



Шведский
институт
менеджмента
www.ifl-russia.ru

Введение В стратегический менеджмент



Постоянная эффективная деятельность (а иногда и выживание) фирмы невозможна, если ее руководство не уделяет особого внимания постановке и решению стратегических задач.

Рано или поздно большинству менеджеров в каждой отрасли приходится становиться стратегами.

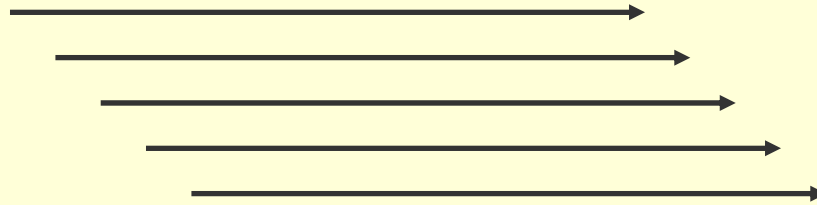
Альтернатива «перестройке» – банкротство.

И. Ансофф

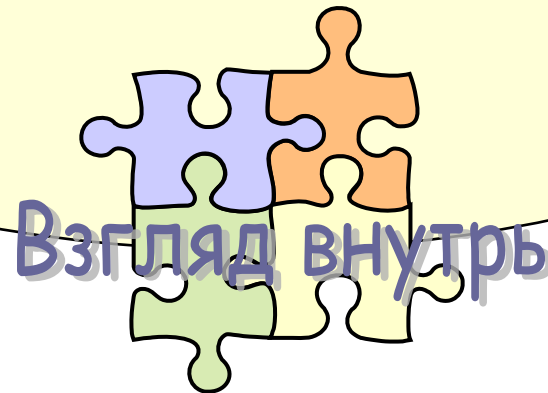
Что такое стратегия?

Сканирование
внешней среды

A



B



Что такое стратегия?

– это определение направления развития организации на **длительный период времени**, позволяющего ей достичь **преимуществ в меняющейся среде** за счет уникальной комбинации **ресурсов и компетенций** с целью удовлетворить потребности **заинтересованных сторон**.



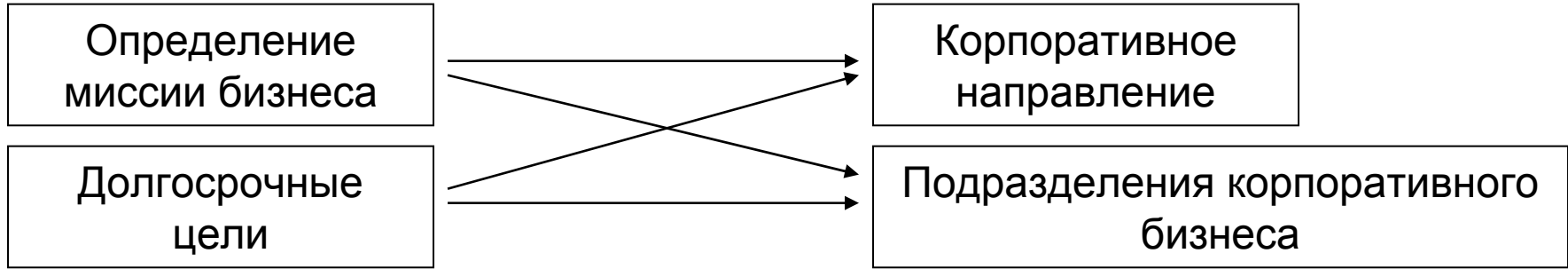
Результат стратегического анализа

- Выбор рынка
- Выбор рыночного сегмента
- Выбор бизнес-модели
- Определение миссии и видения
- Определение структуры продуктового портфеля
- Выбор базовой конкурентной стратегии по каждому продукту
- Формулирование базовой стратегической ориентации

