

# Стратегический менеджмент. Конкурентные стратегии.

---

STRATEGIC MANAGEMENT

Подготовила: и. о. нач. ОКЗ И. В. Литвинова

# Структура презентации

## Концептуальные основы стратегического менеджмента

***Введение в стратегический менеджмент, фазы становления;***

- **Целевая структура организации. Процесс постановки и достижения целей.**
- **Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности. Тимбилдинг как неотъемлемая часть корпоративной культуры.**

***Стратегический анализ: технология, методика, инструментарий***

- **Среда компании и её составляющие факторы;**
- **Стратегические конкурентные группы;**
- **Стратегический анализ: инструментарий, особенности технологии и формы проведения;**

**Стратегический менеджмент как тип управления *не существует* в чистом виде.**

**Это органическая система, которая складывается из определенных элементов и процессов, а также комплекс разных видов профессиональной управленческой деятельности .**

# Стратегическое управление:

1-й подход: Визуализация или мысленное представление (Джон Кехо «Подсознание может всё», фильм «Секрет», П. Коэльо «Алхимик»)

2-й подход: Бизнес-подход

- Управлять – значит предвидеть

*Императрица Екатерина II*

- Предвидеть – значит управлять

*Паскаль*

- Того, кто не задумывается о далёких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности

*Конфуций*

*Джим Коллинз*

“От хорошего к великому”: хорошие и  
великие компании

# Управление организацией: условие успешности

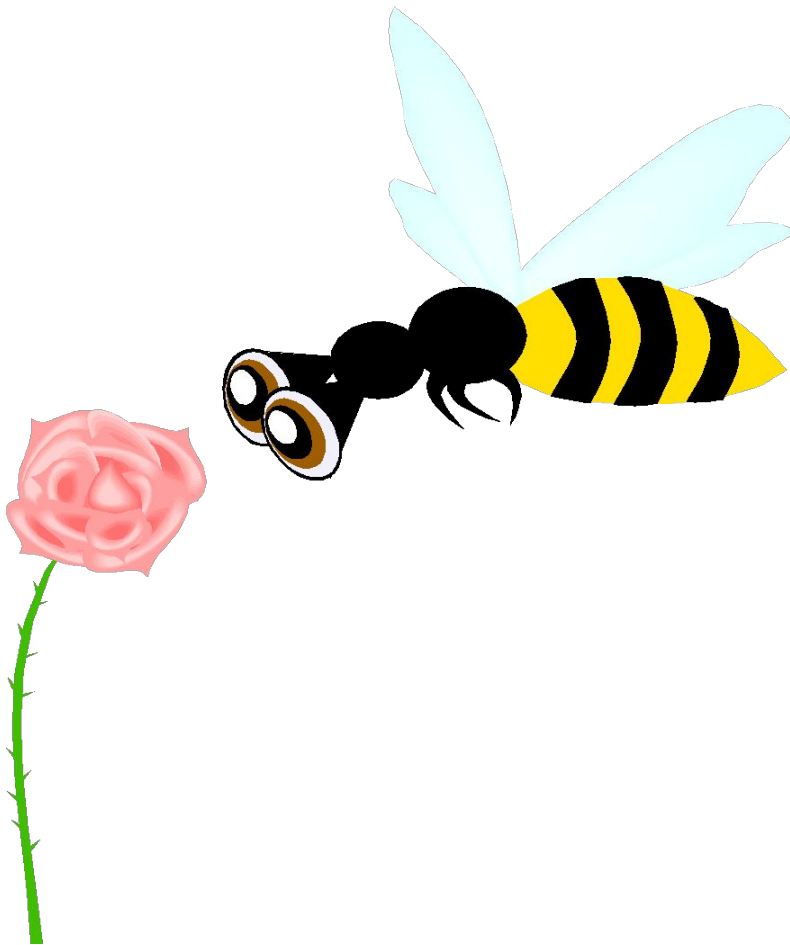
Успех организации определяется ее способностью создавать и **управлять нематериальными активами в долгосрочной перспективе**, передавая эту способность от поколения к поколению путем обучения

Данная способность является **стратегическим конкурентным преимуществом**, так как не копируется в силу его «нематериальности»



# Аттрактор

**Аттрактор** – точка-привлекатель, вокруг которой самоорганизуется система



Искусство создания аттрактора, который способен привлекать к себе людей в долгосрочной перспективе, **есть одна из главных способностей компании**, благодаря которой она может существовать длительное время



# Классификация систем по отношению к среде

**Закрытые системы**

**Открытые системы**



# Закрытая система

*- автономная , не взаимодействует с внешней средой и никак от нее не зависит.*

Подчиняется другому закону термодинамики, такая система постепенно прекращает свою деятельность и достигает равновесия с внешней средой, вытративши все свои внутренние энергетические ресурсы.

