

Слишком часто планирование является простым ритуалом, выполняемым для того, чтобы менеджеры чувствовали себя спокойно - что-то же делается в этой области...

Стратегическое планирование

Strategos - «искусство генерала»

- ***Скажите, а я правильно иду?***
- ***Это зависит от того, куда ты хочешь попасть...***
- ***А я не знаю,...мне все равно***
- ***Тогда все равно и куда идти...***

Из «Алисы» Кэрролла

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование подразумевает выбор руководством генеральной линии поведения и разработку стратегического плана – программы, направляющей деятельность организации в течение длительного периода



Стратегический план

1. Разрабатывается с точки зрения перспективы всей организации
2. Обосновывается обширными исследованиями
3. Придает организации определенность и индивидуальность
4. В длительной перспективе целостный, но гибкий (постоянные корректировки **неизбежны**)

Вам что, делать нечего ???, или... зачем нужен план ???

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, но...

- дает основу для принятия решения (мы знаем куда движемся);
- создает единство целей внутри организации (так как у всех свои цели);
- но главное – позволяет организации «учиться», а значит – прогрессировать.

БЕЗ ПЛАНА

- мы достигли целей, но не факт, что мы их достигнем завтра (т.к. мы не знаем как это произошло);
- мы не достигли целей - завтра мы можем «наступить на те же грабли».

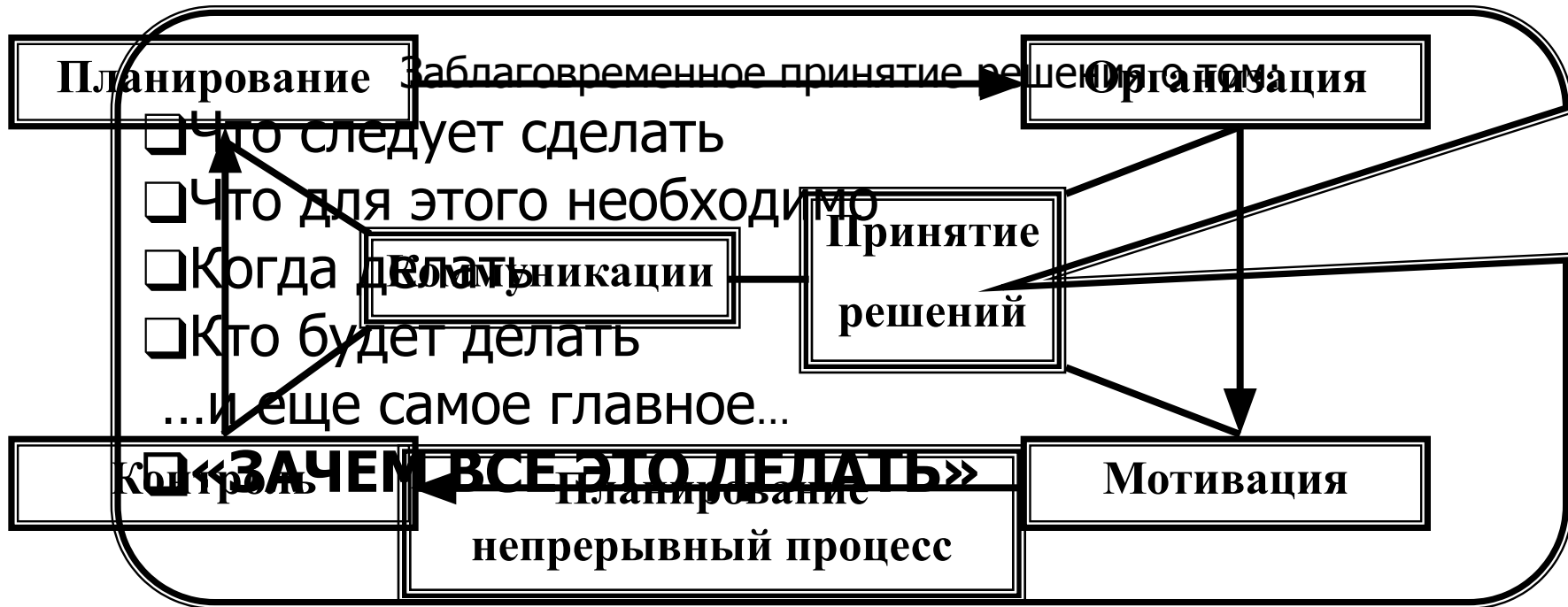
С ПЛАНОМ

- цель не достигли – но завтра мы с большей вероятностью ее достигнем (по крайней мере «не наступим на те же грабли»);
- цель достигнута, и завтра ее достижение вероятно, поскольку мы знаем что делать.

