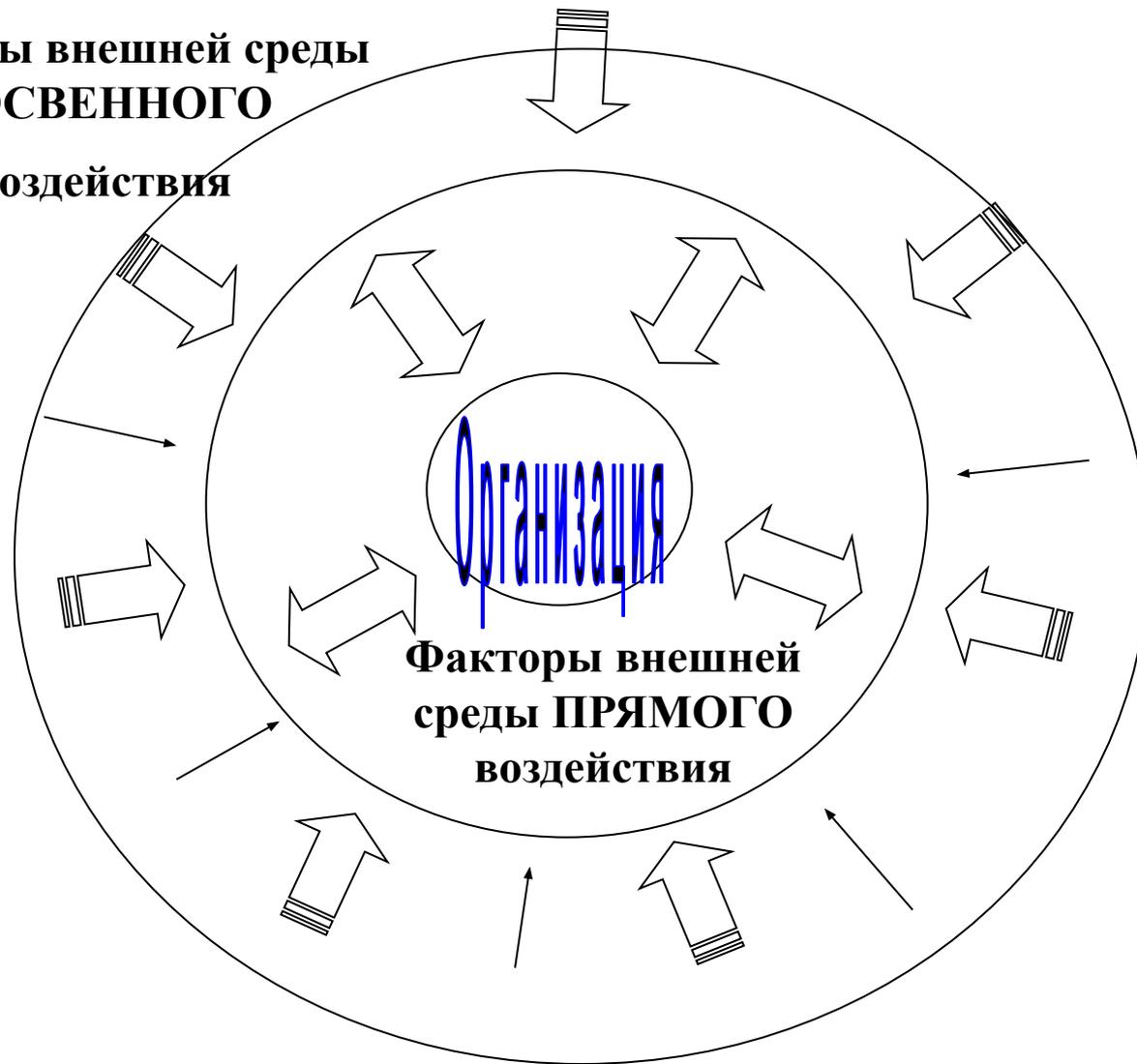


ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Факторы внешней среды
КОСВЕННОГО
воздействия



Факторы внешней
среды ПРЯМОГО
воздействия

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- Взаимосвязь факторов

- Сложность

- Подвижность

- Неопределенность

Стратегический Менеджмент

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей **в ответ** на возрастание **динамизма** внешней среды бизнеса .

Стратегия - это **осознанная и продуманная совокупность норм и правил**, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, **влияющих на будущее** состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой.

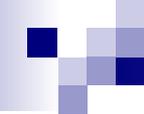
«Стратегия— это генеральная программа действий, выявляющая проблемы, приоритеты и ресурсы для достижения основной цели. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения» [Кунц].

«Стратегическое управление— это процесс принятия и осуществления стратегических решений, где главным звеном является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании:

- ✓ рынка,**
- ✓ оценке позиции предприятия на рынке,**
- ✓ осознании своих конкурентных преимуществ.**



Этапы развития корпоративного планирования

1. Бюджетирование

2. Долгосрочное планирование

3. Стратегическое планирование

4. Стратегический менеджмент.

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются — экстраполяция	Новые явления/ тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Основа управления	Контроль отклонений комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегических параметров	Учет развития рынка и внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность/ реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	с 1900 г	с 1950-х гг.	с 1970-х гг.	с 1990-х гг.

Классификация систем управления

/ Игорь Ансофф /

1. на основе *контроля исполнения* (постфактум)
2. на основе *экстраполяции*;
3. на основе *предвидения изменений*;
4. на основе *гибких экстренных решений*,

Эволюцию систем управления –

это реакция на усложнение управленческих задач.

Сущность стратегического менеджмента

Это ответ на три важнейших вопроса:

1. В каком положении **МЫ** находимся в настоящее время?
2. В каком положении **МЫ** хотели бы находиться через 3-5 лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Стратегические решения

1) ориентированы на будущее;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия.

Особенности стратегических решений

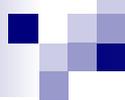
1. инновационные

2. направлены

- a) на перспективные цели предприятия,*
- b) на возможности, а не на задачи,*
- c) на будущее, а не настоящее;*

3. множество альтернатив неопределено,

4. неопределенны по своей природе,



5. требуют **знаний**,

6. больше зависит от **качества** решений,

7. **субъективны** по своей природе, **не поддаются**,
объективной оценке;

