

# **Управление - это наука со своими правилами и закономерностями**

## **Стратегическое мышление**

### **Целевая группа**

ТОП-менеджеры, средний менеджмент, сотрудники, участвующие в принятии стратегических решений и влияющие на выработку стратегии компании.

### **Цели**

Дать участникам понимание основных принципов разработки стратегии. Ознакомить их с приемами и методами выработки стратегического решения.

### **Длительность**

1 день + дополнительное время при необходимости.

### **Методика**

Аналитический курс, управляемая дискуссия с опорой на общепринятые модели и подходы к процессу разработки стратегии.

# Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

## Содержание

Разработка стратегии компании - это сложный процесс со множеством рассматриваемых вариантов и оценкой предлагаемых альтернатив. Процесс часто возвращается на предыдущие этапы и не представляет собой линейную последовательность событий. В данном описании представлены основные этапы процесса разработки стратегии.

### Уточнение целей компании

- Процесс принятия решений акционерами
- Предварительный анализ ожиданий акционеров
- Определение целей компании
- Уточнение и конкретизация целей
- Определение временного промежутка для планирования
- Определение промежуточных целей
- Отличие целей и процессов/направлений развития компании

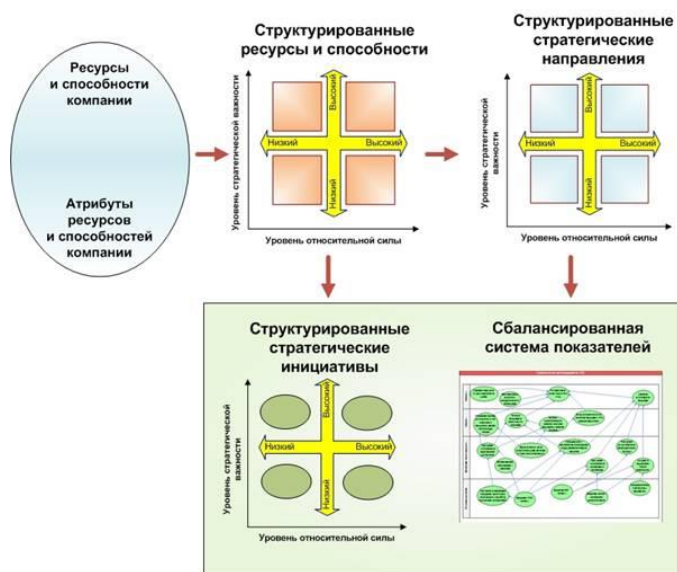
## Ресурсный подход к разработке стратегии

### Выбор методики разработки стратегии

- Описываются все доступные ресурсы и способности компании
- Для каждого ресурса и способности определяются атрибуты:
  - стратегическая важность
  - относительная сила по сравнению с конкурентами
- Ресурсы и способности группируются по четырем группам:
  - стратегически важные, являющиеся сильной стороной
  - стратегически важные, являющиеся слабой стороной
  - стратегически НЕважные, являющиеся сильной стороной
  - стратегически НЕважные, являющиеся слабой стороной
- Для каждой группы формируются правила, указывающие, что и как компания должна делать, чтобы правильно использовать ресурсы и способности
- На основе стратегических направлений строится набор стратегических целей. Набор стратегических целей формализуется в виде сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей является основой для дальнейшей работы по подбору ключевых показателей эффективности

