Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Государственный университет управления

Институт национальной и мировой экономики

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине "Менеджмент"

на тему: "Задачи стратегического менеджмента"

Выполнила студентка

Александра Владимировна Ш

Очно-заочной форма обучения

Специальности

Национальная экономика

3 курса 1 группы

Руководитель курсовой работы:

Москва 2010г.

Оглавление

Введение

Глава 1. Процесс стратегического менеджмента

1.1 Главная задача менеджмента

1.2 Пять задач стратегического менеджмента

1.3 Кто и как разрабатывает стратегию?

Глава 2. Выбор направления развития компании

2.1 Задача первая - формирование стратегического видения

2.2 Задача вторая - постановка целей

2.3 Задача третья - разработка стратегии

Глава 3. Конкретная ситуация

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и её реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, систему взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремиться организация, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условия изменяющегося окружения.

Основной целью моей курсовой работы является освещение вопросов определения и реализации стратегии в рамках стратегического управления.

Для написания курсовой работы мне требуется поставить перед собой некоторые задачи:

Освещение главной задачи менеджмента

Показать пять задач стратегического менеджмента

Определить кто и как разрабатывает стратегию

Рассмотреть выбор направлений развития компаний и показать не некоторых практических бизнес примерах

Проанализировать отрасли конкретной ситуации.

Сделать определенные выводы

Предмет - система мер, позиций, стремлений и методы достижений целей организацией.

Субъект - реализация стратегии и стратегического управления

## Глава 1. Процесс стратегического менеджмента

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегиякомпании - это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса. Стратегия компании - комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

С понятием стратегии тесно связано понятие модели бизнеса (бизнес-модели) - этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, - с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании*.* Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модели бизнеса убыточных предприятий или новичков на рынке (например, новые электронные компании) сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и таким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий. Разработка, внедрение и реализация стратегии - приоритетные задачи менеджмента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных активно формироватьбудущее компании. Менеджеры разрабатывают стратегию и отвечают за выбор модели бизнеса компании. Стратегия создает ориентиры производительности, представление о конкурентных преимуществах, план действий для удовлетворения покупателей и достижения высокой производительности. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов, групп и менеджеров должны представлять собой единое скоординированное целое,так что высший менеджмент обязан согласовать работу всех подразделений компании - НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, кадров, информационных технологий, финансов. Единая стратегия для всего предприятия - вот база для объединения действий и решений разных подразделений организации в одно целенаправленное усилие. Если нет стратегии, менеджмент не может сформулировать бизнес-модель, которая обеспечит прибыль.

## 1.1 Главная задача менеджмента

Изо всех задач менеджмента самая важная - разработка долгосрочной стратегии, эффективных методов конкуренции и ведения бизнеса и осуществления всех мероприятий, необходимых для последовательной и качественной реализации этой программы. Удачная стратегия и ее умелая реализация - самые верные признаки качественного управления. Гениальная стратегия, не подкрепленная организационными средствами для ее достойного внедрения, ничего не дает, потому что сводит на нет любые замечательные возможности, не обеспечивает надлежащий уровень удовлетворения клиентов и высокую производительность. Блестящая реализация посредственной стратегии так же не дает нужного результата. Необходимо, во-первых, создать первоклассную стратегию и, во-вторых, адекватно ее реализовать. Это главная задача менеджмента и лучшая проверка его возможностей.

Однако и сочетание хорошей стратегии с удачной реализацией не защищает компанию от периодов низкой производительности из-за неожиданных изменений на рынках, непредвиденных технологических простоев и издержек. Порой приходится не один год посвятить созданию и внедрению подходящей стратегии. Но ни неудачным стечением обстоятельств, ни ссылками на нехватку времени нельзя оправдать стабильно низкую производительность компании. Задача менеджмента компании - адаптироваться к неожиданным изменениям условий с помощью заранее запланированных действий и гибкого изменения методов ведения бизнеса. В целом, главное при выработке стратегии - добиться такого положения на рынке и создать такую организацию, которые обеспечивают высокую производительность даже в непредвиденных обстоятельствах, в условиях жесткой конкуренции, вынужденных простоев и непредвиденных издержек. Поэтому качество менеджмента компании определяется качеством разработанной стратегии и качеством ее реализации*.*

## 1.2 Пять задач стратегического менеджмента

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

Формирование стратегического видения будущего компании; другими словами, определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа компании и целей организации.