Преимущества планирования

- стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и **не** привлекать работников других типов;
- помогает продавать товары или услуги – посредством миссии план «привлекает клиента»;
- корреляция между планированием и повышением эффективности даже на низших уровнях организации;
- корреляция между планированием и удовлетворенностью работой.

Функции управления

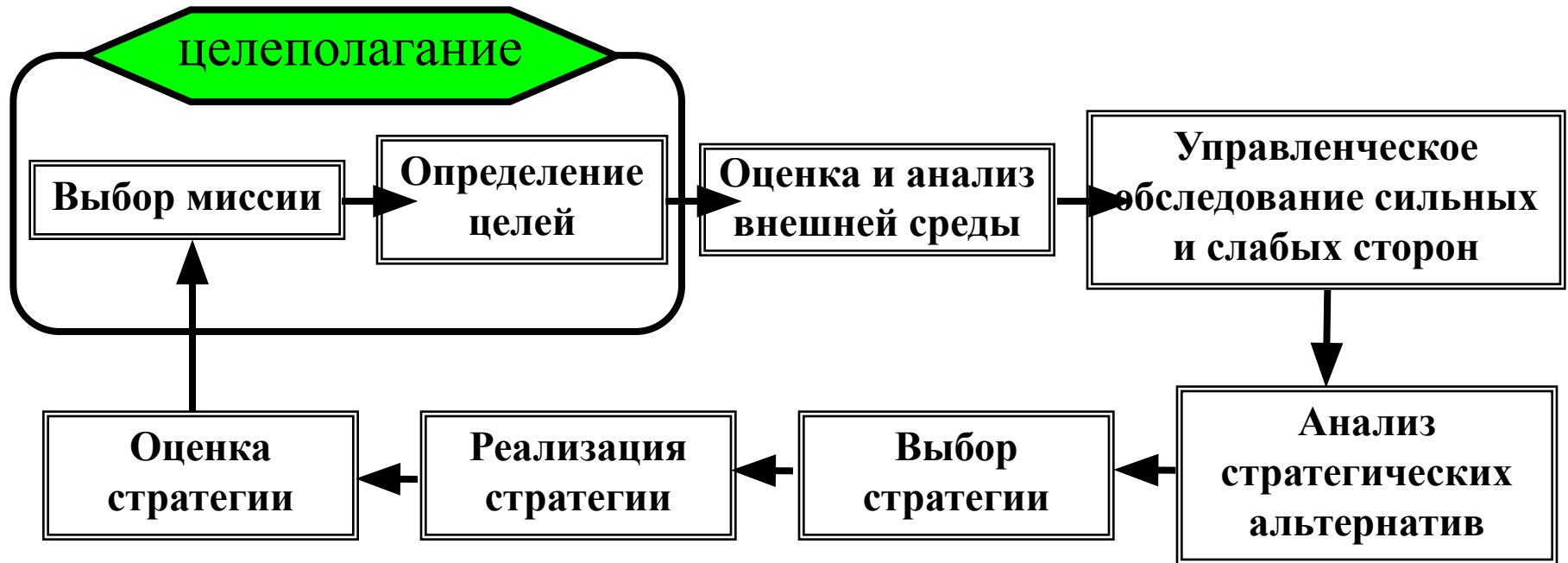


Полное достижение
целей практически
невозможно

Постоянная
неопределенность
будущего

Стратегическое планирование

Этапы стратегического планирования



Миссия...

- детализирует статус фирмы во внешней среде (потребители, потенциальные работники, общество, государство);
- обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях;
- способствует формированию внутренней «культуры» организации;
- обеспечивает преемственность и «выживание» организации, особенно при смене руководства.