8. **необратимы** и имеют, **долгосрочные** последствия,

9. оценить **целесообразность** решения возможно **только**
после его реализации

Типы стратегий: *Корпоративная, Деловая, Функциональная*



Корпоративная стратегия

- распределение ресурсов
- оргструктура
- диверсификация

Деловая стратегия

- рыночные планы
- конкуренция
- диверсификация

Функциональные стратегия

Типы стратегий

Корпоративная

Деловая

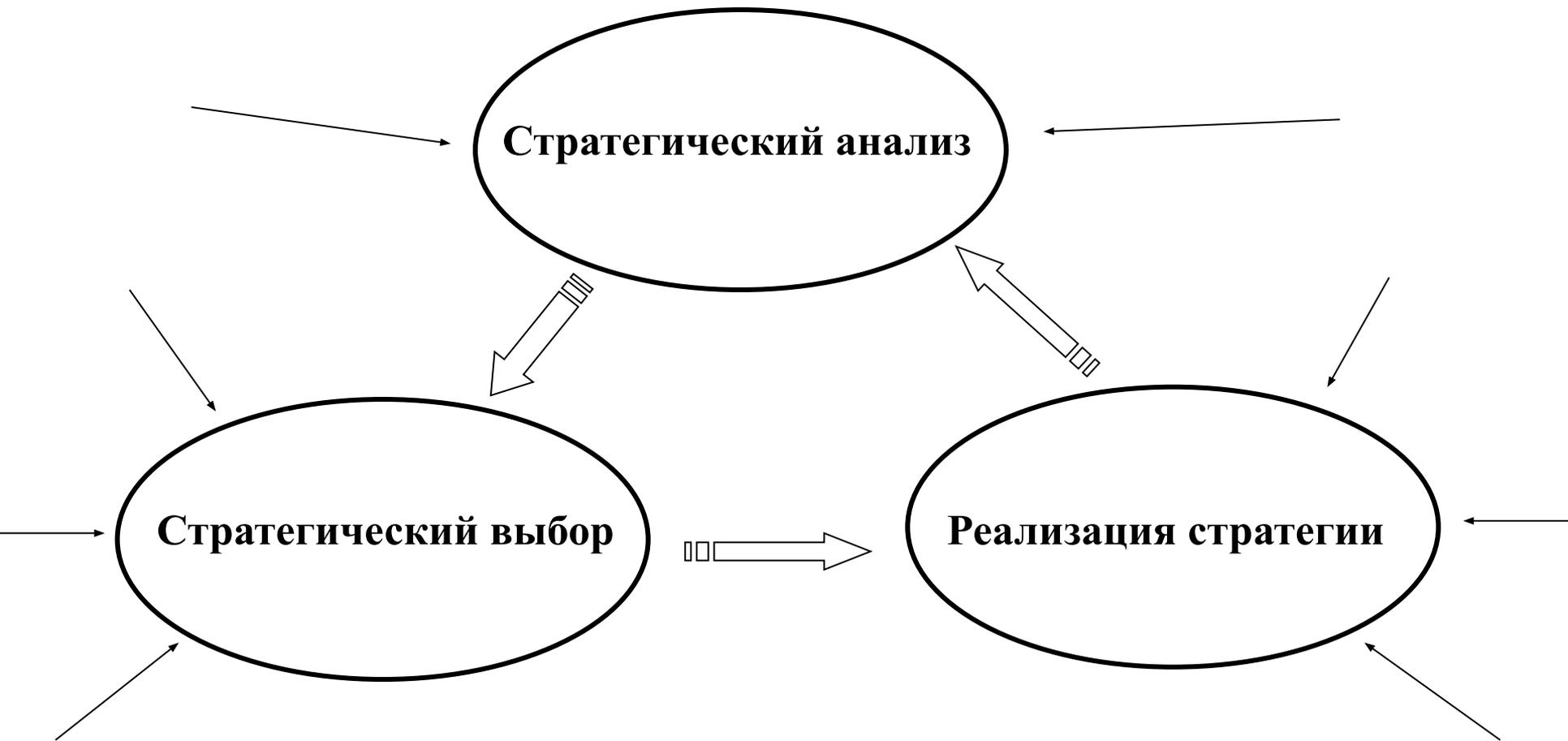
Функциональная

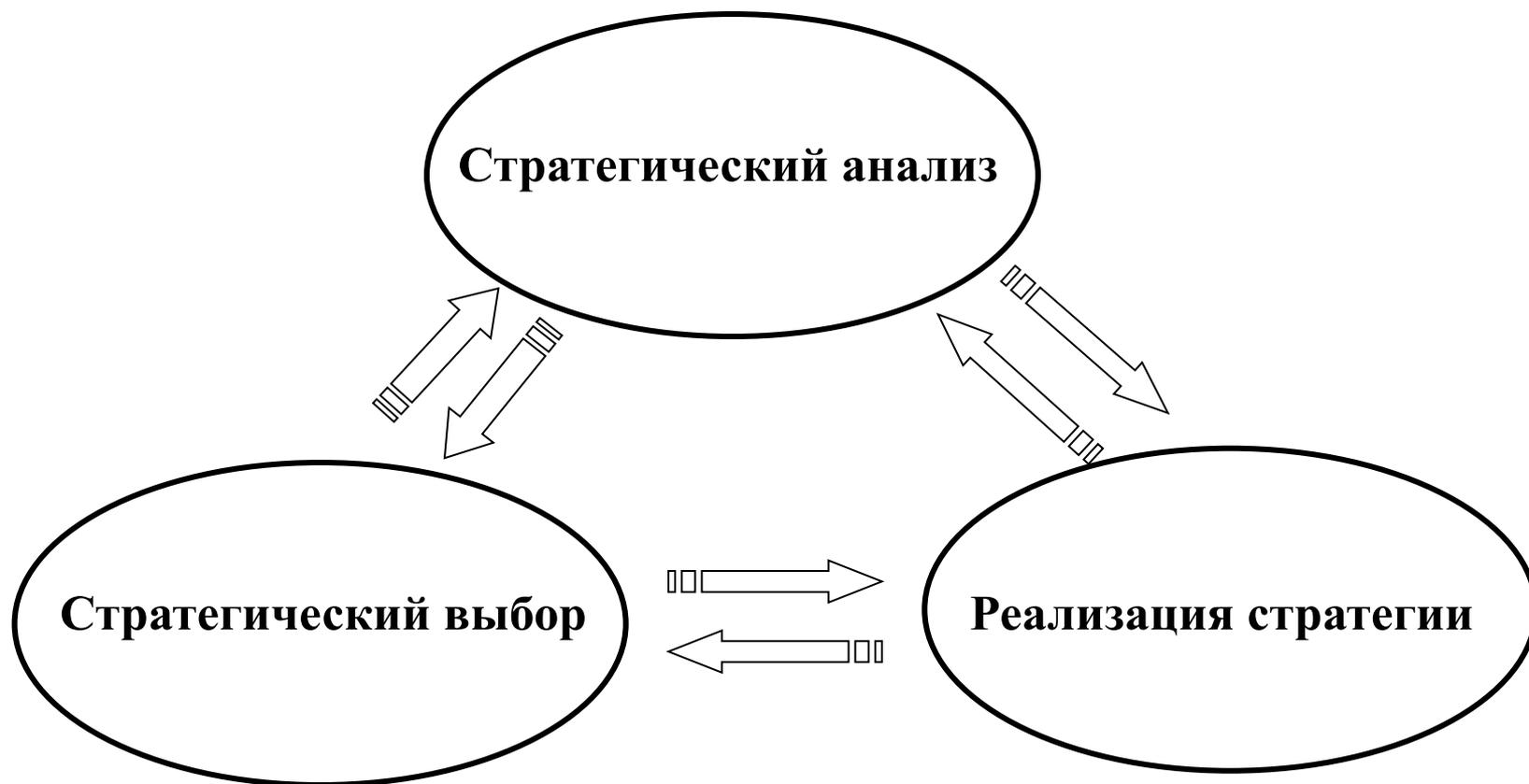
Корпоративная (портфельная) стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия, конкурентная стратегия) — стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Этапы стратегического менеджмента





