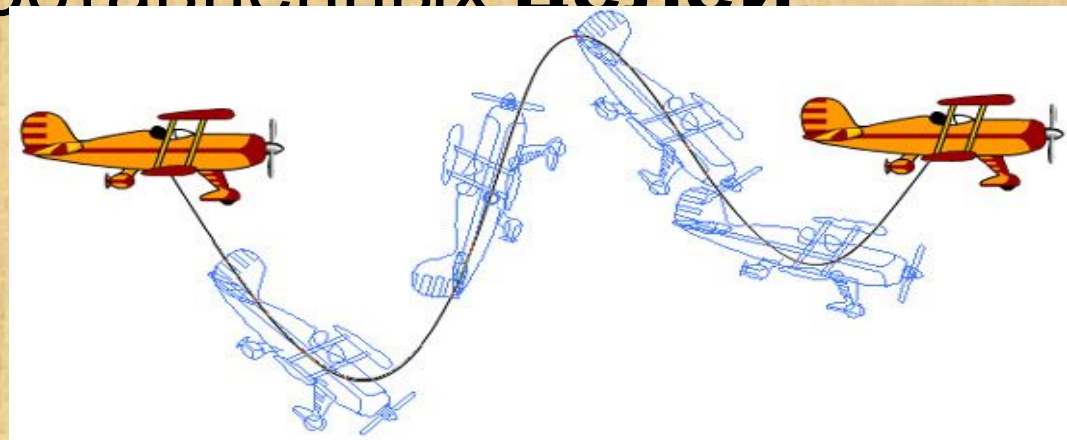


Теория и история менеджмента

Стратегический менеджмент

Стратегия, это...

(греч. *strategia*, *stratos* – войско и *ago* – веду) – **планы** и направления **действий**, определяющие распределение **ресурсов**, фиксирующие **обязательства** по осуществлению ряда действий во времени для достижения поставленных **целей**



Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся средств и формы её деятельности, системы взаимоотношения внутри организации, а так же позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям.



Как формулируются цели?

Целеполагание от:

РЕЗУЛЬТАТЫ

РЕСУРСЫ

КОНКУРЕНТЫ

ОГРАНИЧЕНИЯ

ВОЗМОЖНОСТИ



Начинающая компания
никогда не добьется
успехов, если не поставит
перед собой сверхзадачу

В процессе целеполагания – выбора и формулирования целей важно учитывать следующие аспекты:

- ▣ **Характеристики и качество целей** (сложность, достижимость, допустимые потери, срок достижения, актуальность, экологичность и т.д.).
- ▣ **Ограничения** – лидера, сотрудников, клиентов, конкурентов, общества. Проекция целей.
- ▣ **Системность и этапность целей.**
- ▣ **Миграция целей.** Ложные цели. Запасные цели. Подцели. Сложные (составные) цели. Примерка целей. Инкрустация целей.
- ▣ **Функционально-технические и**
- ▣ **эмоционально-психологические** свойства цели.

Коротко основные принципы целеполагания могут быть сформулированы следующим образом:

- ▣ **Структурирование** целей на основе ряда критериев (например, цели можно структурировать как минимум по трем критериям: по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым);
- ▣ Логическая стройность и **непротиворечивость** системы целей;
- ▣ **Взаимодополняемость** и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

Цель организации выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

- цель есть опредмеченный мотив (потребность)
- цель образуется при встрече мотивов со средствами (ресурсами, возможностями, условиями)
- понятие «цель» не тождественно понятию «результат». Достигнутая цель способна быть лишь частью результата.

Конкретно цели предприятия могут быть сформулированы в следующих категориях:

- увеличение доли рынка на ... %;
- повышение объемов продаж на ... %;
- увеличение темпов роста чистого дохода;
- увеличение доли собственного капитала до... %.
- выход на новые рынки сбыта;
- повышение качества производимой продукции;
- сокращение нормативных сроков обслуживания клиентов до ... дней и т.д.

Дерево целей

общие принципы построения

9

Для этого

Для этого

Что такое стратегия ?

АН

водство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее

ИНЦИП

едения или следование некой модели поведения.

ЗИЦИЯ

положение определенных товаров на конкретных рынках

СПЕКТИВА

вной способ действия, или, «теория бизнеса» организации.