Организация, используя модель закрытой системы, теряет связь с внешней средой и может разрушиться

# Открытая система

Обменивается с внешней средой:

-сырьем

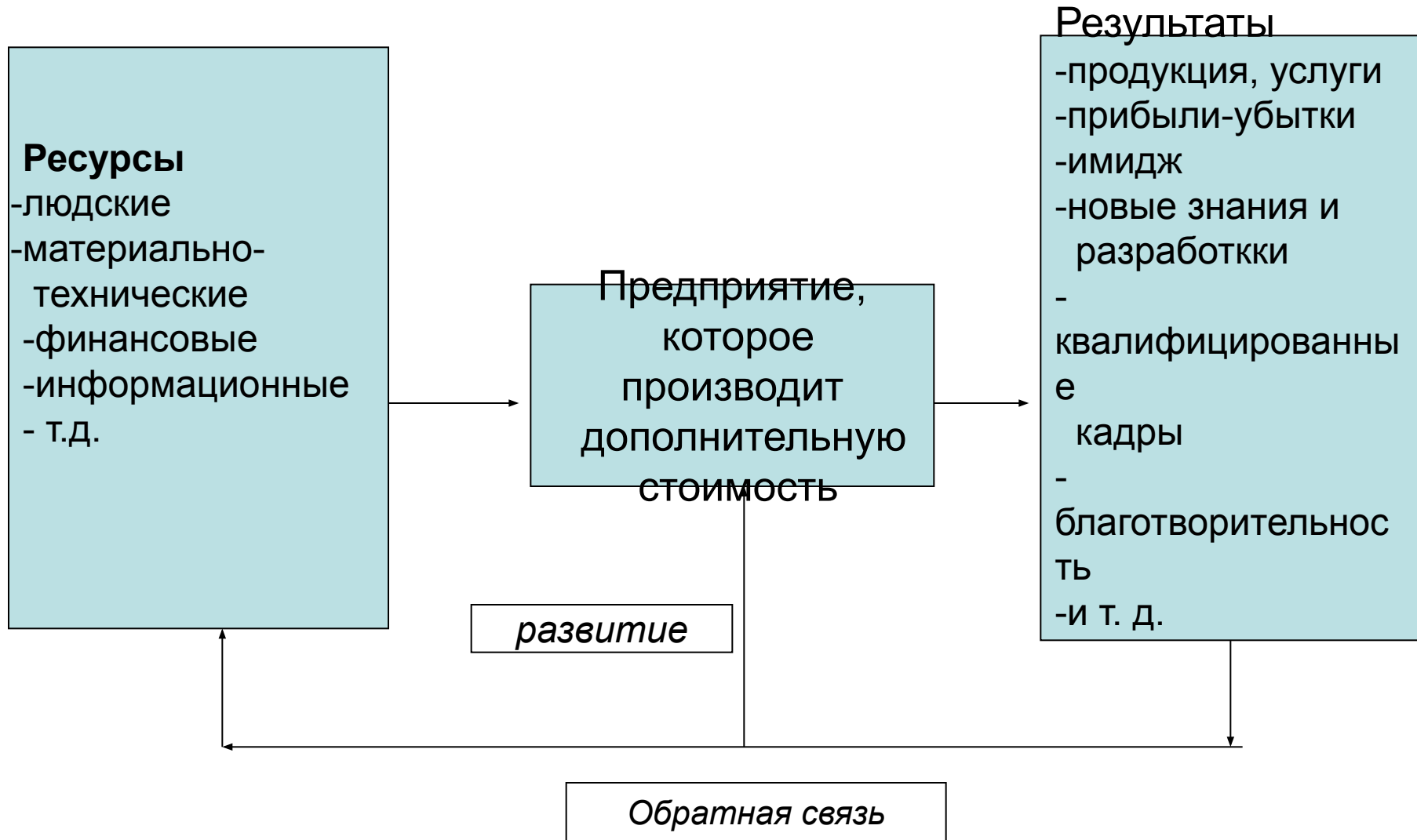
-энергией

-информацией и т.д.