Модель процесса стратегического менеджмента

Этап I Определение цели

Этап II Анализ

Этап III Формулирование стратегии

Этап IV Реализация стратегии

Миссия и цели предприятия

I. Метод « планирование от достигнутого»

Напр.: *Добавить 5-6% к цифрам прошлого года*

II. Пошаговый метод

1. Определение **миссии** (философии) бизнеса.
2. Установление **долгосрочных общих целей** на плановый период.
3. Определение **конкретных целей (задач)**.

Миссия

- ✓ Потребности
- ✓ Продукты
- ✓ Направления роста

Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?

- «Matsucita» желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами»*
- «Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на 1 или 2-е место в каждой из сфер нашей деятельности» GE*

Общие долгосрочные цели

Ключевые пространства для долгосрочных целей:

- 1. Положение на рынке*
- 2. Инновации*
- 3. Производительность*
- 4. Ресурсы*
- 5. Прибыльность*
- 6. Управленческие аспекты*
- 7. Персонал*
- 8. Социальная ответственность*

SMART принцип - Критерии качества целей

Specific

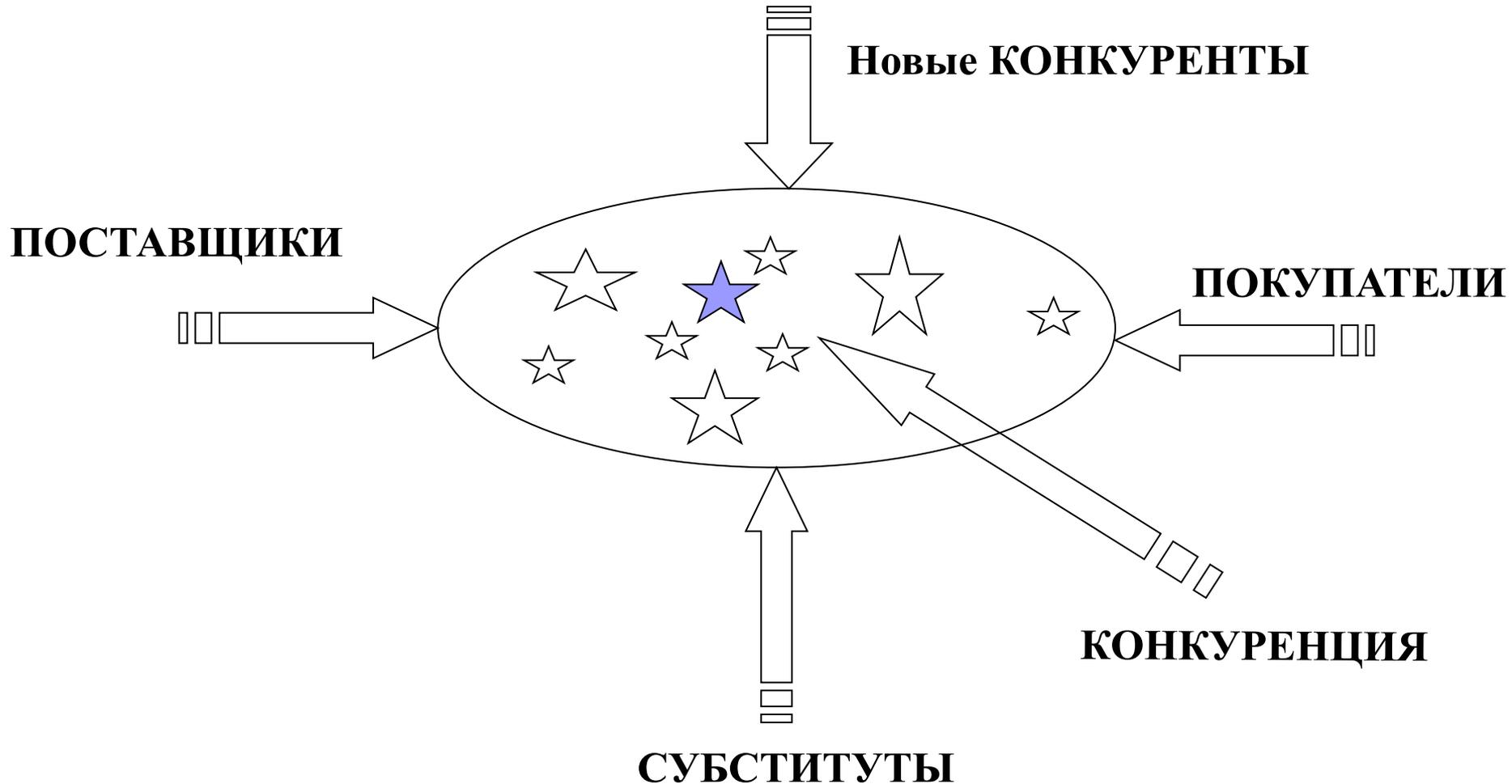
Measurable

Agreeable

Realistic

Time bounded

Модель 5 сил М. Портера



I. Конкурентная борьба внутри отрасли

Конкуренция становится жесткой в следующих случаях:

1. Увеличение числа фирм
2. Медленный рост спроса
3. Резкое снижение цен на товар
4. Когда выйти дороже, чем остаться
5. Задействовано много ресурсов и государств
6. Крупные фирмы приобретают убыточные

II. Угроза вторжения новых КОНКУРЕНТОВ

Барьеры для входа:

- Экономия на масштабах производства (*рост с/с*)
- Более высокие издержки (*низкая с/с из-за накопленного опыта*)
- Дифференциация продукта (приверженность **брендам**)
- Объем необходимых капитальных вложений
- Каналы сбыта
- Политика правительства

III. Угроза появления товаров-субститутов

- Барьеры:
1. Предпочтения покупателей
 2. Стоимость переключения

IV. Способность покупателей диктовать свои условия

ПОКУПАТЕЛИ мощный экономический потенциал, когда

- Несколько покупателей закупают товар в большом количестве
- Покупатель монополист
- Много мелких продавцов
- Товары на рынке стандартные
- Товар не является важным