ИЕМ

невр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.



**Генри
МИНЦБЕРГ**

Ключевые вопросы СМ

КТО мы?, ЧТО мы делаем?, и ГДЕ мы лидируем?

Где мы сейчас? Где хотим быть?

Как будем добиваться этого?

Как вывести организацию в состояние конкурентного превосходства и удержать его максимально долго?



Компетенции организации

Компетенция – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций).

- **Стандартная компетенция** – такой набор способностей, которые позволяют решать обычные для данного рынка задачи. Так как стандартными компетенциями должны обладать все участники рынка, ее отсутствие приводит к очень быстрому уходу компании с рынка.

Ключевая компетенция

- такой набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, нетипичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и делает очень устойчивой при ожесточении конкуренции.

Критерии ключевой компетенции:

- **Значимость для потребителей** (потребители готовы за нее платить, она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности)
- **Уникальность** (трудность в достижении другими компаниями)
- **Возможность совершенствования** (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения)
- **Сотрудничество** (компетенция может явиться результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организации и потребителей...)
- Компетенция **базируется на знаниях** (а не является следствием уникального стечения обстоятельств)

Ведущие компетенции

это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции.

Ведущая компетенция обеспечивает лидерство компании в будущем, это наличие тех предпосылок, которые, при соответствующей работе, могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент:

- рынка,
- продукта,
- технологии.

Примеры компетенций

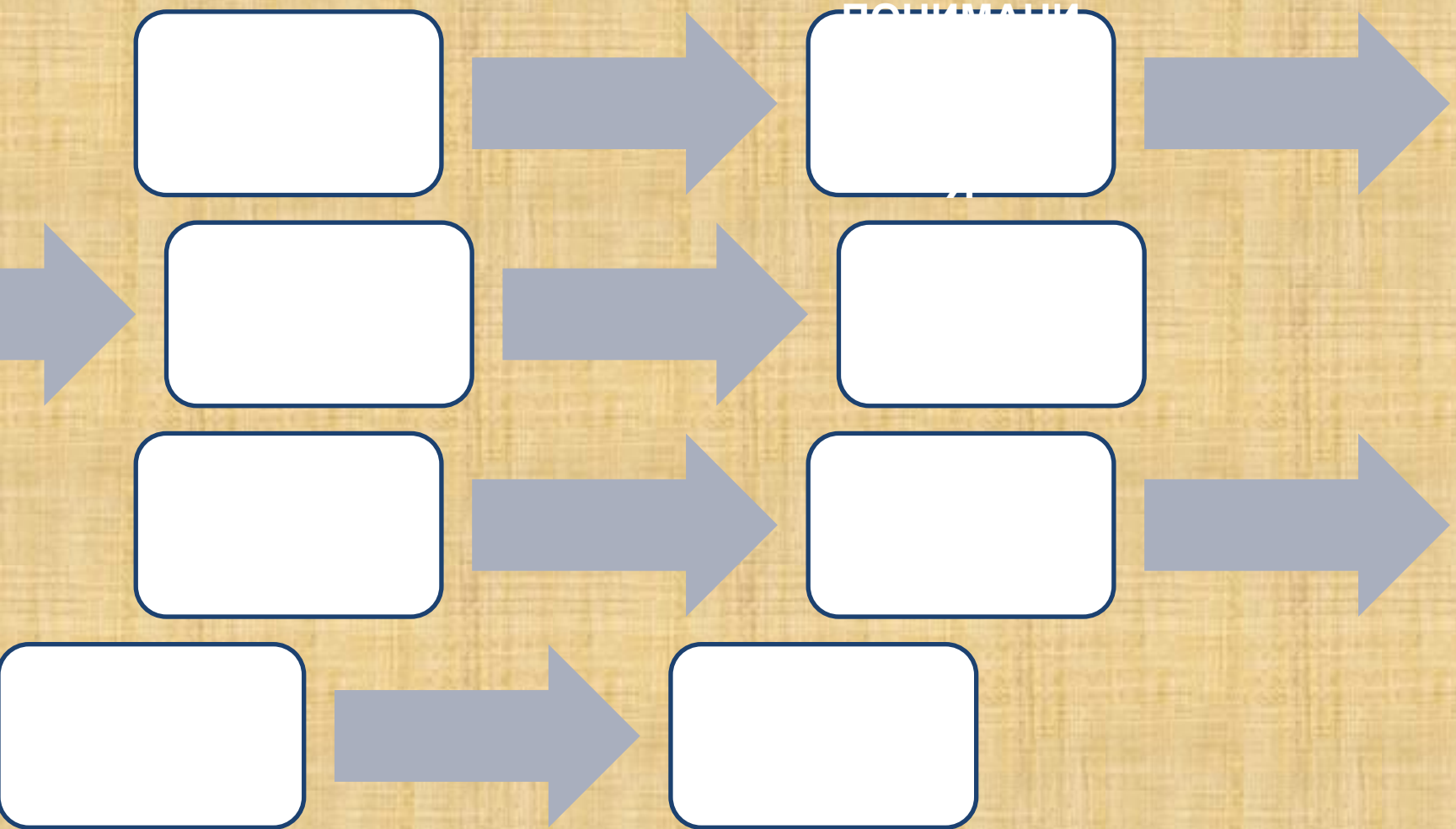
- Наличие широкой сети распространения товара
- Способность привлекать квалифицированный персонал
- Наличие эффективной информационной системы
- Закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов
- Улучшение качества продукции (снижение затрат на брак)
- Создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса
- Способность создавать эффективную рекламу
- Умение эффективно удерживать потребителя
- Способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство

Стратегия не нужна, если:

- Вам ничто не угрожает и Вас не интересуют возможности
- Вас устраивает настоящее
- Вас не беспокоит будущее
- У Вас нет недостатка ресурсов
- У Вас нет соперников
- У Вас нет цели
- Вы не готовы рисковать



Система СМ



Уровни стратегии

- **КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ**
- **СТРАТЕГИИ**
- **БИЗНЕС-ЕДИНИЦ**
- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**
- **ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ**

Стратегический анализ

- Как оценить свое текущее положение / состояние?
- Как увидеть и оценить возможности и угрозы?
- Как сравнить альтернативы управления и развития?
- Как выбрать наилучший путь?



Окружающая среда

PEST-анализ

Анализ рынка

5 сил Портера



Майкл Портер: 5 сил



1. Угроза появления новых конкурентов

1.1 Капитальные издержки новичков для входа в отрасль.

1.2 Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.

1.3 Действия контролирующих органов.

1.4 Недоступность каналов сбыта.

1.5 Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов.

1.6 Сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Угроза появления услуг-заменителей

Услуги – заменители представляют значительную угрозу, если:

их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжён для потребителей с чрезмерными расходами.

Рычаги воздействия покупателей

Потребители могут оказывать сильное конкурентное давление в том случае, если могут обеспечивать выгодные для себя цены, качество, сервис и т.д.

- даже одиночные потребители могут оказывать конкурентное давление в определённых обстоятельствах:
- Если продукт достаточно схожи с продуктами конкурентов, то потребитель может переключиться без особых затрат, вы вынуждены идти на дополнительные уступки, желая сохранить клиентов.

Крупные потребители имеют возможность взаимодействовать друг с другом и согласованно влиять на цены, качество и другие условия продаж.

Рычаги воздействия поставщиков

Поставщики могут оказывать конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным игрокам рынка более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств оборудования, профессиональной косметики, расходных материалов или сроков поставки.

Низкое влияние в случае, если:

поставляемые материальные ресурсы не являются уникальными и могут быть заменены

расходы на замену так же не являются высокими.

поставщиками являются не крупные фирмы – их рынок размыт на сотни игроков, конкуренция среди них высока

Колесо стратегии. М. Портер





Теория стейкхолдеров

К **стейкхолдерам** относится любая группа или индивидум, которые могут оказать влияние на компанию или сами подвергаются влиянию со стороны компании при реализации ее целей.

Интересы различных групп стейкхолдеров могут быть разнонаправлены и даже противоречивы. Как правило, воздействие стейкхолдеров рассматривают как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого определяет траекторию развития компании.

Учет требований стейкхолдеров приводит компанию к осознанию своей роли и ответственности в устойчивом развитии социальной и экологической среды.