Формулировка миссии должна содержать ответы на вопросы:

- КТО ВЫ?**
- ПОЧЕМУ ВЫ ЗДЕСЬ?**
- В ЧЕМ ВЫ УНИКАЛЬНЫ?**
- КАК ВЫ МОЖЕТЕ СОЗДАТЬ СВОЁ
РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ?**
- И... самое важное... КОМУ ЭТО
НУЖНО?**

Миссия

- **Закон № 1. Явная выгода.** В чем «одно великое достоинство» товара или услуги? (Одно или два «великих достоинства» намного лучше, чем три и больше. Когда вы доходите до трех и более..., вы просто ставите покупателя в тупик.
- **Закон №2. Реальная причина для веры.** Действительно ли организация последовательно и непрерывно обеспечивает клиенту это самое «одно великое достоинство»?
- **Закон №3. РАЗИТЕЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ.**
 - **Товары, чье предназначение быть всем для всех, в конечном итоге оказываются ничем и ни для кого**

- Джек Уэлч, директор "Дженерал электрик", сказал как-то, что его философия - быть номером один или номером два во всех сегментах рынка, где "Дженерал электрик" ведет конкурентную борьбу. Если "Дженерал электрик" не может занять первое или второе место за разумный промежуток времени, она уходит с этой части рынка и концентрирует свои ресурсы там, где она в состоянии доминировать. "Если у тебя нет конкурентного преимущества — не конкурируй", - говорят они.
- Спросите клиентов: "Почему вы покупаете у нас, а не у наших конкурентов?"

Примеры миссий

- **Google –**
 - организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной
- **3M –**
 - Решать нерешенные проблемы инновационно
- **Hewlett Packard –**
 - Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества
- **Mary Kay Cosmetics –**
 - Предоставить женщинам неограниченные возможности
- **Walt Disney**
 - -"Сделать людей счастливыми"
- **Wal-Mart -**
 - "Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым
- **Sony –**
 - Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества
- **Microsoft –**
 - Помочь людям и компаниям во всем мире полностью реализовать свой потенциал
- **Ritz Carlton**
 - Ритц Карлтон- это место, где подлинная забота о комфорте и удобстве наших гостей – наша основная миссия - (Мы, леди и джентльмены служим вам, леди и джентльменам)

Миссии тур организаций

- предлагать на рынке только качественный турпродукт - каждый клиент, воспользовавшийся услугами нашей компании, должен получить максимальное удовольствие от поездки
- приоритетом туристической компании является Клиент, Клиент, который будет удовлетворен на 100% и даже немножко больше, Клиент, который будет удовлетворен каждую секунду его пребывания в туре
- удовлетворять и предвосхищать пожелания клиентов
- мы предлагаем только выдающиеся товары и настолько качественные услуги, что это меняет представление людей о путешествиях
- «Внимание каждому туристу!»
- Летаем везде, где есть небо!

Целеполагание

Цель – желаемое состояние будущего

Чтобы достичь чего-либо, вы должны сделать что-то такое, чего вы раньше не делали. Вы должны стать таким человеком, такой Организацией, какими никогда не были.

**приводит к гораздо большему
ущербу, чем применение
неэффективной системы для
достижения правильно
выбранных целей**

лованность

Мотивация
И СВЯЗЬ
С

вознаграждением

Целеполагание

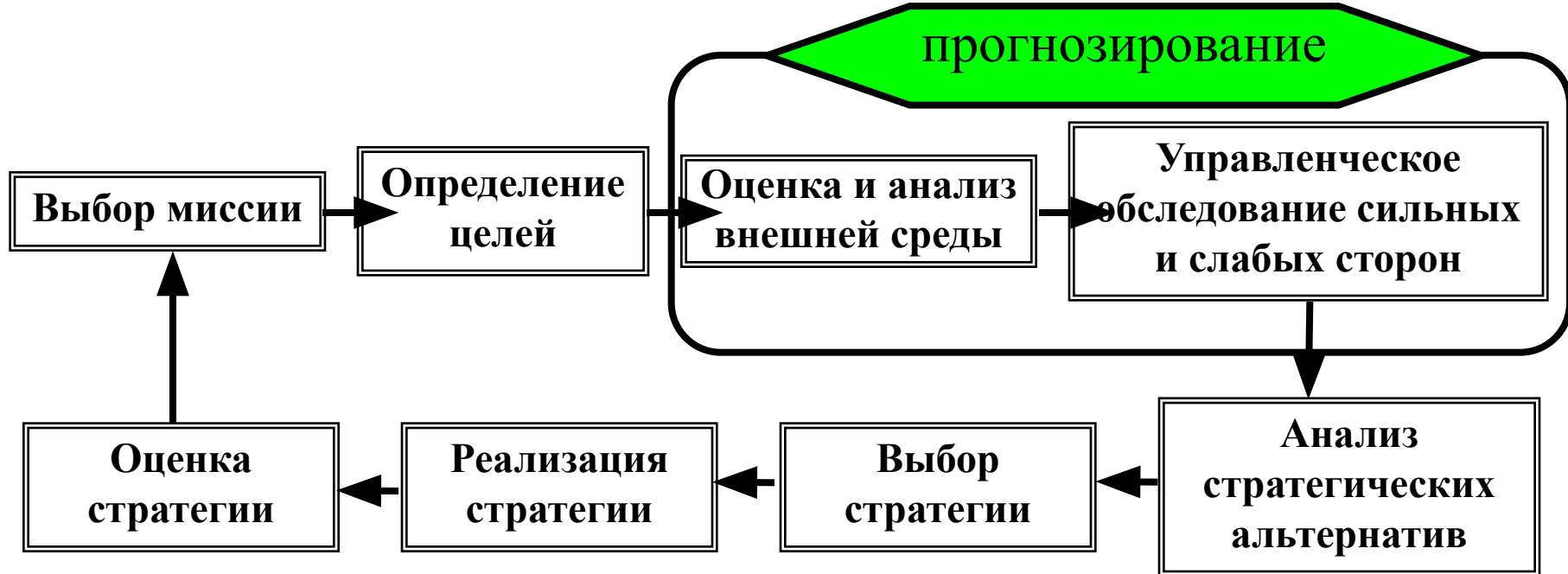
- ***«Цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».***