V. Способность поставщиков диктовать свои условия

ПОСТАВЩИКИ мощный фактор воздействия, если:

- Поставки важны для покупателя
- Нет сильной конкуренции между поставщиками
- Поставляемая продукция уникальна

Прибыльность отрасли

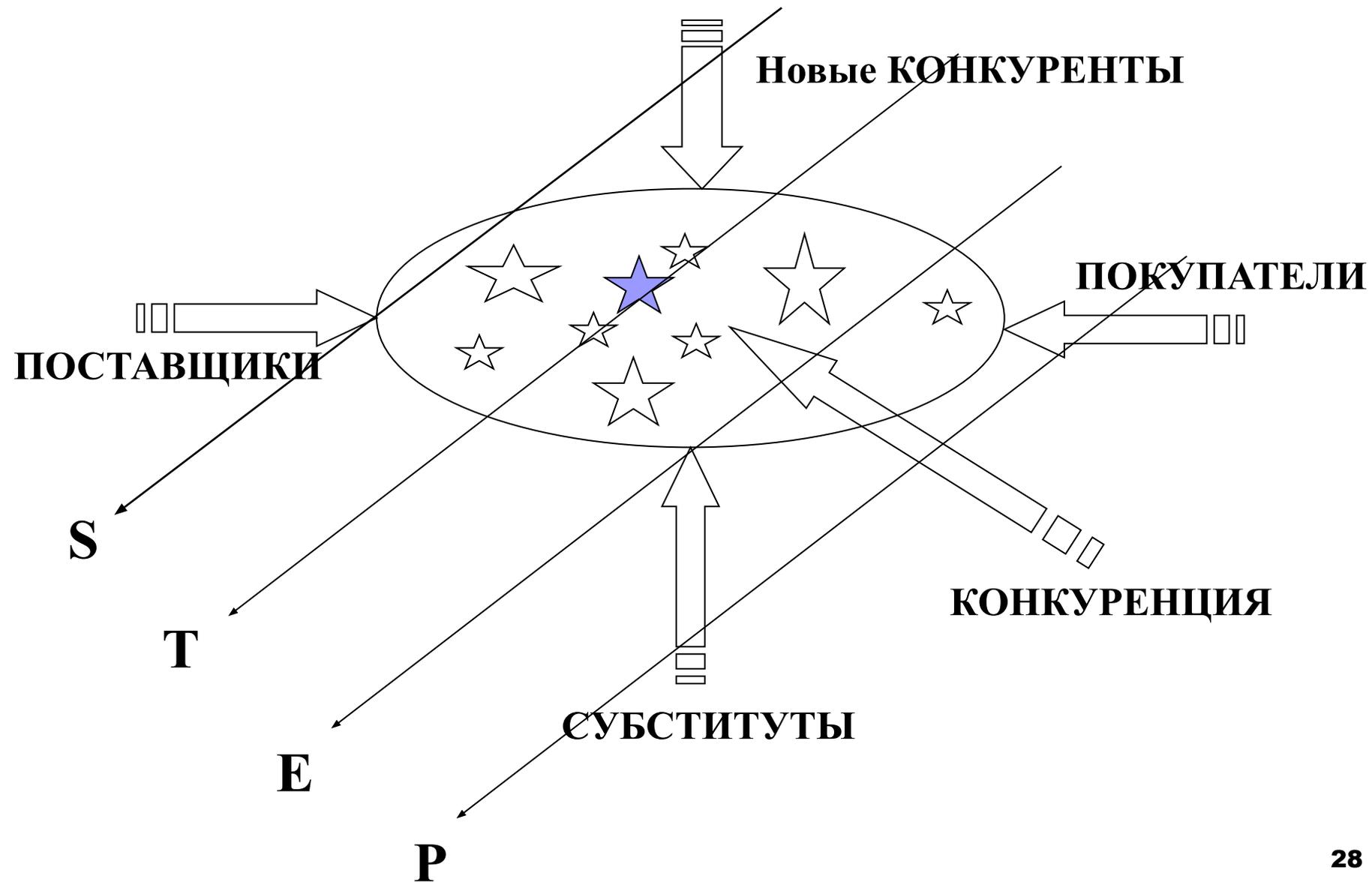
«Успех скорее зависит от степени привлекательности отрасли, чем от превосходно проводимой управленческой стратегии.»

М. Портер

Жизненный цикл отрасли

1. РОСТ отрасли
2. ЗРЕЛОСТЬ
3. СПАД

STEP - анализ



Создание сценариев

1. Оптимистический сценарий

2. Пессимистический сценарий

3. Реальный сценарий

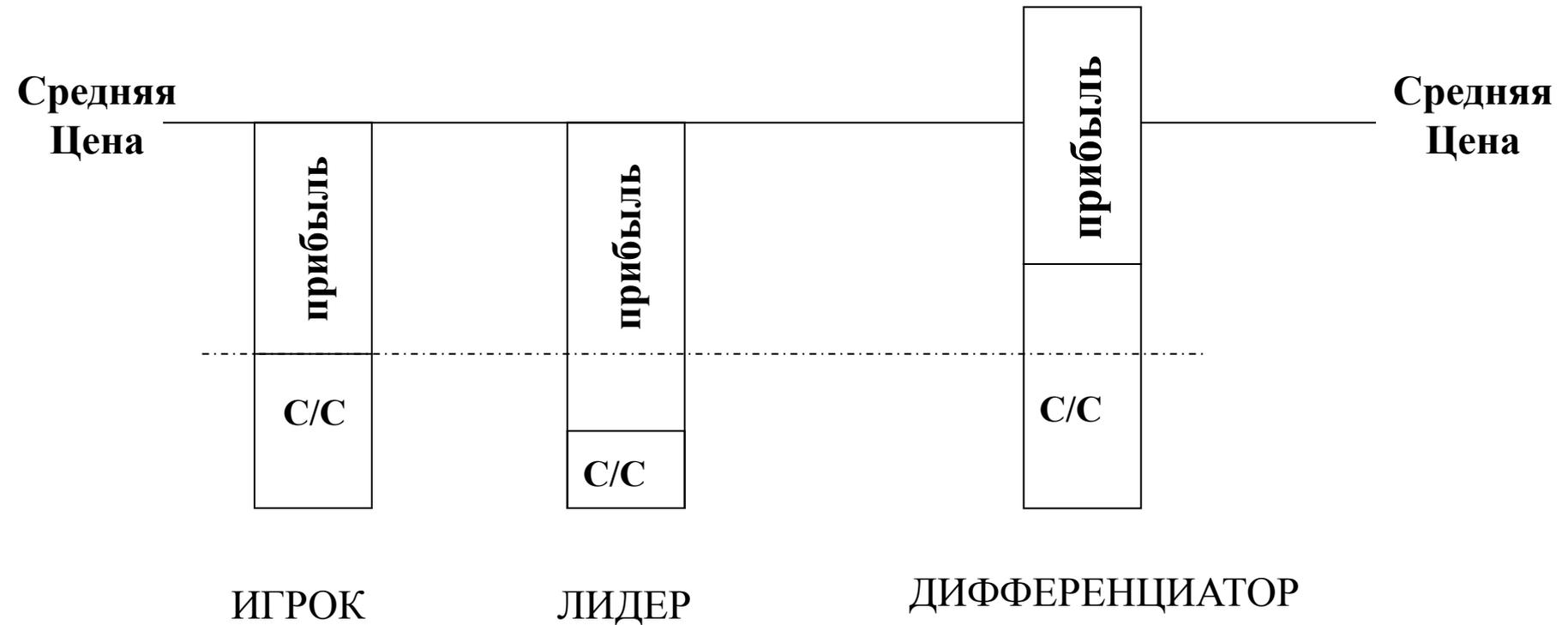
Конкурентная стратегия

Конкурентные преимущества

Лидерство по издержкам	Дифференциация
Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация

Конкурентная стратегия

Общие стратегии и прибыльность



Лидерство по издержкам

Риски :

1. Чрезмерный акцент на экономии
2. В отрасли товаров широкого потребления
– лидер м.б. только ОДИН
3. Достижения м.б. легко скопированы
4. Цена на пределе себестоимости
5. Угроза новых технологий

Дифференциация

Риски :

1. Опасность имитации
2. Угроза новых технологий
3. Узкая дифференциация
4. Затратная стратегия – *«борьба с самим собой»*

Фокусирование

Риски :

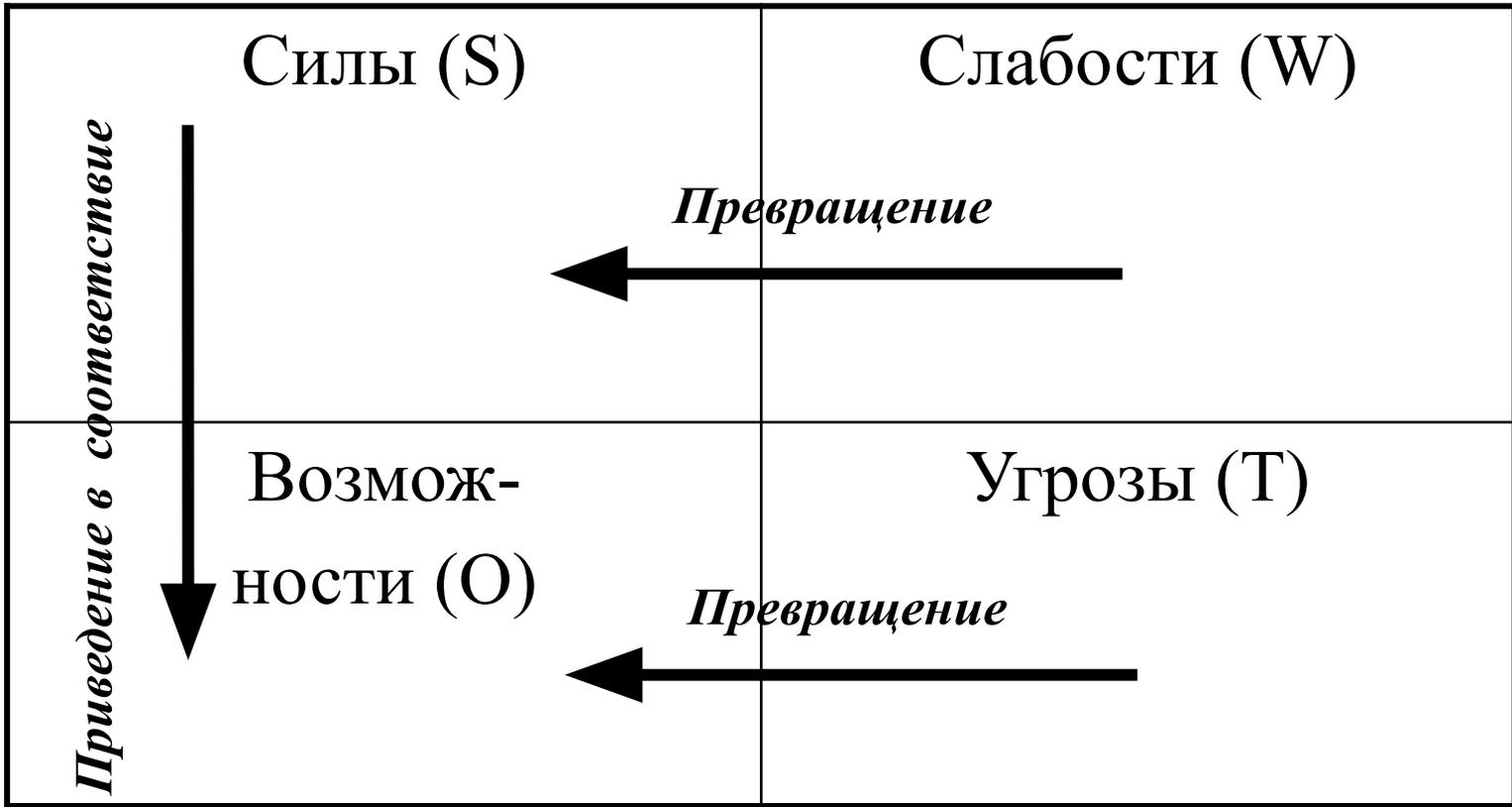
1. Целевой сегмент может исчезнуть
2. Изменения внутри сегмента
3. Достижения м.б. легко скопированы
4. Высокая себестоимость
5. Выявления еще более локального сегмента - субсегмента

Методы А.Х. Мескона «5x5»

- 1. Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите 5 из них.**
- 2. Какие 5 факторов представляют для Вас наибольшую опасность?**
- 3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов Вам известны?**
- 4. Если Вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.**
- 5. Назовите 5 внешних факторов, предполагающих возможность изменений, которые могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей.**

SWOT анализ

Превращение



Матрица SWOT

	Opportunities /возможности 1. 2. 3. ...	Threats / угрозы 1. 2. 3. ...
Strengths /сила 1. 2. 3. ...	Поле “Сив”	Поле «СиУ»
Weaknesses /слабости 1. 2. 3. ...	Поле «Слив»	Поле «СлиУ»

Метод профиля среды

Оценка важности для отрасли:

3- сильное значение, 2- умеренное значение, 1- слабое значение

Оценка влияния на организацию :

3- сильное влияние, 2- умеренное влияние, 1- слабое влияние, 0- отсутствие влияние

Оценка направленность влияния :