Теория стейкхолдеров

Поскольку различные группы стейкхолдеров могут предъявлять различные, даже противоречивые требования к деятельности компании, ее менеджеры должны определить, интересы каких групп являются для компании наиболее важными. Для определения значимости стейкхолдеров можно использовать модель Митчелла, Агла и Вуда.

В модели выделены **три основных фактора**, определяющие силу возможного воздействия определенной группы стейкхолдеров на деятельность компании:

власть (power),

законность/легитимность (legitimacy)

срочность/безотлагательность требований (urgency) стейкхолдеров.

Сила проявления каждого из трех факторов в определенной группе стейкхолдеров не является постоянной и может усиливаться, уменьшаться или полностью исчезать с течением времени.

В зависимости от комбинаций воздействия трех названных факторов можно выделить семь категорий стейкхолдеров. Три категории стейкхолдеров обладают одним из факторов (латентные стейкхолдеры), еще три категории — двумя факторами (ожидающие стейкхолдеры) и одна категория — всеми тремя факторами (категорические стейкхолдеры).

Власть

Законность /
легитимность



Срочность

Наличие двух факторов делает категорию ожидающих стейкхолдеров активной и важной для устойчивого развития компании силой. Работа с этой категорией стейкхолдеров предполагает постоянный мониторинг и разработку стратегии управления отношениями с ними.

Наибольшую значимость для компании имеет категорическая группа стейкхолдеров, обладающая всеми тремя факторами. Требования этой категории стейкхолдеров должны удовлетворяться в первую очередь.

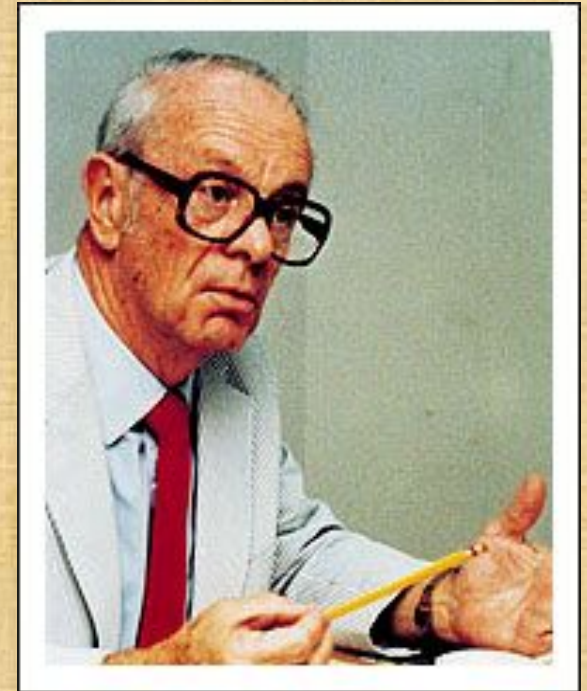
Анализ деятельности компании

SWOT

Матрицы с примерами практического применения (из студенческих презентаций)

Матрица Ансоффа

	<i>Выпускаемые продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
<i>Имеющиеся рынки</i>	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА
<i>Новые рынки</i>	СТРАТЕГИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ	СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ



Игорь Ансофф

Старый продукт на старом рынке

Низкий уровень риска

Необходимо совершенствовать продукт:

- снижать его себестоимость
- Возможно и цену,
- повышать качество товара
- и, что важнее, качество обслуживания
продажи и послепродажного сервиса

Новый продукт на старом рынке

Умеренный уровень риска.

Необходимо сосредоточиться на
нуждах существующих потребителей
и разрабатывать новые продукты под
них.

Важно добиваться максимальной
степени удовлетворенности клиентов
и удерживать их за счет более тонкого
реагирования на их запросы.

Старый продукт на новом рынке

Высокий уровень риска.

Необходимо усовершенствовать существующий продукт в соответствии с требованиями новых рынков.

Важно определить какие именно характеристики являются значимыми для клиентов а какие нет.

Следует сосредоточиться на исследовании новых клиентов и поиске основ для долгосрочного сотрудничества.

Новый продукт на новом рынке

Крайне высокий уровень риска и неопределенности.