Обмен есть необходимым условием выживания системы, поэтому открытая система зависит от окружающей среды, постоянно подстраиваясь по ее изменения.

Главным параметром открытой системы есть цели. Они задают траекторию эволюции и определяют поведение элементов системы

# Концепция предприятия как открытой системы



# Классификация систем в зависимости от поведения внутренней структуры

**Жесткие системы**



**Мягкие системы**

# Мягкий системный подход

Рассматривает организации как сложные социальные системы - **как саморазвивающиеся** - где основной элемент – **люди**, поведение которых определяется присущими им ценностями, потребностями, интересами.

Для достижения такой организационной системой поставленных целей, необходимо обеспечить единство образа действий всех участников, что влияют на результат.

Этому сопутствует выработка общей идеологии, что основана на формировании похожих ментальных моделей сотрудников организации, что организовывается и поддерживается корпоративной культурой

# Управление организацией:

- Изменение в социальных системах есть постоянный процесс организационного обучения путём овладения **коллективными организационными** навыками



**Способность обучаться и изменяться** –  
главное мерило эффективности мягкой системы

# Организация: определение

**Организация** – социальная целостность, которая направлена на некоторую **цель**, построенная как специально структурированная и скоординированная **система**, предназначенная для ведения некоторой деятельности, в рамках которой **взаимодействует с окружающей средой**





# Социальная целостность

Организация – социальная целостность:  
ключевой элемент – **люди**  
верхний уровень организации - **идеология**



# Твердый системный подход

- требует, что бы все представления организации были формализованы, выражены количественно и сформулированы в начальных условиях. Люди в рамках твердого системного подхода рассматриваются как компоненты, с которыми при проектировании необходимо вести , как с техническими элементами системы.

Организация рассматривается как машина для реализации целей ее творцов.

При проектировании и управлении организацией в бизнесе оптимальным будет комбинированный подход, который использует два подхода – и твердый и мягкий – в рамках их конкретного применения.

***Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности компании.***

***Тимбилдинг как неотъемлемая часть корпоративной культуры.***

# Корпоративная культура – фундамент ценностей организации

- что для организации ценно
- как именно будет персонал компании понимать потребительскую ценность и реализовывать ее
- каковы стиль лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы
- как в компании определяется успех

# Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии

Профиль корпоративной культуры  
Типы корпоративных культур

*Культура корпорации базируется на основных  
этических нормах*

## К этическим нормам относится:

- честность и соблюдение закона
- разрешение конфликтов интересов
- благожелательность в торговле и рыночной практике
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса
- оплата за выполненное дело
- использование информации из других источников
- политическая активность
- защита внутренней информации
- использование активов, ресурсов и собственности компании
- оплата по контрактам и векселям

(Г. Я. Гольдштейн)

