



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

Проведение стратегической сессии

Целевая группа

ТОП-менеджеры компании, члены совета директоров, учредители, правление, исполнительный совет и собственники компании.

Цели

Разработать и принять стратегию развития компании.

Длительность

1 день + дополнительное время при необходимости.

Методика

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
-

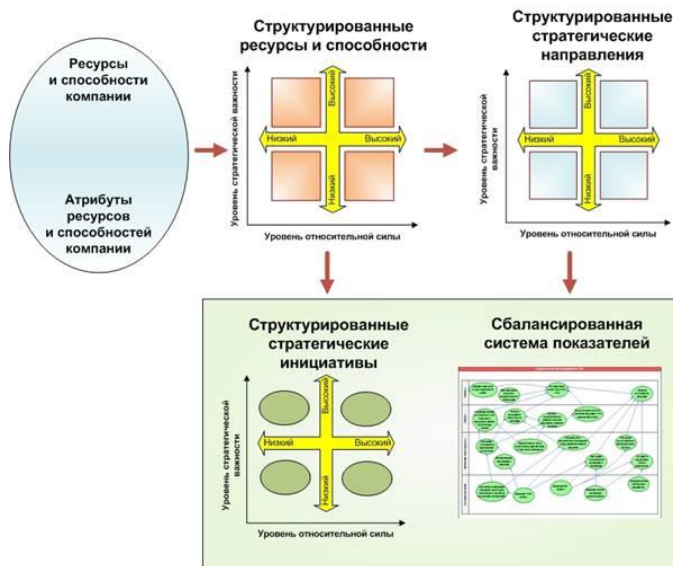
Ресурсный подход к разработке стратегии

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

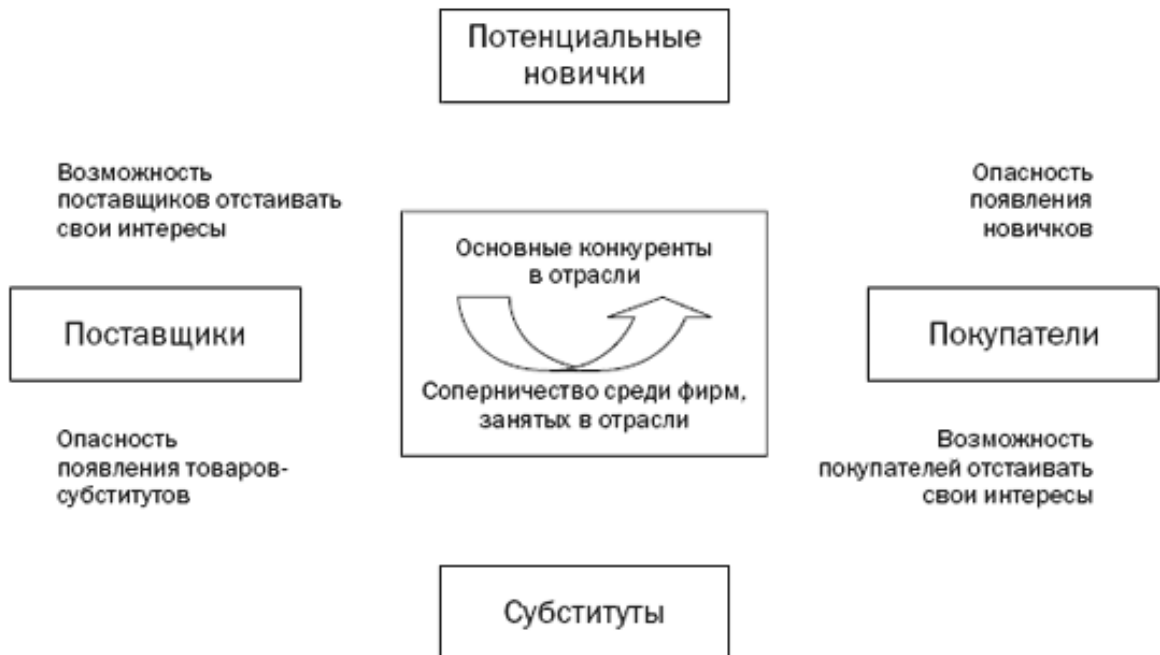
- Анализ и оценка покупаемых клиентом товаров и услуг
- В чем заинтересованы клиенты
- Что покупают клиенты
- Что мы продаем ключевым клиентам компании
- Как можно дифференцировать наше предложение для ключевых клиентов
- Ценность, создаваемая нами для клиентов
- Постановка целей на взаимодействие с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



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

Рыночный подход к разработке стратегии

«Пять сил» Майкла Портера



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.



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

Матрица Shell

ПЕРСПЕКТИВЫ ОТРАСЛИ БИЗНЕСА	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса
		Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
		0		100
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА				

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



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

- «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» — рекомендуется полностью избавиться от такого бизнеса
- «Стратегия свертывания бизнеса» — продумать возможность продажи бизнеса

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.