Следует сосредоточиться на сборе объективной информации об особенностях рынка и о современных технологиях производства продукта.

Важно, чтобы информированность опережала капитальные вложения.

В этом поле имеет смысл реализовывать относительно низкозатратные, краткосрочные проекты с высоким уровнем ожидаемой прибыли.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Альфред Чандлер: Стратегия – это определение основных, долгосрочных целей и задач компании, а так же выбор курса действий и размещение ресурсов, необходимых для их достижения.



Классический. Стратегия заключается в рациональном, продуманном плане размещения ресурсов компании для достижения максимального эффекта в рамках максимизации прибыли.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Процессуальный подход. Отвергает рациональность поведения агентов окружающей среды, рассматривает предпосылку о единой цели компании, которую принимают и разделяют все участники компании, как существенное упрощение действительности.

Стратегия компании не создается рационально, а возникают в непрерывной связи с процессами деятельностью компании, её принятыми традициями и сосредоточена на развитии ключевых компетенций каждой конкретной компании.



Генри Минцберг – идея постоянного совершенствования.

Три подхода (Ричард Виттингтон)

Системный подход. Все планы, решения, идеи тех, кто создает стратегию, заключаются не в простом подсчитывании экономических эффектов всех агентов деятельности, а в анализе включенности этих агентов в различные социальные системы, которые во многом определяют выбор решения или стратегии.

На формирование стратегии влияет как внутренняя, так и внешняя среды организации.

Планы – ничто, планирование – все.

Эйзенхауэр

Никакое планирование не должно
ограничивать возможность гибкости
компании.

Матрица И. Ансоффа

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	I 65% □□□ 2%	III 14% □□ 65%
Новые продукты	II 16% □ 35%	IV 10% □□□ 80%

Balanced Scorecard

Карта сбалансированных показателей



- Цель
- подцель
- подцель
- подцель
- подцель

Balanced Scorecard (BSC)

- 4 фокуса BSC

- Точка зрения клиента. Как мы позиционируем себя на целевых рынках?

- Обучение и развитие. Какие ключевые компетенции помогут достичь стратегических целей?

- Процессная точка зрения. Какие процессы стратегически важны?

- Финансы. Как финансовая стратегия компании повлияет на достижение стратегической цели?

Balanced scorecard (BSC)

карта сбалансированных показателей

Финансовая точка зрения: «Как стратегия компании повлияет на достижение стратегических целей?»

Процессная точка зрения: «Какие процессы стратегически важны?»