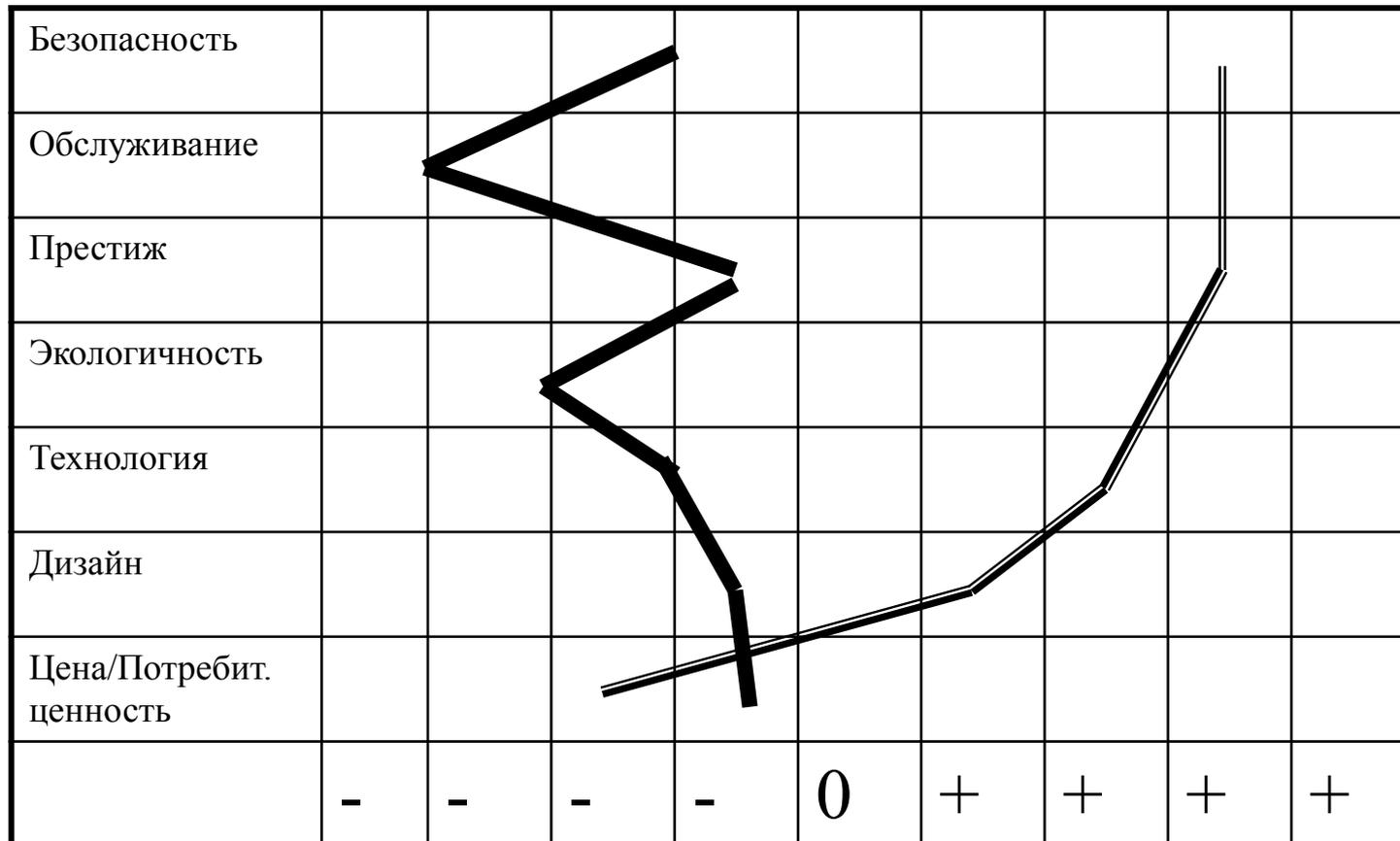
+1- позитивная направленность, -1 –негативная направленность

Факторы среды	Важность для отрасли А [3,2,1]	Влияние на организацию В [3,2,1,0]	Направленность влияния С [+1, -1]	Степень важности D=A*B*C