# Типы корпоративных культур

- Клановая
- Адхократическая (инновационная)
- Рыночная
- Иерархическая

*Владислав Белошапка, Игорь Нудьга*

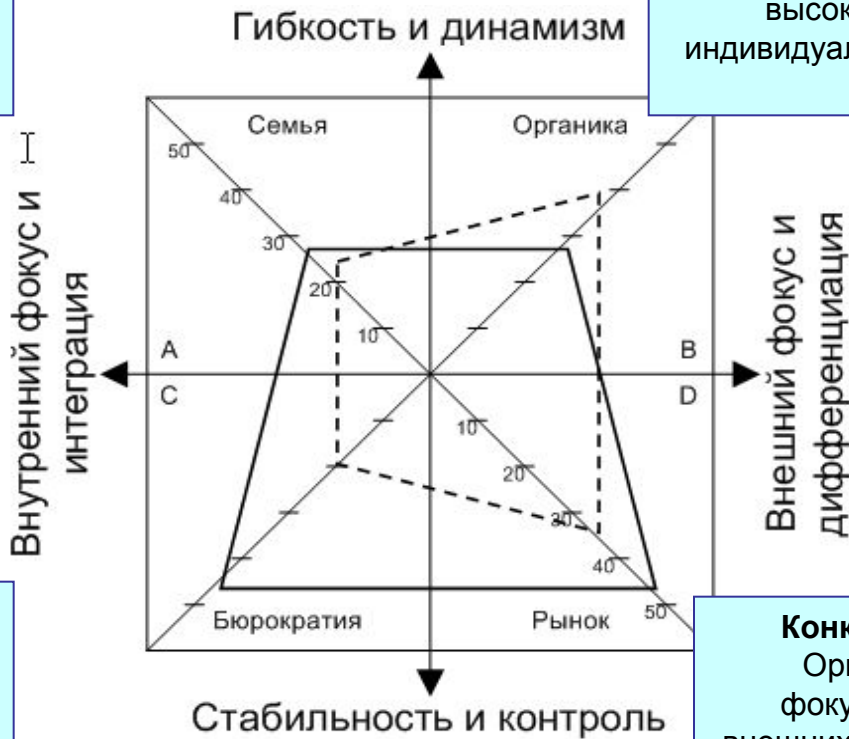


# Профили корпоративной культуры

**Семейная культура**  
 Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

**Органическая культура**  
 Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

как есть



как надо

**Бюрократическая культура**  
 Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

**Конкурентная культура**  
 Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

# Тимбилдинг

- *«Team Building – неотъемлемая часть корпоративной культуры, стимулирующая сотрудников работать согласованно, поддерживать дружеские отношения, помогающая адаптироваться новым сотрудникам в уже сложившемся коллективе»*

Татьяна Молчанова, администратор офиса «Ксерокс Украина»



- **Тимбилдинг (Team Building)** – командообразование) – комплекс мероприятий, направленный на укрепление команды, улучшение взаимодействия в коллективе, выявление коммуникационных проблем с последующим их устранением.
- ***Важнейшая функция тимбилдинга*** - выявление несовместимых людей и определение способов их неконфликтного взаимодействия.
- **Проблема**: результаты тимбилдинга становятся очевидны лишь со временем. Многие руководители не хотят тратить деньги на то, что нельзя увидеть-потрогать.
- **Преимущества**: мероприятия тимбилдинга помогают сплотить команду, выявить потенциальных лидеров, формировать и продвигать корпоративный имидж, устанавливать ценности и стандарты.
- **Регулярность проведения**: 1-2 раза в год.

# Когда необходим тимбилдинг:

1. Когда необходимо научить сотрудников работать слаженно и согласованно;
2. Когда в компании происходят крупные реорганизации и слияния, сокращения персонала;
3. Нужно наладить коммуникации между центральным офисом и регионами, отделами или специалистами одного подразделения

## **Когда необходим тимбилдинг:**

4. Необходимо разрешение конфликта руководителей и подчинённых в компании
5. Когда нужно поддерживать дружеские отношения в коллективе, дать возможность участникам узнать друг друга в неформальной обстановке;
6. Когда в компании много новых сотрудников, которых нужно адаптировать к сложившемуся коллективу и т.п.

# Виды тимбилдинга:

- **Экстремальный (Extreme Teambuilding)** – выездной тренинг, где сотрудники компании, попадая в нестандартные условия, получают возможность актуализировать внутренние резервы, научиться работать в команде;
- **Классический (Classic Teambuilding)** – тренинги, которые проходят в помещении и сочетают теорию и практику

# Правила тимбилдинга:

1. Если человек явно «выпадает» из команды, не нужно его принудительно в неё тянуть;
2. Тренинг даст положительный результат только при условии, что люди сами хотят стать единой командой

# **Стратегический анализ: технология, методика, инструментарий**

## *План*

- 1. Среда компании и её составляющие факторы.**
- 2. Стратегические конкурентные группы.**
- 3. Стратегический анализ: инструментарий, особенности технологии и формы проведения.**



# Среда компании и её составляющие факторы.

Виды:

## ***1. Внешняя среда:***

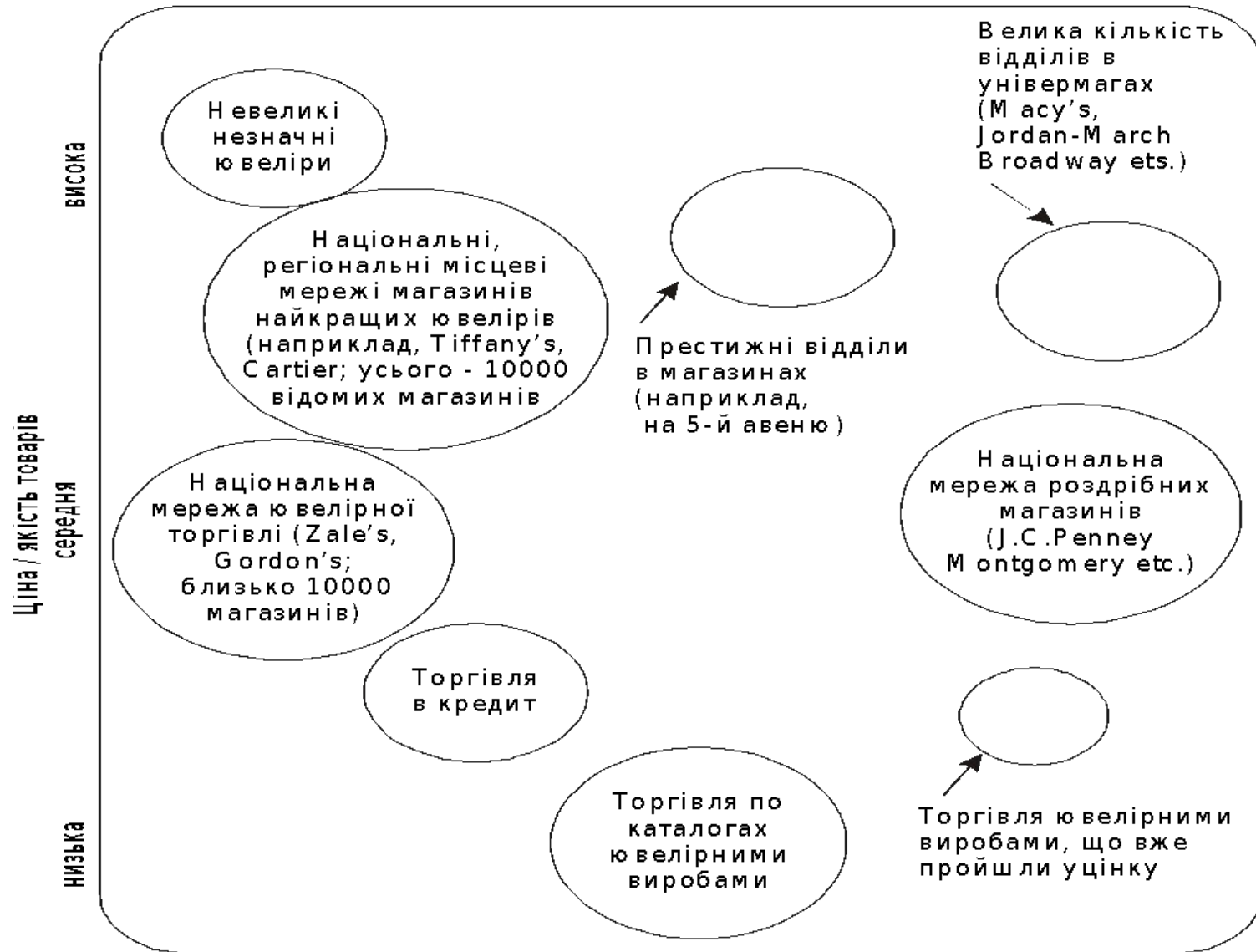
- Состояние экономики и рынков (экономические факторы)
- Деятельность правительства (политические факторы)
- Структурные тенденции
- Природно-экологическая составляющая
- Тенденции ресурсного обеспечения
- Демографические тенденции
- Социально-культурная составляющая
- Международная среда

# Среда компании и её составляющие факторы.

- 2. Промежуточная среда-** это совокупность факторов, которые формируют долгосрочную прибыльность организаци, и на которые она может влиять через установление эффективных коммуникаций.
- 3. Внутренняя среда организации –** это совокупность факторов, которые формируют ее долгосрочную прибыльность и находятся под непосредственным контролем руководства и персоналу организации.