Типы организационных целей

- **Прибыльность** (объем прибыли, доход на капитал, размер дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж);
- **Рынки** (доля рынка, объем продаж, рыночная ниша).
- **Производительность** (отношение входа к выходу, издержки на единицу продукции);
- **Продукция** (ввести изделие (услугу) в ассортимент);
- **Финансы** (структура капитала, оборот капитала);
- **Производственные мощности;**
- **Исследования и инновации;**
- **Организация** (изменения в структурах, методах управления);
- **Человеческие ресурсы** (количество жалоб, прогулы, программы подготовки).
- **Социальная ответственность.**

Стратегическое планирование

Этапы стратегического планирования



Прогнозирование

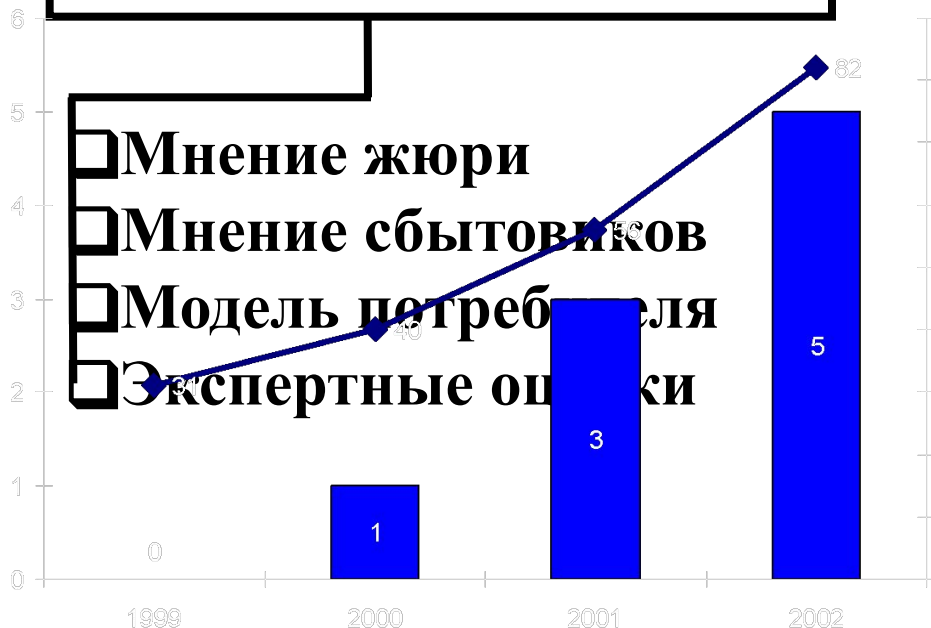
Прогноз – предполагаемое состояние будущего