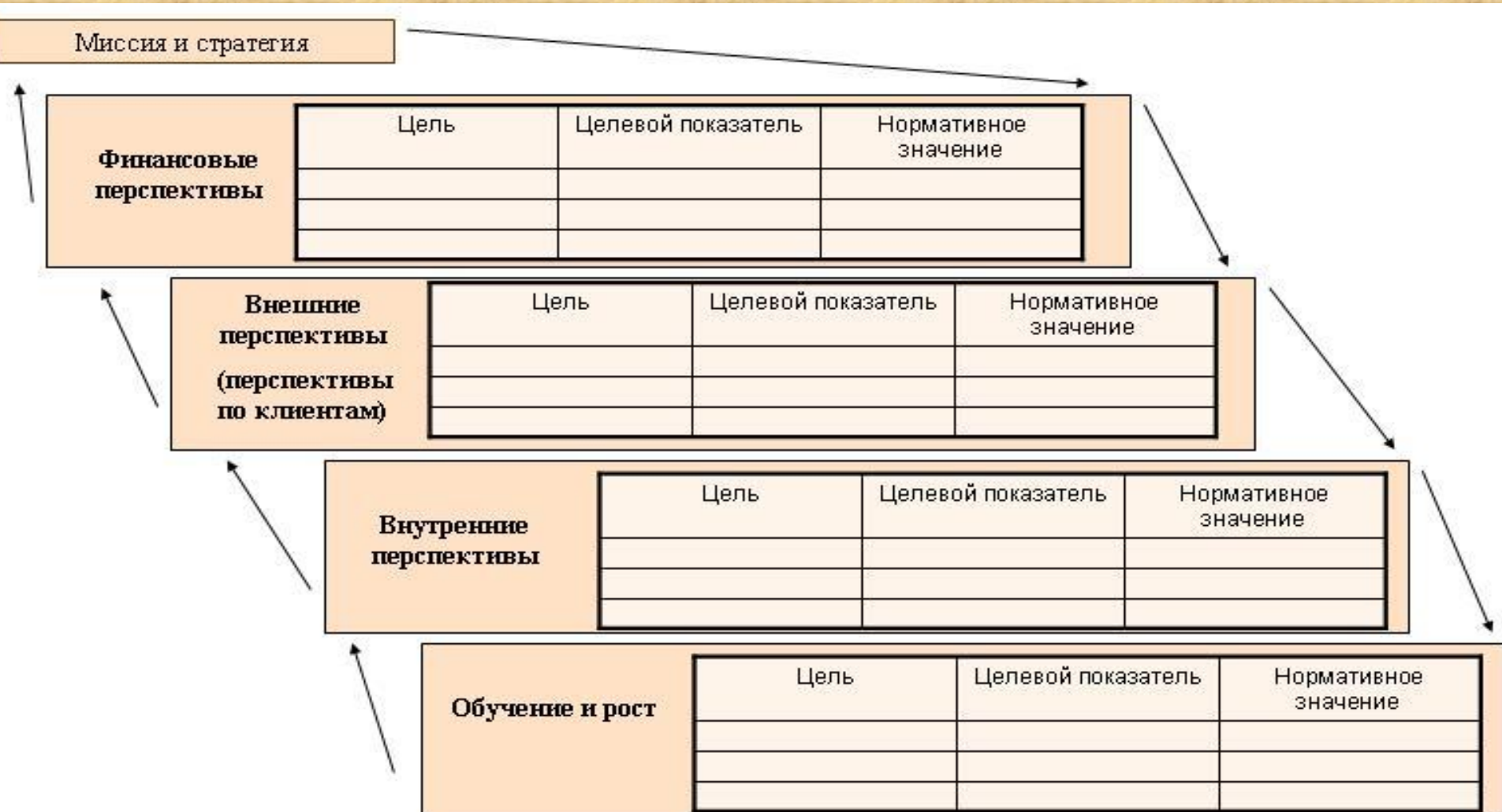
Точка зрения клиента: «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»

Точка зрения обучения и развития: «Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей?»

Причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты цели в различных точках зрения

Balanced scorecard (BSC)

общий формат карты



Balanced scorecard (BSC)

финансовые показатели

- Суммарные активы
- Суммарные активы на работника
- Прибыль в процентном отношении к суммарным активам
- Прибыльность чистых активов
- Прибыльность суммарных активов
- Доходы / суммарные активы
- Валовая маржа
- Чистый доход
- Прибыль в процентном отношении к доходу от продаж
- Прибыль на работника
- Доход
- Доход от новых продуктов
- Доход на работника
- Прибыльность собственного капитала (ROE)
- Прибыльность используемого капитала (ROCE)
- Прибыльность инвестиции (ROI)
- Добавленная экономическая стоимость (EVA)
- Добавленная рыночная стоимость (MVA)
- Добавленная стоимость на работника
- Темп роста в сложных процентах
- Дивиденды
- Рыночная стоимость
- Цена акции
- Структура акционеров
- Лояльность акционеров
- Движение денежных средств
- Суммарные затраты
- Оценка кредитоспособности
- Заемные средства
- Отношение заемных средств к собственному капиталу
- Коэффициент процентных доходов
- Период оборачиваемости дебиторской задолженности
- Оборачиваемость дебиторской задолженности
- Период оборачиваемости кредиторской задолженности
- Период оборачиваемости запасов
- Коэффициент оборачиваемости запасов

Balanced scorecard (BSC)