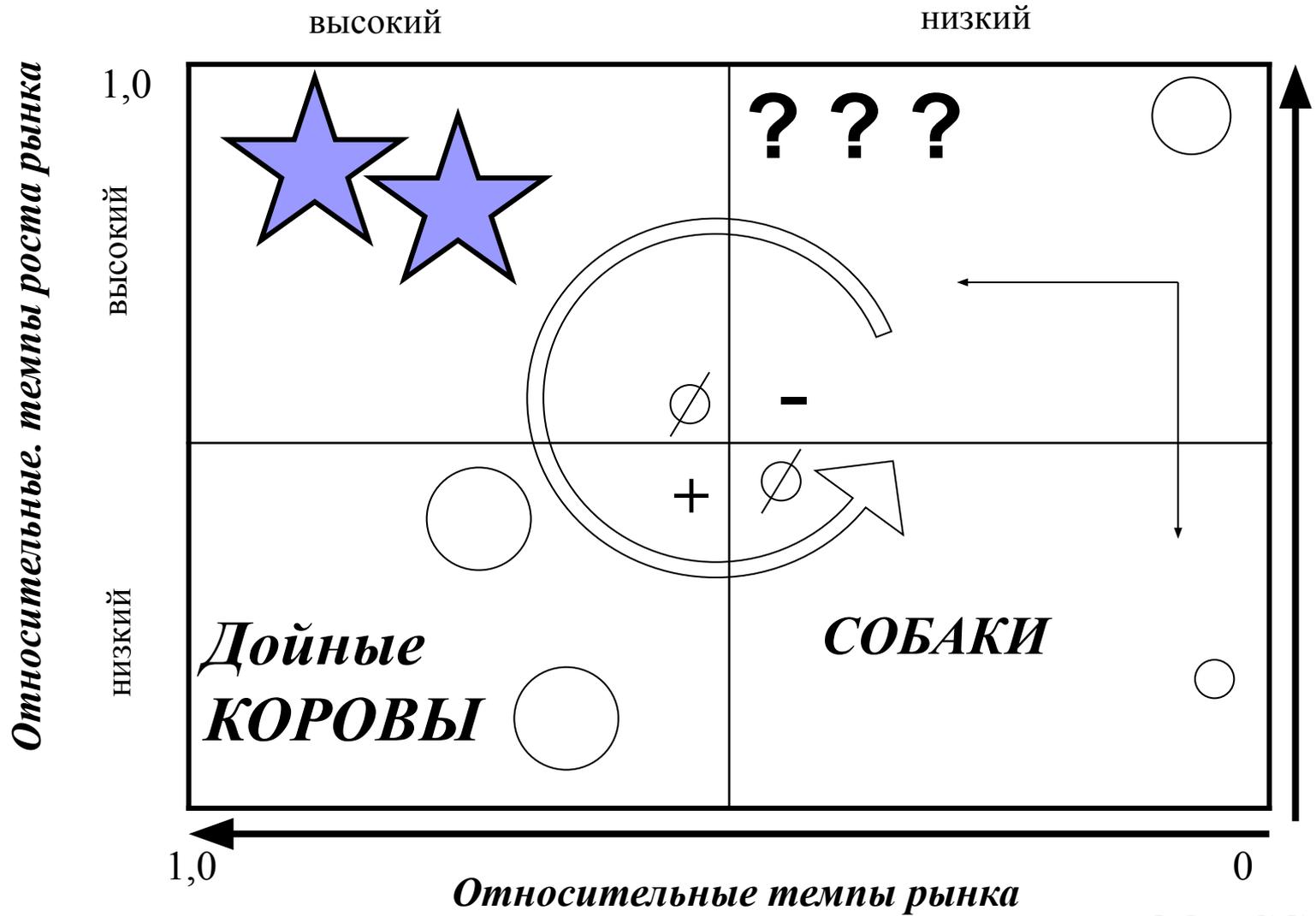
Профили марок Chrysler и Mercedes

Chrysler

Mercedes



Матрица BCG для корпоративного портфеля



ZOO BCG

Связь стратегии бизнеса

со стадиями жизненного цикла товара

Внедрение товара	Единичные продажи	Темпы роста = темпы роста прибыли	Темпы роста < 0
------------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------

Стадии жизненного цикла

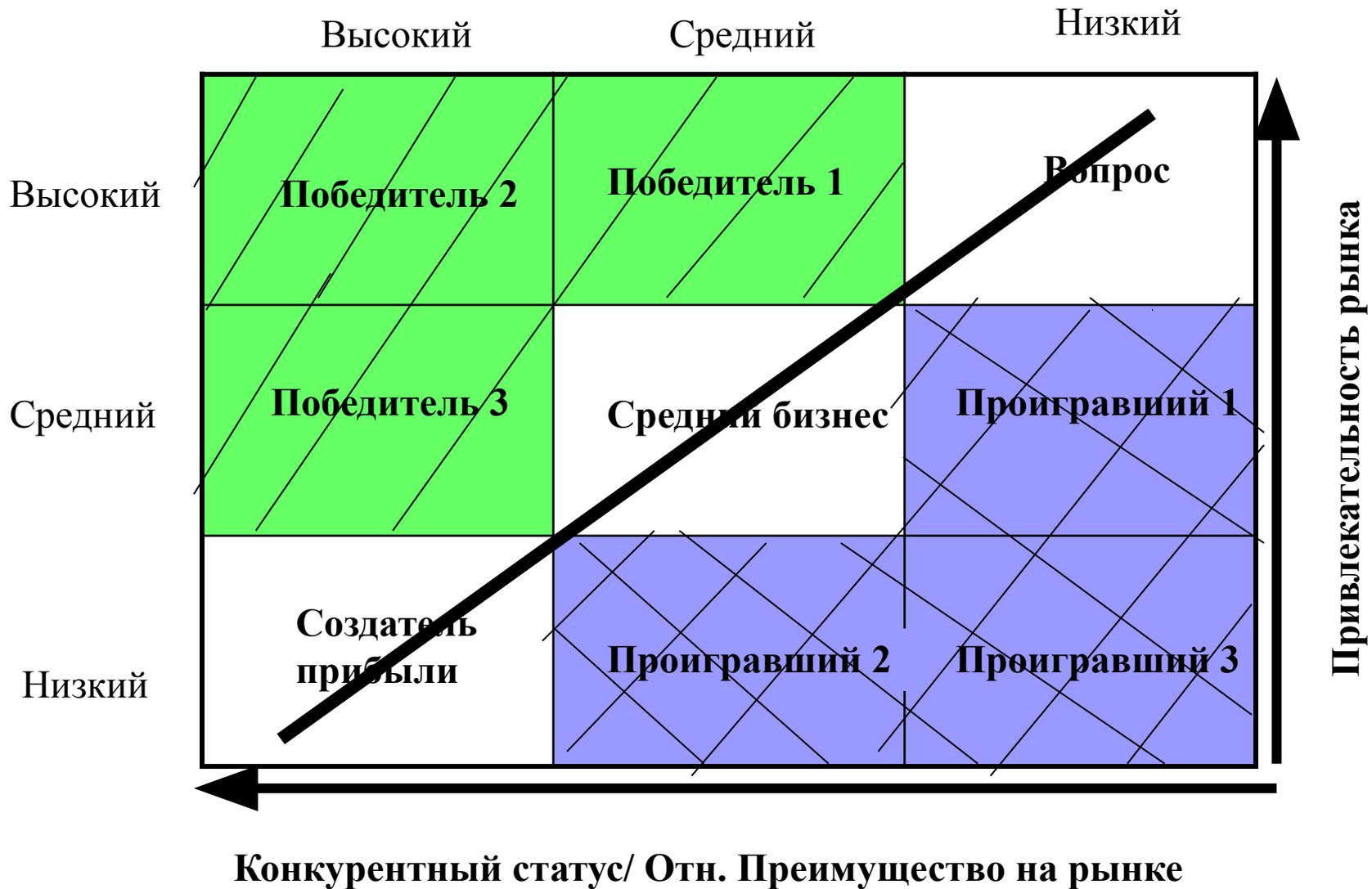
ВНЕДРЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	ПАДЕНИЕ
------------------	-------------	-----------------	----------------

Основные производственные стратегии

???		<i>Дойные КОРОВЫ</i>	<i>Бедные СОБАКИ</i>
-----	--	--------------------------	--------------------------

- Стадии ЖЦТ занимают абсолютно разные временные промежутки
 - Когда производство переходит от одного этапа ЖЦТ к другому, чтобы вовремя успеть перейти на новый вид стратегии

Модель GE/McKinsey



Характеристики сильных сторон компании <i>/ось X/</i> <i>Управляемые. параметры</i>	Рыночная привлекательность <i>/ось Y/</i> <i>Неподконтрольные фирме</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительная доля рынка 2. Рост доли рынка 3. Охват дистрибутивной сети 4. Эффективность сети дистрибуции 5. Квалификация персонала 6. Технологические преимущества 7. Патенты , know-how 8. Марк. Преимущества 9. Гибкость 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темпы роста рынка 2. Особенности конкуренции 3. Норма прибыли в отрасли 4. Ценность потребителя 5. Преданность потребителя торговой марки

Пример оценки привлекательности отрасли

Критерии	Вес	Оценка 0-9	Взвешенная Оценка
Размер	0,15	4	0,6
Темп роста	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Чувствительность к инфляции	0,1	2	0,2
Энергоемкость	0,1	4	0,4
Суммарная взвешенная оценка	1,0		3,15