информации
недостаточно,
количественные
методы сложны
или дороги

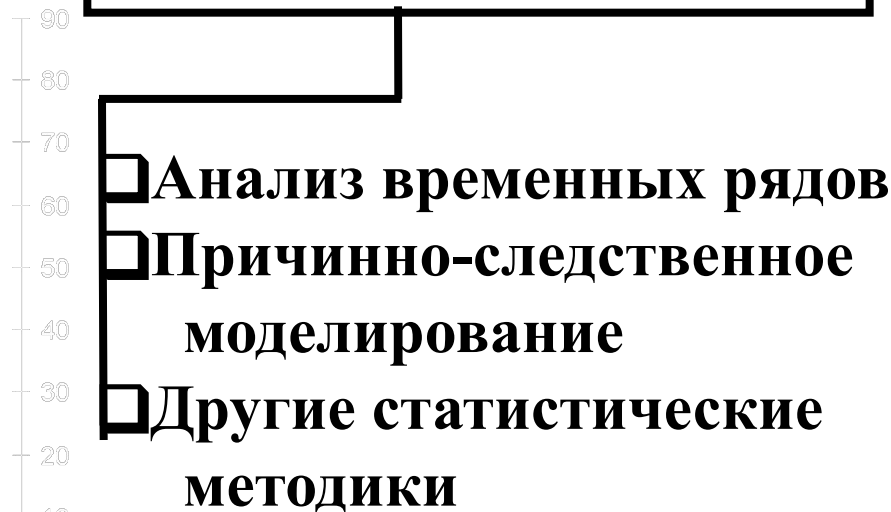
Формальные методы

можно
использовать когда
имеющейся
информации
достаточно для
выявления
статистически
достоверных
тенденций или
зависимостей

Качественные



Количественные



Возможные изменения в
технологии п

**Помните: любые
факторы могут быть
«критичными»**

интересов своих компании, я

Конкуренция

Социальные
факторы

Международные
факторы

Модель Портера



Рыночная власть поставщиков

- Сколько поставщиков на рынке и сколько среди них сильных игроков?
- Много ли покупателей и не конкурируют ли покупатели за поставщика?
- Географическое расположение поставщиков и их сосредоточенность в интересующем нас месте
- Силен ли бренд поставщика? Много ли конкурирующих между собой брендов? Насколько важен нашим покупателям бренд поставщика, повлияет ли он на их решение о покупке?
- Способны ли поставщики снижать издержки? Какова доходность поставщиков? Вынуждены ли они поднимать цены?
- Планируют/угрожают ли поставщики стать вашими конкурентами (например, создать собственное предприятие розничной торговли)?
- Есть ли среди ваших конкурентов игроки, которые могут совершить обратную интеграцию с вашими поставщиками, а те готовы к этому?
- Предоставляют ли ваши поставщики стандартизированный, серийный или уникальный продукты?
- Большой ли ассортимент у ваших поставщиков и дифференцированы ли их продукты?
- Насколько поставщики ориентированы на качество и готовы к предоставлению дополнительных услуг? Выше ли их уровень производства, чем в вашей отрасли?
- Является ли ваша отрасль ключевой группой клиентов для поставщиков или фоновой?
- Легко ли поставщикам найти новых клиентов? Каковы затраты на переключение?
- Готовы ли поставщики к сотрудничеству?

Рыночная власть покупателей

- Сколько продавцов и покупателей в отрасли? Каково их географическое расположение? Есть ли глобальные игроки? Какова интенсивность роста отраслей покупателей?
- Стандартизированы ли продукты? Могут применяться в одной или множестве отраслей?
- Какова доля стоимости вашей продукции в стоимости товаров компаний-покупателей?
- Какова роль качества и услуг? Влияет ли ваша продукция на качество товаров и услуг ваших покупателей? Позволяет ли ваша продукция добиться клиентам существенной экономии?
- Существуют ли угрозы вертикальной интеграции в отрасли? Могут ли покупатели начать собственное производство?
- Насколько прибыльна отрасль клиентов? При низкой прибыльности они будут чрезвычайно чувствительны к цене поставок.
- Легко ли покупателям поменять поставщика? Каковы затраты на переключение?