клиентские показатели

- Удовлетворенность клиентов
- Лояльность клиентов
- Доля рынка
- Количество жалоб клиентов
- Количество жалоб, урегулированных в течение первого контакта
- Уровень возврата товара
- Время ответа на вопрос клиента
- Прямая цена
- Цена по сравнению с конкурентами
- Суммарные затраты клиента
- Средняя продолжительность отношений с клиентом
- Количество утраченных клиентов
- Сохранение клиентов
- Уровень привлечения новых клиентов
- Процент дохода от новых клиентов
- Количество клиентов
- Средний доход от продаж (на клиента)
- Уровень успеха (количество совершенных продаж/заключенных контрактов)
- Количество визитов клиентов в компанию
- Количество часов, проведенных с клиентами
- Затраты на маркетинг в процентном отношении к доходу от продаж
- Количество размещенных реклам
- Количество сделанных предложений
- Признание торговой марки
- Уровень ответной реакции (обратной связи)
- Количество посещенных торговых выставок
- Объем продаж
- Доля расходов целевого клиента
- Доход от продаж на канал сбыта
- Средний размер клиента
- Соотношение количества клиентов и работников
- Затраты, связанные с обслуживанием клиентов
- Прибыльность по клиентам
- Частотность (количество продаж)

Balanced scorecard (BSC)

показатели бизнес-процессов

Время	Затраты
<ul style="list-style-type: none">• Своевременная доставка• Продолжительность цикла заказа• Переменчивость продолжительности цикла заказа• Время реакции• Продолжительность цикла прогнозирования/планирования• Переменчивость продолжительности цикла планирования	<ul style="list-style-type: none">• Оборачиваемость запасов готовой продукции• Период погашения дебиторской задолженности• Затраты на обслуживание• Продолжительность цикла движения денежных средств• Суммарные затраты<ul style="list-style-type: none">• Себестоимость продукции• Транспортные расходы• Затраты на хранения запасов• Затраты на транспортировку материалов• Все прочие затраты<ul style="list-style-type: none">• Информационные системы• Административные расходы• Затраты в результате избытка производственных мощностей• Затраты в результате нехватки производственных мощностей
Качество	Прочее/вспомогательные процессы
<ul style="list-style-type: none">• Общая удовлетворенность клиентов• Точность обработки• Идеальное выполнение заказа<ul style="list-style-type: none">• Своевременная доставка• Полный заказ• Точный выбор продукта• Отсутствие повреждений• Точный счет• Точность прогнозирования• Точность планирования• Соблюдение графика	<ul style="list-style-type: none">• Утвержденные исключения<ul style="list-style-type: none">• Минимальный объем заказа• Изменение времени выполнения заказа• Наличие информации

Balanced scorecard (BSC)

показатели по персоналу

- Участие работников в профессиональных объединениях
- Инвестиции в обучение на клиента
- Средний стаж работы на предприятии
- Процент работников, имеющих ученые степени
- Количество работников, имеющих несколько специальностей
- Уровень невыходов на работу
- Текучесть кадров
- Количество рационализаторских предложений работников
- Удовлетворенность работников
- Участие в планах распределения акций
- Количество несчастных случаев на производстве
- Добавленная стоимость на работника
- Индекс мотивации
- Количество заявлений на замещение вакантных должностей
- Уровень разнообразия
- Индекс предоставления полномочий (количество менеджеров)
- Качество условий работы
- Оценка распространения информации внутри компании
- Производительность труда
- Количество разработанных систем показателей
- Пропаганда здоровья
- Количество часов на обучение
- Коэффициент обеспечения компетентности
- Достижение личных целей
- Своевременное проведение аттестации
- Развитие лидерства
- Планирование распространения информации
- Количество случаев, подлежащих сообщению
- Процент работников, имеющих компьютеры на рабочих местах
- Коэффициент стратегической информации
- Количество междисциплинарных заданий
- Управление знаниями
- Количество нарушений этики

Примеры показателей

Финансовые показатели:

Суммарные активы

Суммарные активы на работника

Чистый доход

Доход от новых продуктов

Заемные средства

Период оборачиваемости запасов

Рыночная стоимость

Цена акции и т.п.

Примеры показателей

Клиентские показатели:

Лояльность клиентов

Доля рынка

Количество жалоб

Средняя продолжительность отношений с клиентом

Количество часов, проведенных с клиентами

Уровень привлечения новых клиентов

Соотношение количества клиентов и работников

Объем продаж и т.п.

Пример показателей

Показатели бизнес-процессов:

Своевременность доставки

Продолжительность цикла доставки

Общая удовлетворенность клиентов

Качество выполнения заказов

Затраты на обслуживание

Себестоимость продукции

Транспортные расходы

Расходы на хранение запасов

Наличие информации и т.п.

