и полно. Девиз: "Одна компания предоставляет все услуги/товары в одном месте своим покупателям".</p>
<p>Интеграция с покупателем</p>	<p>Данная стратегия ищет эффективную замену или средство решения дел (занятий), которые в данный момент исполняются самим клиентом. Это аутсорсинг в крайней форме. Этот тип позиционирования также создает очень тесные связи с самим покупателем, чтобы он в дальнейшем стал бизнес-партнером.</p>

Ловушка комплементариев. Фокус на товарах-комплементариях.



<p>Эксклюзивное распространение</p>	<p>Значительные барьеры создающие трудности для соперников в конкуренции за приобретение покупателей. (де-факто это монополия). Данный тип стратегии крайне трудный для достижения. Кроме того различные регуляторы как ФАС активно препятствуют этому.</p>
<p>Доминирующий обмен.</p>	<p>Данная позиционная стратегия - это взаимодействие между продавцом и покупателем. Важной особенностью, является факт, крайне трудного замещения продукта с момента его достижения подавляющей доли рынка. Этот тип стратегии самый доступный и надежный из всех возможных опций. Но, как правило, все сливки собирает фирма-первопроходец.</p>
<p>Корпоративные стандарты</p>	<p>Покупатель обращается к данному продукту из-за огромного влияния этой компании на рынок. Практически не реализуем в большинстве секторов. Однако, при успешной реализации, выгоды будут огромны.</p>





Матрица Томпсона-Стрикленда

Быстрый рост рынка

II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

Пересмотр стратегий концентрации
Горизонтальная интеграция или слияние
Сокращение
Ликвидация

Слабая конкурентная позиция

I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

Концентрация
Вертикальная интеграция
Центрированная диверсификация

Сильная конкурентная позиция

III КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

Сокращение расходов
Диверсификация
Сокращение
Ликвидация

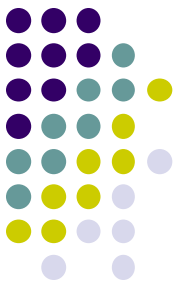
IV КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

Центрированная диверсификация
Конгломерат диверсификация
Совместное предприятие в новой области

**Медленный
рост рынка**



Стратегические изменения



Этапы реализации стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства



Задачи выполнения стратегии

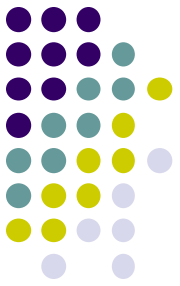
Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Модель 7S (McKinsey)

McKinsey 7S Framework by Robert H. Waterman, Jr. and Tom Peters.



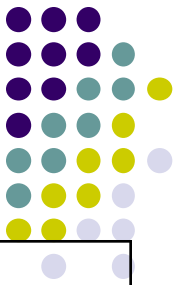
«Жесткие» элементы

- стратегия (*strategy*)
- структура (*structure*)
- системы (*systems*),

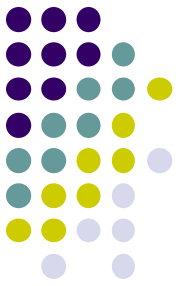
«Мягкие» элементы

- навыки и умения (*skills*)
- персонал (*staff*)
- стиль (*style*)
- общие ценности (*shared values*)

Управление реализацией стратегических изменений



№	Подход	Главный стратегический вопрос для лидера и/или команды	Ключевая роль менеджера
1	Командир (авторитарный подход)	Как я формирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2	Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3	Партнер (подход, снованный на сотрудничестве)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое сотрудничество чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4	Культурный лидер (подход, основанный на изменении организационной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии весь персонал организации?	Обучающие тренеры
5	Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации эффективных стратегий?	Задание стартовых условий, арбитраж победителей



Управление изменениями

Отношение к изменению

Принимается

Не принимается

Проявление
отношения к
изменению

«СТОРОННИК»	«ПРОТИВНИК»
«ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК»	«ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ» Скрытое

Открытое