## **Стратегические конкурентные группы –**

*это определенное количество предприятий которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основании одних и тех же самых конкурентных преимуществ и одинаковыми методами.*



Спеціалізація ювелірів (золото, діаманти, годинники)

Виробники, що виготовляють увесь перелік (золото, діаманти, фарфор, кришталь, срібло, подарунки і т.ін.) виробництво/асортимент товарів

Мережа для основних роздрібних торгових фірм

Повний перелік товарів ювелірної групи

# Стратегический анализ: инструмент, особые технологии и формы проведения

*Цель проведения анализа – установить достижимость установленных целей*

**Внешний** – применяются такие виды анализа:

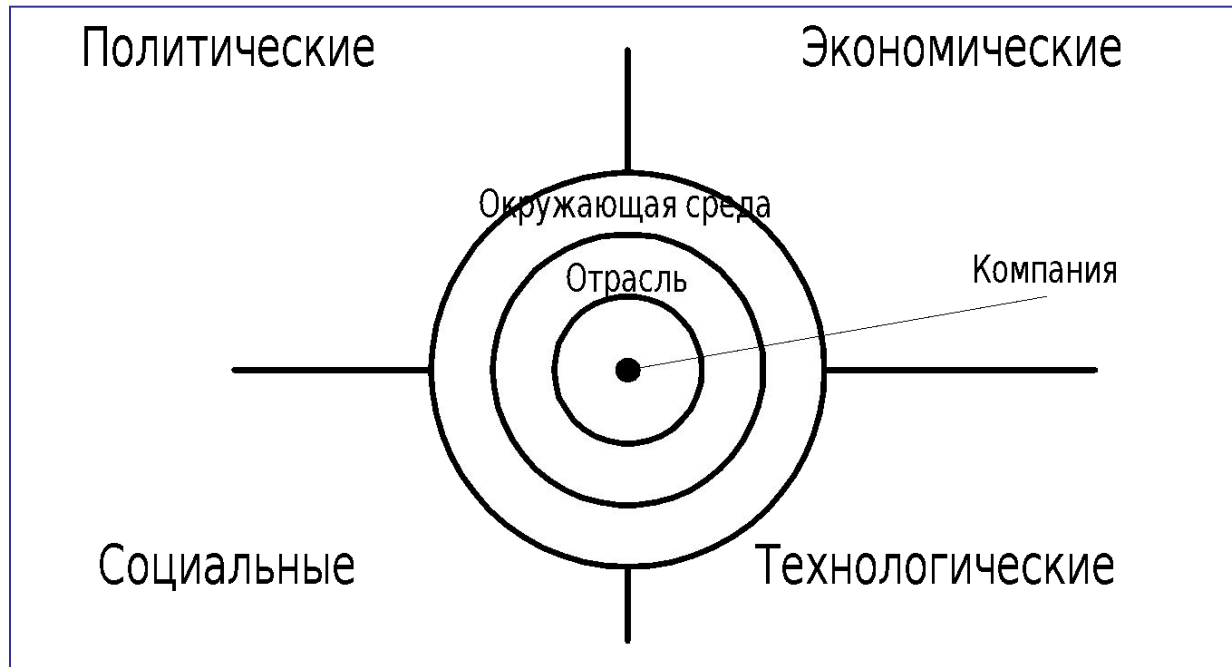
- «PEST – анализ»
- «Анализ карты отрасли»
- «Анализ пяти сил» Портера
- Модель Трейси - Висмера

**ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ** – установление списка ресурсов, какими владеет компания , и ее оценка – количественная и качественная.

Результат внутреннего анализа устанавливает, хватит ли ресурсов в компании для достижения целей, а если не хватает, то сколько и каких именно.