Примеры показателей

Показатели по персоналу:

Средний стаж работы на предприятии

Процент «остепененных» работников

Уровень невыходов на работу

Количество несчастных случаев

Количество часов на обучение

Достижение личных целей

Качество условий работы

Уровень разнообразия

Количество нарушений этики и т.п.

Виды показателей

(по задачам использования)

Операционные	Итоговые
Конкретизируют путь достижения результата	Ставят итоговую цель деятельности
Например , показатели скорости бега по этапам тренировочной программы атлета	Например , мировой рекорд, к которому он стремится

КРІ - ПРИМЕР

№ п/п	Стратегическая цель	Показатель (название)	Формула расчета	учетный период	целевое направление
1	Оптимизировать систему карьерного роста и продвижения в компании	Охват вертикальной ротацией			
		Охват горизонтальной ротацией			
		Участие в обучении			
		Участие в проектной деятельности			
2	Внедрить систему контроля за эффективностью обучения и развития персонала	Рост компетентности персонала в результате обучения			
		Степень охвата персоналом оценочными процедурами			
3	Внедрение программ обучения работников в «корпоративном университете»	Востребованность программ обучения			
		Эффективность внутреннего обучения			
4	Усовершенствовать технологии подбора и найма персонала	Охват конкурсными процедурами			
		Охват Ассесмент Центром			
		Доверие к службе			
5	Усовершенствовать процедуры оценки труда	Справедливость оценки			
		Результативность оценки			
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам конкурса к общему количеству принятых и вновь назначенных работников	квартал	рост
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам Ассесмент Центр к общему количеству принятых и вновь назначенных работников (на ключевые позиции)	квартал	рост
			количество заявок на подбор персонала от линейных руководителей к общему количеству вакансий	квартал	рост
			количество заявлений на проведение внеочередной аттестации по причине несогласия работников с оценкой руководителя	квартал	снижение
			доля рекомендаций по итогам ежегодного собеседования, выполненных в течение учетного периода	год	рост
			по результатам конкурса к общему количеству принятых и вновь назначенных работников	квартал	рост
			отношение количества работников, вновь принятых и вновь назначенных по результатам Ассесмент Центр к общему количеству принятых и вновь назначенных работников (на ключевые позиции)	квартал	рост
			количество заявок на подбор персонала от линейных руководителей к общему количеству вакансий	квартал	рост

КРИ - ПРИМЕР

№ п/п	Стратегическая цель	Показатель (название)	Формула расчета	учетный период	целевое направление	
1	Рост квалификационного состава персонала	Образовательный состав	Клиентский портфель			
		Качество подбора	Клиентский портфель			
		Соответствие в нововведенных работников ожиданиям руководителей	Клиентский портфель			
		Показатели общей квалификации персонала	Клиентский портфель			
2	Соответствие программ обучения и развития потребностям	Соответствие программ обучения сотрудников ожиданиям руководителей	Повышение скорости и качества заполнения вакансий	Скорость подбора необходимых специалистов и руководителей	квартал	снижение
		Рост компетентности персонала в результате обучения		Скорость оформления на работу	квартал	снижение
		Степень удовлетворения заявок руководителей		Качество подбора (соответствие реальной компетенции)	год	рост
3	Снижение времени адаптации вновь принятых и вновь назначенных сотрудников	Среднее время адаптации работника на уровне производства	Клиентский портфель	Индекс удовлетворенности резервистов	квартал	рост
		Уровень адаптации в организационной культуре			квартал	снижение
4	Рост удовлетворенности системой карьерного роста и продвижений в компании	Индекс удовлетворенности резервистов	Клиентский портфель	Потери потенциала	квартал	снижение
		Потери потенциала			квартал	рост
		Востребованность резерва			квартал	рост

	Задачи (к 1 сентября 2009 г.)	Вес задач и	Требуем ы показате ль
о	Обеспечить присутствие в специализированных рекламных изданиях	0,3	10 первых в рейтинге источник ов
	Проведение PR-акций	0,2	5 акций
	Увеличить количество новых обратившихся	0,5	На 10%