# Управление - это наука со своими правилами и закономерностями



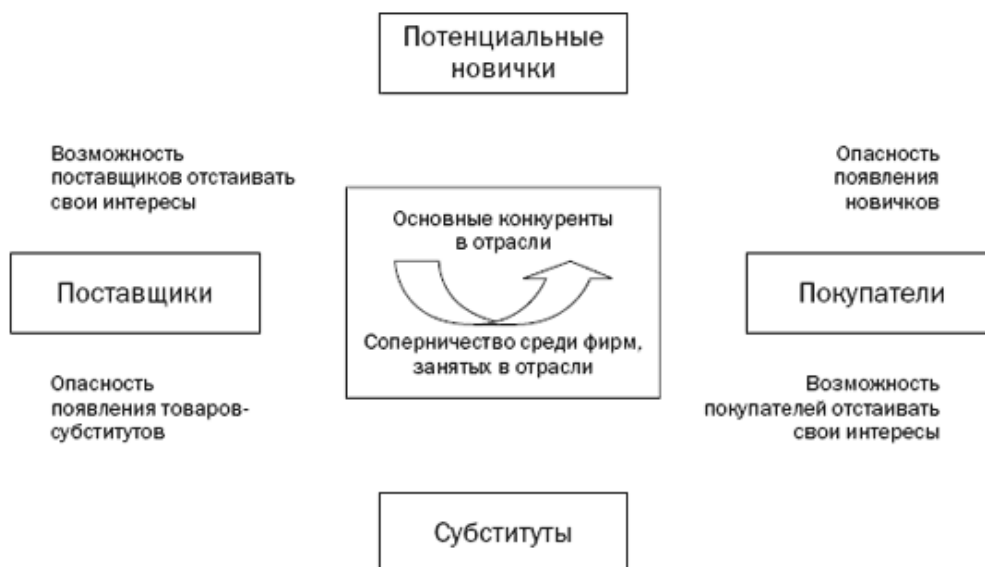
## Решения, предлагаемые компанией Ключевым Клиентам

- Анализ и оценка покупаемых клиентом товаров и услуг
- В чем заинтересованы клиенты
- Что покупают клиенты
- Что мы продаем ключевым клиентам компании
- Как можно дифференцировать наше предложение для ключевых клиентов
- Ценность, создаваемая нами для клиентов
- Постановка целей на взаимодействие с ключевыми клиентами

## Рыночный подход к разработке стратегии

### «Пять сил» Майкла Портера

# Управление - это наука со своими правилами и закономерностями



Данная модель характеризует пять основных структурных свойств, определяющих динамику конкурентной борьбы отрасли и, соответственно, ее рентабельность, а именно:

1. Покупателей
2. Поставщиков
3. Потенциальных новых участников рынка
4. Потенциальное замещение товарами другой отрасли
5. Соперничество между конкурентами

В совокупности данные факторы определяют привлекательность рынка.

## Матрица Shell

# Управление - это наука со своими правилами и закономерностями



### Представление модели Shell/DPM

Привлекательность отрасли бизнеса	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Усилить конкурентные преимущества	Лидер вида бизнеса
		Продолжить бизнес с осторожностью или частично сворачивать его	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания бизнеса	Стратегия генератора денежной наличности
		0		100
		Конкурентоспособность бизнеса		

Каждой позиции матрицы соответствует набор возможных стратегий:

- «Лидер бизнеса» — продолжать инвестирование в бизнес
- «Стратегия роста» — стараться сохранить занимаемые позиции
- «Стратегии генератора денежной наличности» — делать незначительные инвестиции
- «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» — инвестировать, если бизнес-область является многообещающей
- «Продолжать бизнес с осторожностью» — вкладывать деньги в мероприятия с низкой долей риска и небольшими порциями
- «Стратегии частичного свертывания» — стараться удерживаться в данной позиции
- «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» — рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса
- «Стратегия свертывания бизнеса» — продумать возможность продажи бизнеса

# Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

## Рыночные или оппортунистические модели развития стратегии компании

Различные модели анализа внешней среды для определения потенциальных стратегических возможностей:

- 4P
- 5P
- 5P+
- 9P
- 4C
- Стратегия «голубого океана»
- Рыночные ниши
- Дифференциация

### Результат

- В результате проведения стратегической сессии компания получает идею стратегии, а зачастую и план ее реализации с основными вехами и промежуточными целями.
- Одним из ценных результатов проведения сессии может быть решение о том, какие варианты и альтернативы стратегий компания точно не будет реализовывать.
- Будет получено согласие всех участников сессии на реализацию ими же разработанной только что стратегии компании.