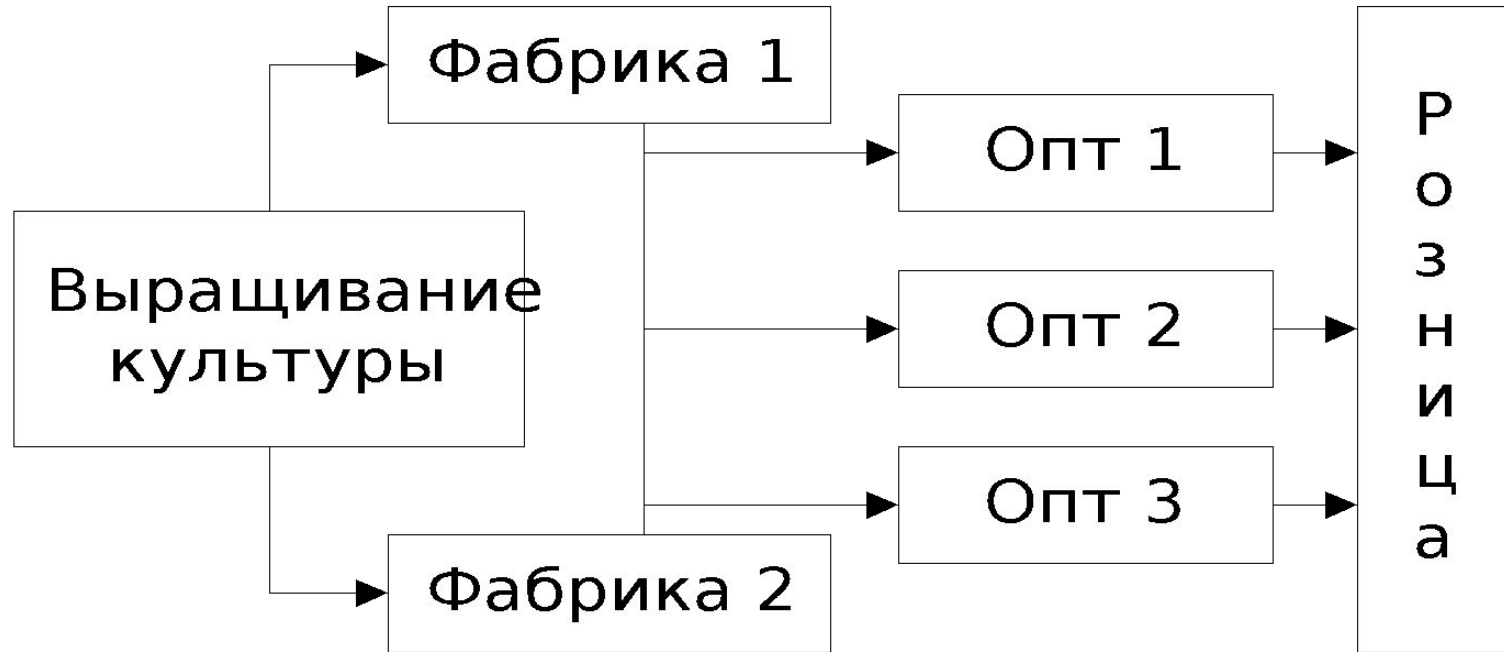
Результаты всех анализов , проведенные на этой стадии, сводятся в матрицу SWOT - анализа

# PEST-анализ



- **Основные положения PEST – Анализа:**
- «Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны»
- Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
- PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

# Анализ отрасли



- **составление карты отрасли**
- **определение места компании в производственной цепочке**
- **анализ распределения доходов**
- **конкуренты/союзники**



# Анализ 5 сил Портера

## На фирму влияют 5 конкурентных сил:

- имеющиеся конкуренты
- поставщики
- покупатели
- величина барьера для входа в отрасль
- товары-заменители (субституты)

*Анализ конкурентных сил показывает, чего компании следует ожидать от каждой из них (т.е. осуществляется их оценка), и какие меры компания будет применять против каждой из тех, что будут признаны наиболее сильными.*



Тип потребления	Фактор роста стоимости	Характер изменения	
Престижное	За счет повышения цены растет рентабельность	□ Цена	□ Качество
Стандартное верхнее	За счет вариации соотношением «цена/качество»	Цена =	□ Качество
Стандартное нижнее		Цена □	Качество =
Функционально е	За счет снижения цены растет объем реализации	Цена □	Качество □

# Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Treats (Угрозы)

<b>внутренние</b>	<b>сильные стороны</b>	<b>слабые стороны</b>
<b>внешние</b>	<b>возможности</b>	<b>угрозы</b>

- Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям.

**В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости**

# SWOT: рассмотрение возможных сочетаний

**Возможность-Сила** формирует «скелеты» будущих стратегий. Рассмотрев этот квадрат можно ответить на вопрос: *имеются ли у фирмы конкурентные преимущества, на которых могла бы основываться стратегия.*

**Угроза-Слабость** показывает наиболее уязвимые места фирмы, которые необходимо защищать в первую очередь.

**Возможность-Слабость** показывает, какие факторы следует усиливать для того, чтобы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятными возможностями (если они к тому моменту не исчезнут).

**Угроза-Сила** включает в себя те вызовы внешней среды, с которыми фирма в состоянии справиться за счет своих конкурентных преимуществ. Анализ квадрата – основа *текущего, а не долгосрочного планирования.*