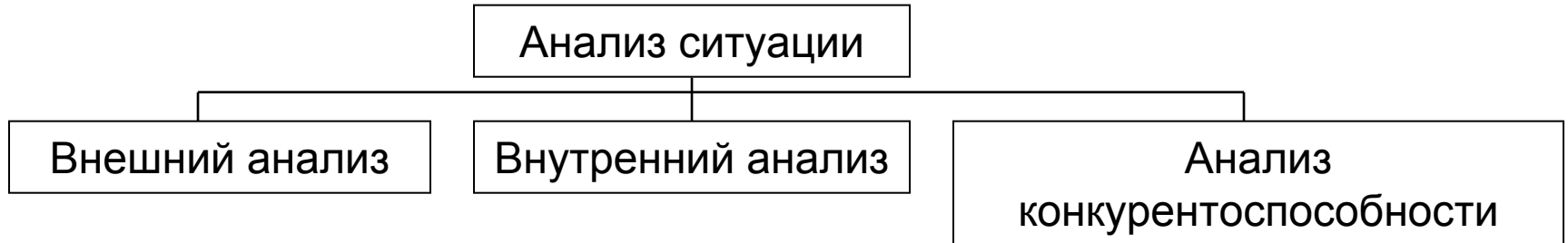


Этапы формирования стратегии

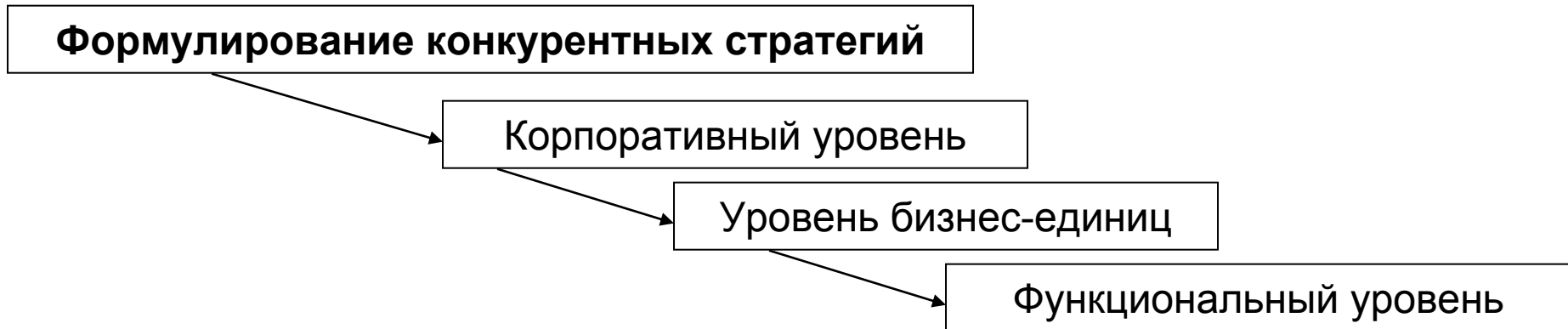
1. Кто мы и кем хотим стать?



2. Где мы находимся?

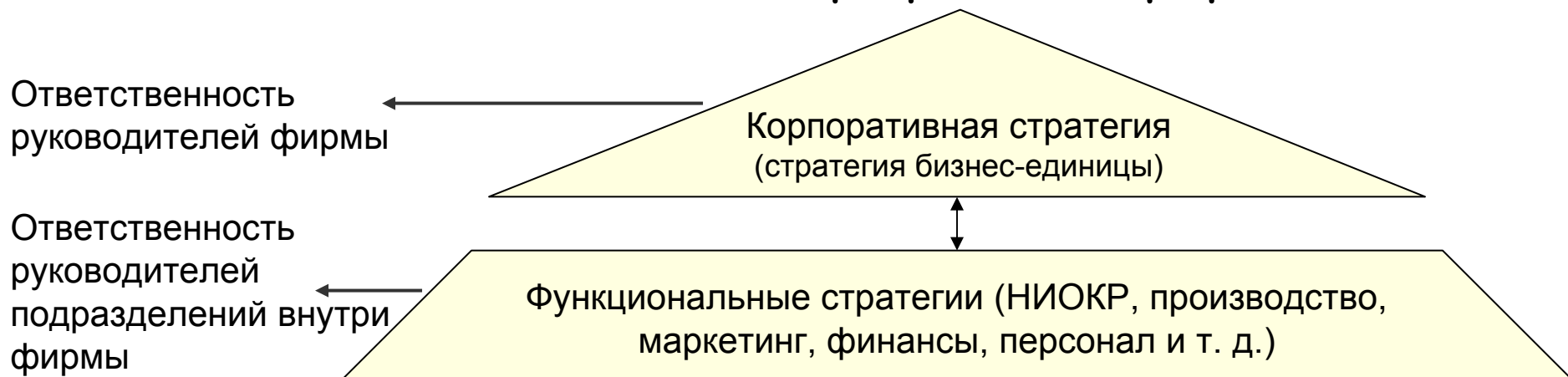


3. Как нам туда попасть?