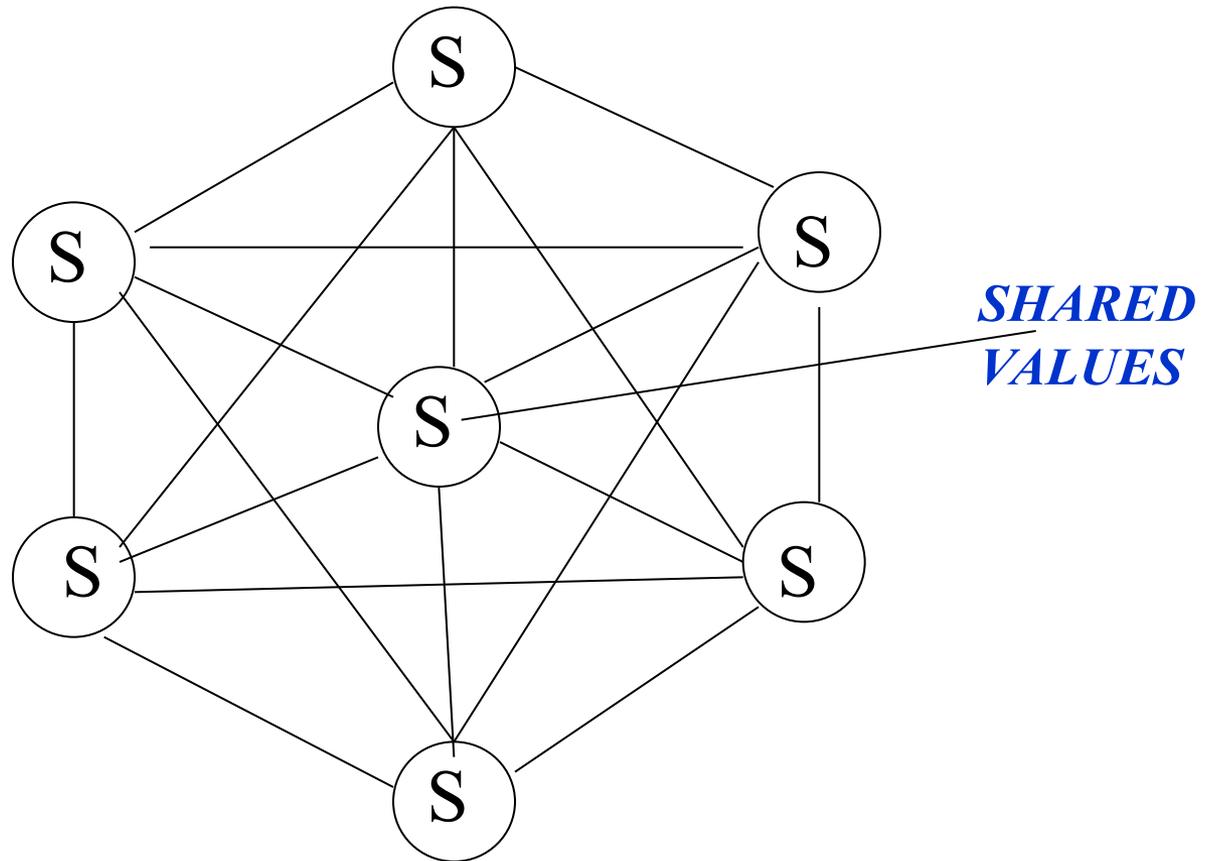
Матрица И. Ансоффа

РЫНОК

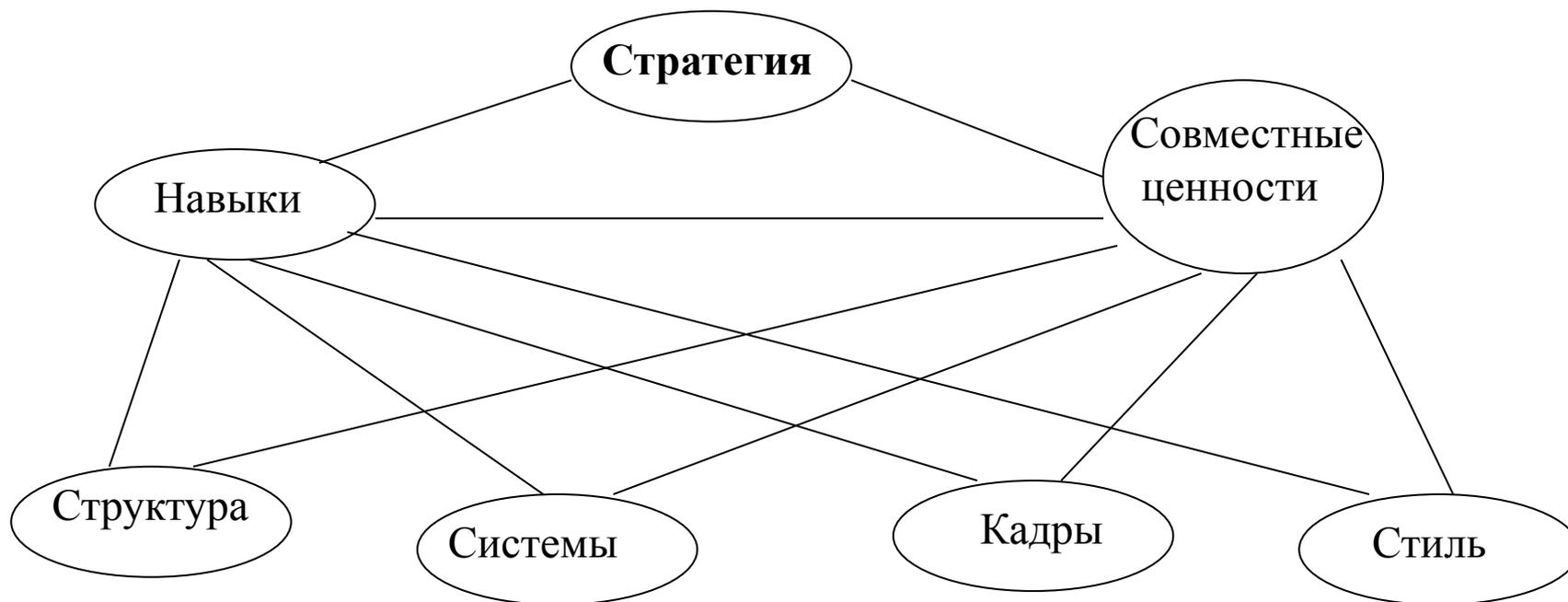
		Старый	Новый
РЫНОК	Старый	Разработка рынка/ Проникновение на рынок/ Совершенствование рынка x 1	Развитие товара/ Товарная экспансия x 8
	Новый	Расширение рынка x 4	Диверсификация x 12

Теория 7-S фирмы McKinsey

- STRUCTURE
- STRATEGY
- SYSTEMS
- SHARED VALUES
- SKILLS
- STYLE
- STAFF



7-S фирмы МакКинси



ГАР - анализ