Интенсивность конкуренции

- Какова структура конкуренции? Конкуренция более интенсивна там, где есть множество равных игроков и менее интенсивна, если есть один явный лидер.
- Какова структура затрат в отрасли? Насколько высоки постоянные издержки? Какова способность отрасли к снижению издержек?
- Высоки ли затраты переключения? Конкуренция снижается, если покупатели сталкиваются с высокими затратами переключения (например, можно перейти на автономные альтернативные источники электроэнергии, но это будет очень дорого)
- Какие стратегии используют игроки? При наличии конкурентов, использующих агрессивные стратегии роста, конкуренция будет более интенсивной. Напротив, если конкуренты просто «выкачивают» доходы в зрелой отрасли, то степень конкуренции, как правило, низка.
- Наблюдается ли замедление темпов роста отрасли?
- Существуют ли выраженные индивидуальные характеристики продукции у существующих игроков?
- Нарушается ли баланс между спросом и предложением в отрасли, есть ли скачки в объеме производственных мощностей?
- Стоит учитывать и выходные барьеры – если барьеры для выходы из отрасли высоки, то и интенсивность конкуренции будет сильна.

Угроза появления новых игроков

- Насколько легко доступны технологии отрасли и основные средства производства? Каковы требования к капиталу и инвестициям?
- Легко ли выстроить каналы сбыта в отрасли?
- Существует ли эффект от масштаба?
- Насколько клиенты преданы бренду? Заметят ли потребители клиентов смену бренда?
- Насколько серьезные и сильные меры могут принять существующие игроки отрасли?
- Доступны ли банковские кредиты и государственные субсидии для новых участников?
- Высоки ли затраты клиентов при переходе на нового поставщика?

Угроза товаров-заменителей

- Качество и функциональность субститута. Лучше ли товар-заменитель? Что приобретет покупатель при переходе на заменитель?
- Готовы ли покупатели к замене?
- Намного ли ниже относительная цена товара-заменителя?
- Какова эффективность товара-заменителя?
- Высоки ли затраты переключения на товар-заменитель?
- Находится ли товар-заменитель внутри отрасли или за ее пределами (пейджеры и сотовые телефоны, личный автомобиль и общественный транспорт, skype и телефон, музыкальный плеер и айфон и т.п.)

Оценка и анализ внешней среды

Задается «значимость фактора» (по степени возможного воздействия), направленность (+ /--) а также вероятность его наступления, путем умножения вычисляется «вес» фактора

значимость фактора × вероятность = вес

Появление конкурента

- 20 × 0,5 = - 10

Отмена визового режима

+ 50 × 0,6 = + 30

Обследование внутренних сильных и слабых сторон

- Ответ на вопрос обладает ли фирма **внутренними силами**, чтобы воспользоваться **внешними возможностями**, или противостоять **внешним опасностям**, а также каковы **внутренние слабые стороны**, которые могут усложнить проблемы, связанные с **внешними опасностями**.

Обследование СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ

Можем ли мы снизить издержки, доступны ли нам новые материалы, технологии, состоят ли наши производственные мощности в хорошем состоянии, есть ли сезонные колебания спроса, какова система контроля качества и др.

человеческие ресурсы

Пр
атм

п

с

покуп

Доля рынка, конкурентоспособно

Каков тип сотрудников, работающих в компании, что от них может потребоваться в дальнейшем, какова компетентность руководства, мотивированы ли сотрудники, были ли потери среди сотрудников и почему.

производство

Этапы стратегического планирования





«Бостонская матрица»

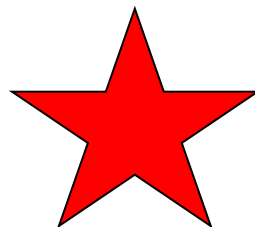
Доля рынка

Высокая

Низкая

Темпы роста

Высокая



Низкая



Dog

General Electric (GE)

Выбор стратегии

Цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит **долгосрочную** эффективность

Стратегический выбор должен быть **определенным и однозначным**

Компании ориентироваться на краткосрочные цели так же бессмысленно как человеку, сидящему на диете каждые полчаса становиться на весы, и мы не будем «сглаживать» наши квартальные отчеты – даже если они будут «угловатыми» - пусть и остаются «угловатыми»

Google

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Пробным камнем для плана будет желание руководства
предоставить ресурсы для его выполнения

P. Drucker

Цели сами по себе не обеспечивают полностью
адекватных ориентиров для принятия решения и
поведения.

Цели устанавливает, **что** организация хочет
достичь и **когда** она хочет получить желаемый результат.

Метод достижения цели — **как** —
рассматривается только в *общем смысле*, а именно —
каким бизнесом занимается организация.

Следствие - **огромная свобода действий**

**Формирование
дополнительны**

Но, работники часто воспринимают правила и процедуры как нечто, стесняющее их действия или что-то бессмысленное.

