Управление - это наука
со своими правилами и закономерностями

Проведение стратегической сессии. Практическая разработка стратегии компании

Целевая группа

ТОП-менеджеры компании, члены совета директоров, правление, исполнительный совет и собственники компании, сотрудники, в обязанность которых входит разработка стратегических планов компании.

Цель

Разработать и принять стратегию развития компании.

Необходимая предварительная информация

- История продаж товарных сегментов компании
- Информация о конкурентах
- Информация о динамике рынка/рынков
- Позиционирование предложения компании и текущая стратегия продаж.

Длительность

1-2 дня

Методика

Управляемая дискуссия с опорой на общепринятые модели и подходы к процессу разработки стратегии.
Work shop по практической разработке стратегии предприятия.

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org

Управление - это наука
со своими правилами и закономерностями

Содержание

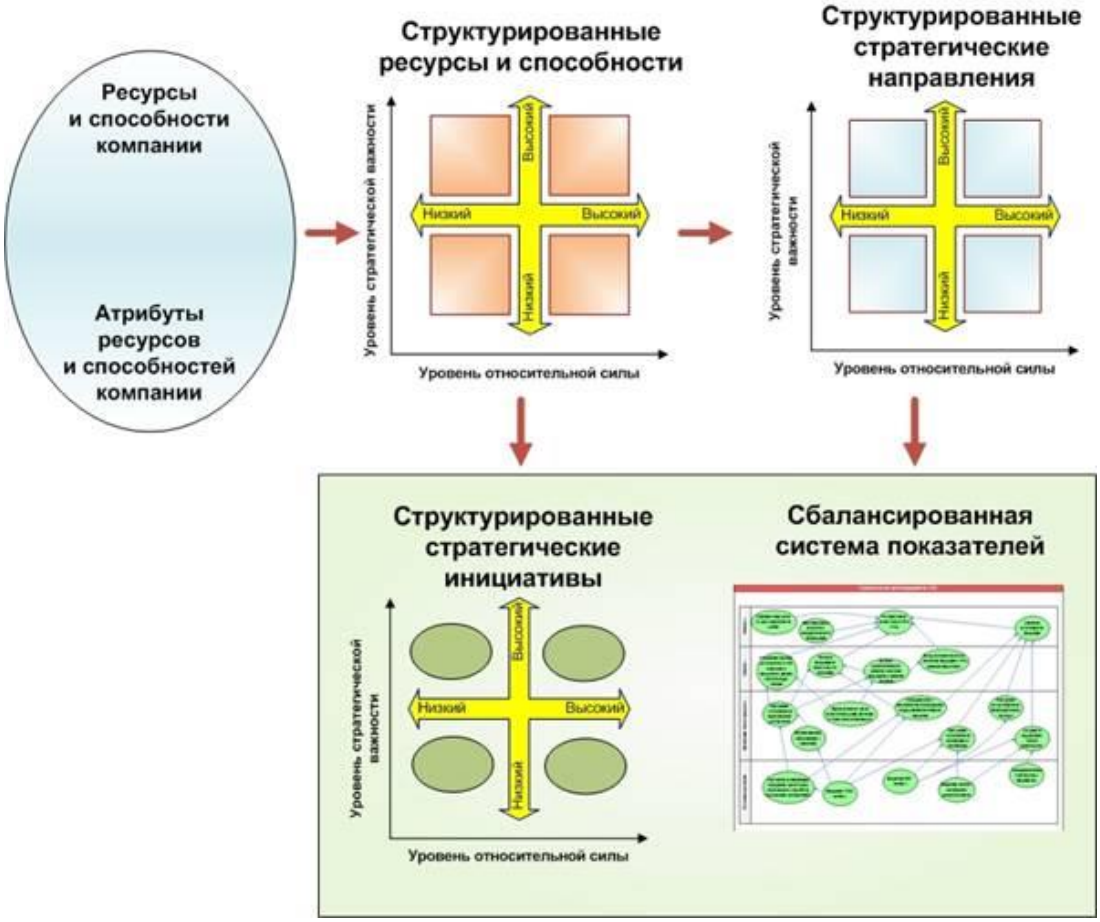
Ресурсный подход к разработке стратегии

Суть и методика подхода

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:
   - стратегически важные, являющиеся сильной стороной
   - стратегически важные, являющиеся слабой стороной
   - стратегически неважные, являющиеся сильной стороной
   - 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.

