



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

Антикризисная стратегия

Целевая группа

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

Цели

Дать участникам понимание основных принципов разработки стратегии в кризисный период. Ознакомить их с приемами и методами выработки стратегического решения в условиях сильных изменений и ограничений.

Длительность

1 день + дополнительное время при необходимости

Методика

Аналитический курс разбора стратегии на примере компании, в которой на данный момент работают участники тренинга. Управляемая дискуссия с опорой на общепринятые модели и подходы к процессу разработки стратегии.



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

Содержание

Введение

- Что такое кризис. Нет, это не возможности, это очень редко возможности
- Что такое стратегия
- Как сочетаются такие понятия

Природа и длительность кризисов

- Различные природы кризисов:
 - экономические
 - политические
 - демографические
 - экологические
 - военные
 - комплексные
- Длительность и охват:
 - краткосрочные
 - среднесрочные
 - долгосрочные
- Охват и масштаб:
 - страновые
 - отраслевые
 - мировые

Ресурсный подход к разработке стратегии

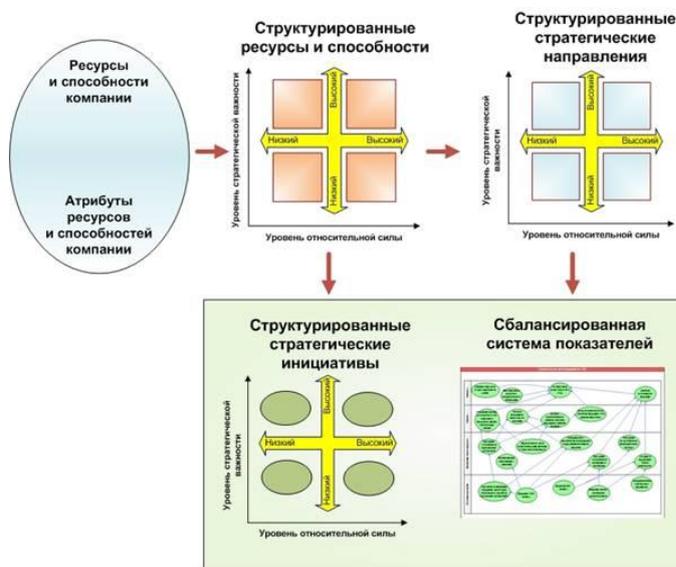
1. Описываются все доступные ресурсы и способности компании
2. Для каждого ресурса и способности определяются атрибуты:
 - стратегическая важность
 - относительная сила по сравнению с конкурентами
3. Ресурсы и способности группируются по четырем группам:
 - стратегически важные, являющиеся сильной стороной
 - стратегически важные, являющиеся слабой стороной
 - стратегически неважные, являющиеся сильной стороной



Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

- стратегически неважные, являющиеся слабой стороной

4. Для каждой группы формируются правила, указывающие, что и как компания должна делать, чтобы правильно использовать ресурсы и способности
5. На основе стратегических направлений строится набор стратегических целей. Набор стратегических целей формализуется в виде сбалансированной системы показателей
6. Сбалансированная система показателей является основой для дальнейшей работы по подбору ключевых показателей эффективности



Решения, предлагаемые компанией Ключевым Клиентам

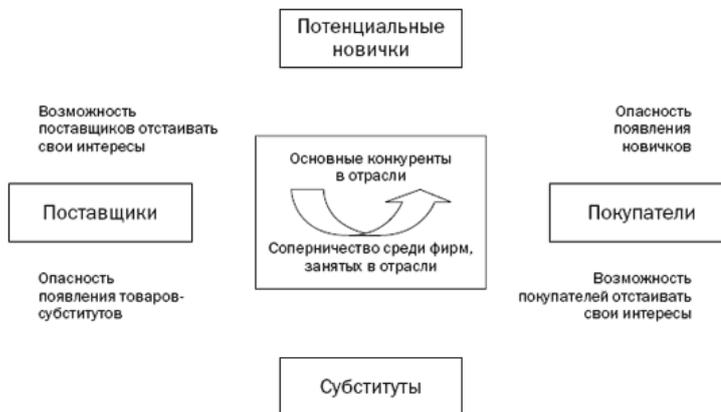
- Анализ и оценка покупаемых клиентом товаров и услуг. В чем заинтересованы клиенты?
- Что покупают клиенты
- Что мы продаем ключевым клиентам компании
- Как можно дифференцировать наше предложение для ключевых клиентов
- Ценность, создаваемая нами для клиентов
- Постановка целей на взаимодействие с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

Обобщение полученных результатов

- Оценка создаваемой базовой ценности
- Оценка конкурентоспособности компании
- Выделение опорного сегмента клиентов:
 - оценка его размера
 - оценка его доступности
- Оценка необходимых изменений в деятельности компании:
 - длительность реализации изменений
 - затратность реализации изменений
- Изменение культуры
- Конкуренция и потенциальные действия конкурентов
- Оценка вероятности успешной реализации стратегии

Практика принятия стратегических решений в компании

- Процесс принятия решений акционерами
- Предварительный анализ ожиданий акционеров
- Определение промежуточных целей
- Отличие целей и процессов/направлений развития компании

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
- Согласие группы на реализацию ей же разработанной стратегии компании