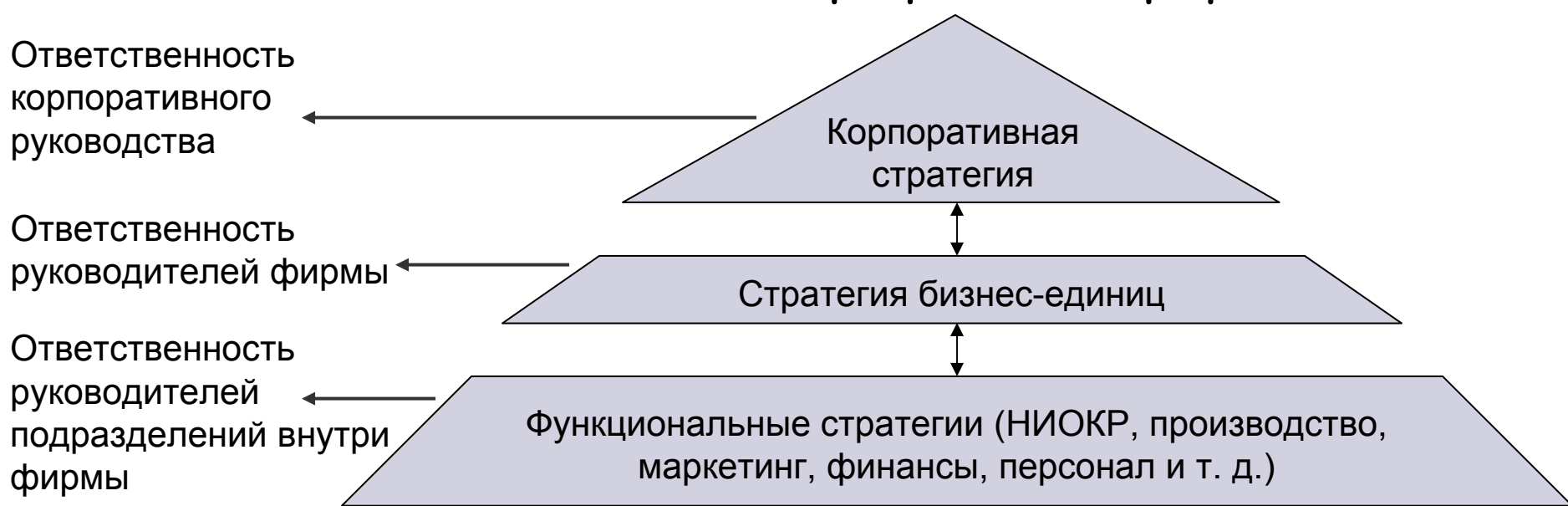


Пирамида разработки стратегии

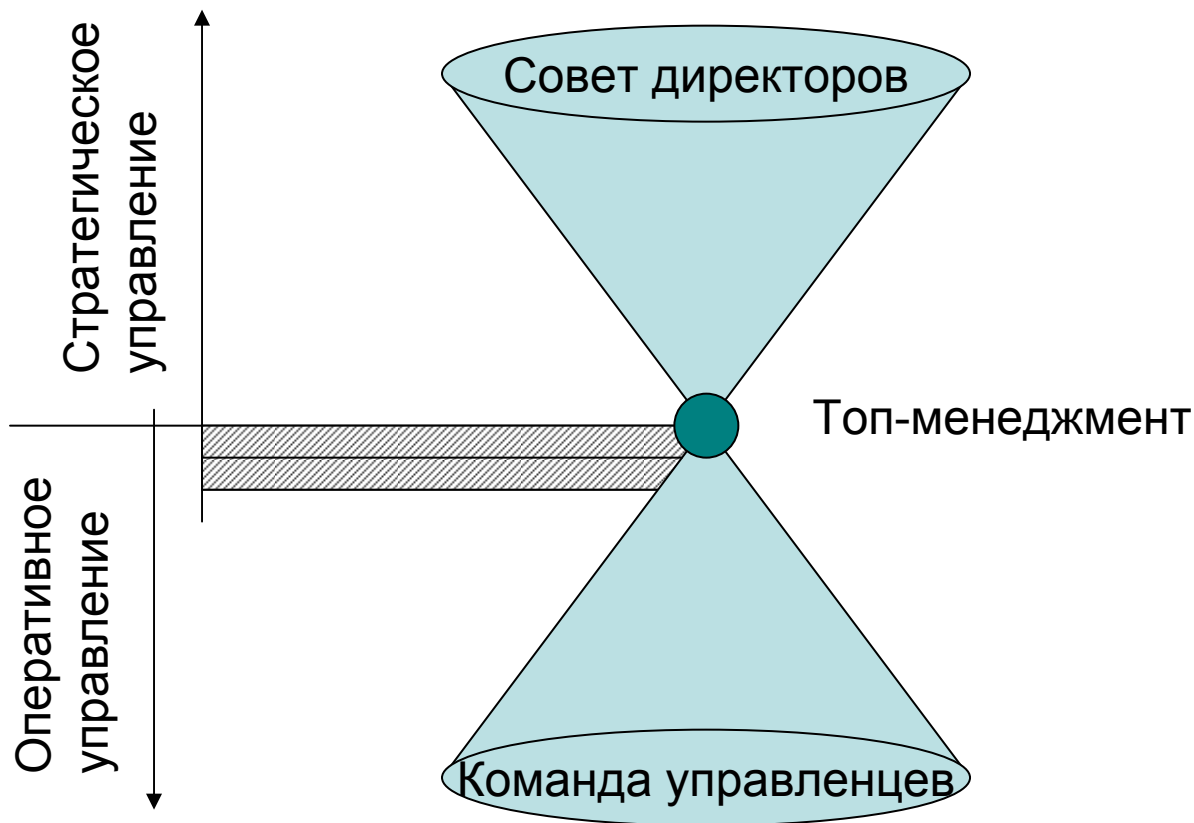
Монопрофильная фирма



Многопрофильная фирма



Кто определяет стратегию



Отличие стратегического управления от оперативного

Характеристики	Стратегическое управление	Оперативное управление
Смысл существования фирмы	Выживание и существование в долгосрочной перспективе посредством сбалансированных взаимоотношений с внешней средой	Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации
Концентрация внимания	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования имеющихся ресурсов
Учет фактора времени	Ориентация на долгосрочную перспективу	Ориентация на краткосрочный период времени
Управление персоналом	Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций
Оценка эффективности	Эффективность деятельности и управления организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация способна реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в связи с изменениями окружения	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность и рациональность использования производственного потенциала