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org

Управление - это наука со своими правилами и закономерностями



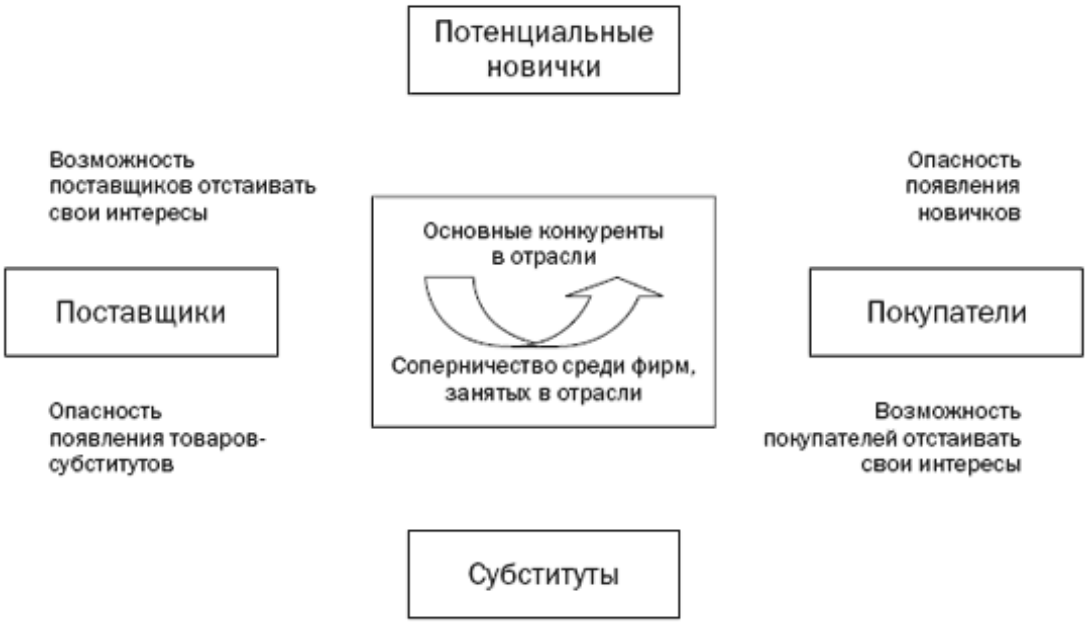
Оценка стратегических разрывов компании. Анализ GAP между текущим и желаемым состоянием компании:

- Анализ продаж, таргетируемых клиентских сегментов и каналов продаж
- Анализ маркетинговых мероприятий и их эффективности
- Анализ процессов в компании
- Анализ качества управления в компании

Рыночный подход к разработке стратегии

«Пять сил» Майкла Портера

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org



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.

PESTL анализ рынка. Матрица Shell

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org

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 Конкурентоспособность бизнеса		100

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

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org

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

Анализ конкурентного окружения

- Динамика рынка на данный момент и в перспективе
- Динамика наших результатов на рынке и в перспективе
- Модель «Голубого океана»
- Анализ цепочки создания ценности компании
- Стратегическая канва нашего предложения и конкурирующих предложений на текущий момент
- Моделирование стратегической канвы в перспективе
- Выбор базиса для конкурирования в перспективе

Финансовое моделирование потенциальных сценариев развития компании

- Основные финансовые результаты
  - P&L
  - CFS
- Показатели эффективности компании и их применение
- Основные финансовые показатели эффективности работы компании и их расчеты:
  - объем продаж и доля рынка
  - чистая прибыль
  - EBITDA
  - Cash Flow и чистый денежный поток компании
- Моделирование различных сценариев реализации стратегий

Принятие финального решения о стратегии компании

- Как принимаются решения в ситуации неопределенности
- Как можно повысить надежность и достоверность принимаемых решений
- Ограничения рациональности и доступная информация
- Особенности влияния первых лиц при принятии решений
- Личностные особенности принятия решений. Ловушки и ограничения
- Методы повышения объективности принимаемых решений

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org

Управление - это наука со своими правилами и закономерностями

Разработка плана дальнейших действий

- Продуктовый портфель
- Стратегия продаж и маркетинговой активности компании
- Структура компании
- Подчинение, квалификация и компетенции сотрудников
- План перехода и реорганизации структуры компании
- Цели и задачи подразделений и ключевых сотрудников
- Примерный бюджет компании и цели по продажам и прибыли

Результат

- В результате проведения стратегической сессии компания получает идею стратегии 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 разработанной стратегии компании

Назаров Алексей
Консультант в области управления продажами
+7 916 522 16 45 nazarov.nvision@gmail.com
www.anazarov.org