Они могут выражать протест против правил, демонстрировать враждебность, или даже прямо неповиноваться. В этом случае

правила будут мешать достижению целей —

**независимо от того,
обоснованы они или
нет!!!**

Опре

**Д
в конкр
ситуаци**

и ситуации

I AM PROUD TO BE RITZ-CARLTON

- Я строю настолько тесные взаимоотношения с клиентом, что раз обратившись, он остается с нами навсегда
- Я всегда готов удовлетворить высказанные и невысказанные нужды и пожелания клиента
- Я уполномочен обеспечить клиенту уникальные, незабываемые и глубоко личные переживания
- Я понимаю мою роль в достижении ключевого фактора успеха и создания духа Ритц Карлтон
- Проблемы гостей я воспринимаю как свои собственные и безотлагательно их решаю
- Я создаю такие условия труда и командной работы, что наши нужды и нужды наших гостей становятся едиными
- Я имею возможность постоянно учиться и совершенствоваться
- Я вовлечен в планирование работы, которая затрагивает меня
- Я горд за свой профессиональный облик, свою речь и поведение
- Я стою на защите права клиента на частную жизнь, его безопасности, защищаю интересы своих друзей-коллег, имущество компании и храню конфиденциальную информацию о компании
- Я способен обеспечить бескомпромиссный уровень чистоты и безопасности

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

БЮДЖЕТ - метод распределения ресурсов, охарактеризованных в **количественной форме**, для достижения целей, также представленных **количественно**.

Как бы ни было это трудно, присвоение **числового значения** всем ресурсам и **целям категорически необходимый аспект** планирования в организациях.

Только количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить, оценить *различные элементы плана* (внедрение СИТ, время менеджеров,, климат в кол-ве, здоровье).

Желательно все привести к единой форме представления – **денежной**.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

- Этап 1 – объявление высшим руководством общих целей
- Этап 2 – подготовка отделами и подразделениями оперативных смет на период времени
- Этап 3 - анализ и проверка предложений по бюджету, переделка предложений, распределение ресурсов внутри организации.
- Этап 4 – подготовка итоговых бюджетов, с постатейным учетом ресурсов и использованием фондов.

(Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности по выполнению контрольных показателей).

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- **Управление по целям** - метод управления, обладающий возможностями **объединить планирование и контроль** в сложной области человеческих ресурсов (где **бессилен бюджет**), кроме того, МВО — **способ мотивации**, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника, а также дает возможность оценивать руководителей на основе **результатов**, а не **личных качеств**.

Если в планировании не заняты представители различных отделов организации, план получается стерильным и нежизнеспособным.

Управление по целям

Этапы:

1. **Выработка долгосрочных и краткосрочных целей высшим руководством, и далее в нисходящем порядке по цепи команд** (подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей)
2. **Планирование действий** - определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели.
3. **Проверка и оценка** - определение степени достижения целей, **выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу.**
4. **Корректирующие меры** - какие следует принять меры для корректировки отклонения

Причины неудач МВО

- **1. Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства.**
- **2. Искажение концепции.** МВО часто используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.
- **3. Трудности при постановке целей.** Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить.
- **4. Увеличение канцелярской работы.**
- **5. Ужесточение дефицита времени.** МВО требует устанавливать приоритеты и эффективно использовать время.
- **6. Отсутствие соответствующей квалификации.**
- **7. Отсутствие индивидуальной мотивации.** Вознаграждения должны быть достаточными для стимулирования.
- **8. Слабая интеграция с другими системами.** МВО должен сочетаться с прогнозированием, составлением бюджета и др.
- **9. Стратегии неуместных изменений.** – какими путями система будет спроектирована и внедрена и кто будет в ней участвовать.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- К сожалению, слишком многие организации применяют метод **«внедрить немедленно»** (требование немедленных результатов ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска)
- Оценка стратегии должна проводиться **системно и непрерывно**
- Для повышения точности оценки следует больше внимания уделять **стандартизованным критериям.**
- Для эффективности реализации необходимо **«строить» структуру под стратегию, а не наоборот**

**Определение стратегии и количественных
целей деятельности в целом**

Оценка и анализ стратегии

**Создание системы
вознаграждения**

Создание информационной среды

Определение критериев деят-ти

**Оценка и изменение
организационной структуры**

Распределение ресурсов

Определение задач

Делегирование полномочий

**Уточнение целей отдельных
руководителей**