Стратегический менеджмент



Шведский
институт
менеджмента
www.ifl-russia.ru

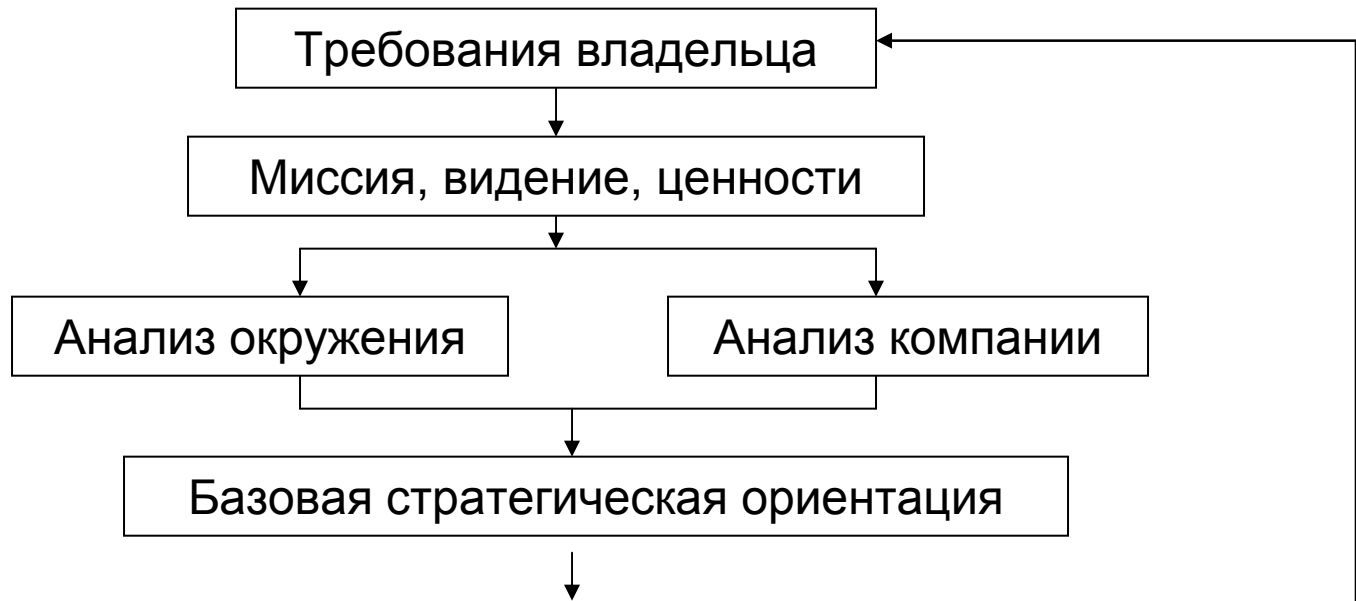
Разработка стратегии

+

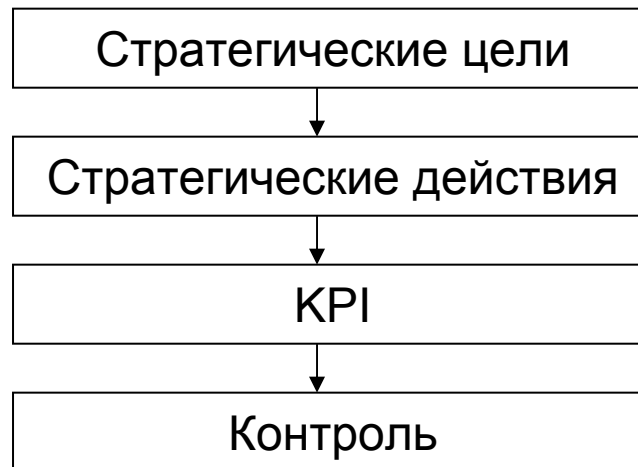
Реализация стратегии

Структура стратегического менеджмента

Разработка стратегии



Реализация стратегии



Последовательность стратегического анализа

- Анализ бизнес-модели
- Анализ конкурентной среды
(PEST + М анализ)
- SWOT-анализ
- Портфельный анализ



Пример базовой стратегической ориентации компании PRINTS - производителя копировальных аппаратов

- Развитие компании как международного предприятия в области воспроизведения документов на основе оптического распознавания.
- Основные рынки – Евросоюз и Северная Америка. Наши будущие рынки – Центральная Европа и Азия.
- Мы будем работать в двух сегментах: 1) домашние хозяйства и малый бизнес (массовый сегмент), 2) средние и крупные компании (сегмент высоких цен).
- В сегменте высоких цен мы хотим стать «мерседесом среди копировальных машин», в массовом сегменте мы станем нашим «классом А».
- В сегменте высоких цен мы будем проводить стратегию дифференциации, направленную на точное соответствие потребностям клиентов, в массовом сегменте мы станем лидерами по издержкам.
- Наша процессная ориентация должна иметь образцовый характер.
- Компания будет расти вместе со своими сотрудниками, а не за их счет.



KPI - key performance indicator

– ключевой показатель эффективности [результативности, результатов деятельности] (показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника (например, объем продаж)).

Основные элементы стратегической концепции компании

- Миссия
- Видение
- Ценности
- Ключевые факторы успеха
- Базовая стратегическая ориентация



Основные элементы превращения стратегической концепции в стратегический план (концепция ССТП)

- Определение стратегических целей по основным секторам управления (финансы, клиенты, процессы, персонал)
- Определение ключевых показателей эффективности
- Определение стратегических мероприятий и сроков их реализации
- Определение бюджета и ответственного за реализацию каждого мероприятия

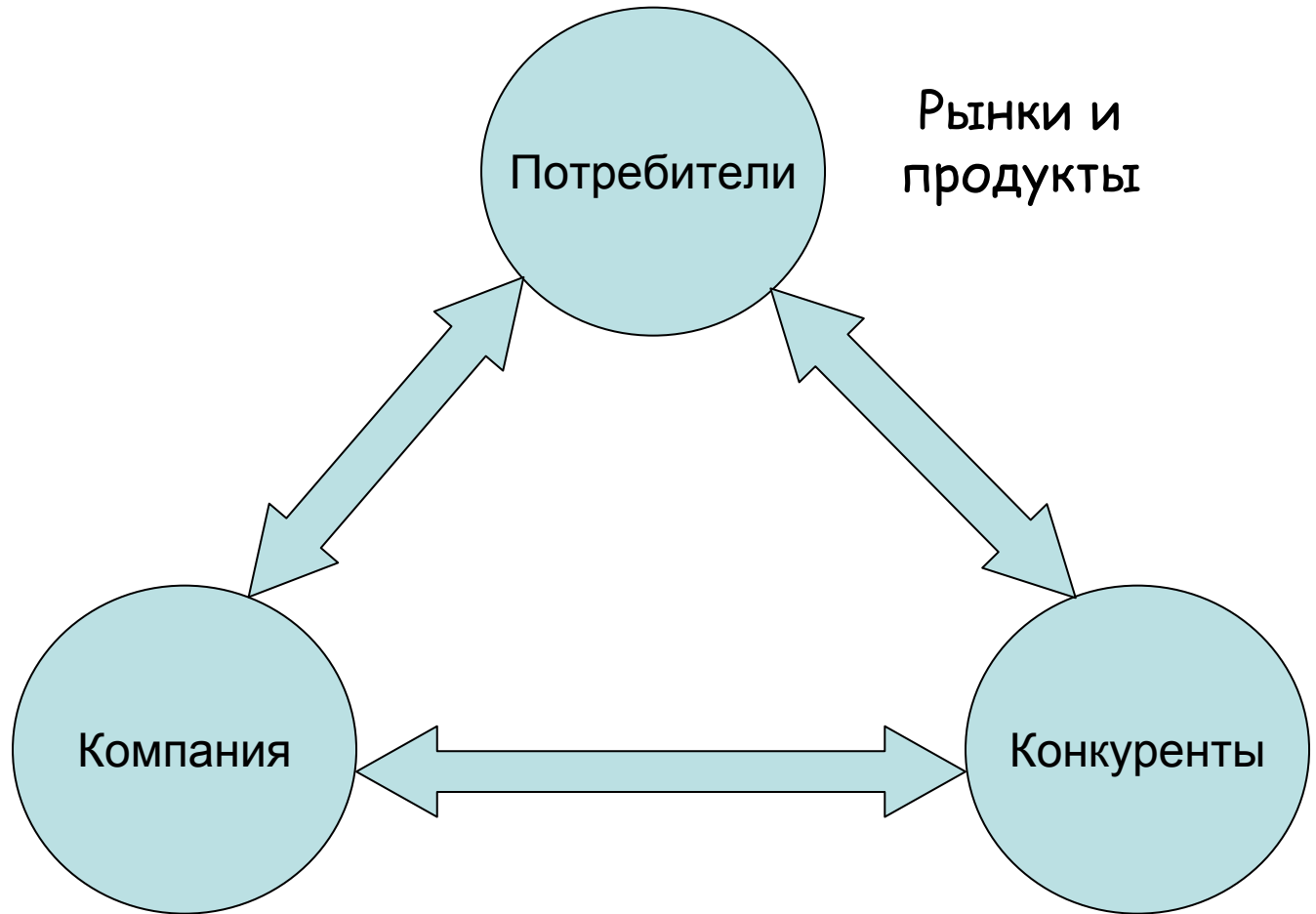


Пример: Стратегические темы компании PRINTS

- Строительство завода в Сингапуре
- Создание собственной сбытовой сети
- Повышение качества копировальных устройств
- Снижение издержек производства на европейских предприятиях
- Переход на новый современный стиль дизайна продуктов компании
- Повышение клиентоориентированности сотрудников компании



Стратегический треугольник



Позиционирование

Конкурентные стратегии