Постановка целей*;* перевод стратегического видения в практическую плоскость.

Разработка стратегии.

Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Все вместе эти пять задач составляют то, что мы называем стратегическим менеджментом. Давайте, прежде чем переходить к следующим главам, рассмотрим эти задачи более подробно.

Стратегический менеджмент - процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Разработка стратегического видения.

Прежде чем приступать к разработке стратегии, менеджеры компании должны подумать, как они видят будущее своей компании; в каком направлении она должна развиваться; какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты; какое положение в отрасли компания должна занять через пять лет.д.ля ответа на эти вопросы менеджеры тщательно изучают внутреннюю и внешнюю среду компании, чтобы понять, будут ли потребности бизнеса меняться в течение ближайших пяти лет и дальше, а если будут, то как.

Представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет стратегическое видениекомпании. Стратегическое видение, таким образом, - это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут.

Стратегическое видение - маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

Стратегическое видение и миссия.

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то *миссия* описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включают миссию в свои годовые отчеты и размещают на Web-сайтах. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности и бизнес-планах. Таким образом, стратегическое видение отражает будущее компании, а миссия - настоящее. Эту разницу легко понять, ознакомившись с материалами врезки "Примеры формулировки стратегического видения и миссии". Миссия компании обычно описывает нынешний бизнес компании; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса.

Значение стратегического видения.

Миссия информирует о том, чем занимается компания в данный момент, а видение определяет направление, следовательно, оно важнее. Менеджер должен мыслить стратегически, оценивать влияние новых технологий, изменения в потребностях и ожиданиях клиентов, усилия и затраты, необходимые для опережения конкурентов, перспективные рынки, - в общем, все внешние и внутренние факторы, которые следует учитывать при составлении планов на будущее. Стратегическое видение - неотъемлемаячасть бизнеса. Четкое, продуманное направление развития бизнеса позволяет оптимально распределить ресурсы и создать стратегию, обеспечивающую развитие компании в нужном направлении. Компании, чьи менеджеры пренебрегают стратегическим мышлением, обречены бесцельно плыть по течению и никогда не станут лидерами отрасли.

Постановка целей.

На этапе постановки *целей* миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Менеджеры преуспевающих организаций знают, что цели должны требовать напряженной работы и серьезных усилий все работников. Для достижения трудных целей организация должна проявлять изобретательность, настойчивость, целеустремленность и собранность. Трудные цели помогают избежать инерционности и застоя.

Цели - результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития.

В постановке целей должны принимать участие *все* менеджеры компании. Каждому подразделению компании нужны конкретные, измеряемые цели, достижение каждой из которых способствует достижению глобальных целей компании. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат. Для этого общие цели компании конкретизируются для каждого отдельного подразделения, причем ответственность за их достижение несут менеджеры всех уровней. Все это невозможно, если существует хотя бы минимальное непонимание относительно выполнения поставленных задач. В идеале создается единое коллективное усилие, когда каждое подразделение организации стремится к достижению целей в своей сфере деятельности и способствует тем самым достижению глобальных целей компании и реализации ее стратегического видения.

В масштабах всей компании применяются обычно два типа оценки работы - финансовые результаты и стратегические результаты,причем решающая роль отводится первым.

Реализация стратегического видения без достаточного уровня прибыльности ставит под угрозу благополучие и само существование компании.

Ни акционеры, ни инвесторы не станут вкладывать средства в убыточное предприятие. Однако при всей важности финансовых показателей только их недостаточно.

Менеджеры должны пристально следить за стратегическим положением компании - ее конкурентоспособностью и позицией в отрасли в долгосрочной перспективе. Если компания не повышает свою конкурентоспособность и не укрепляет свое положение на рынке, ее достижения и финансовая стабильность весьма сомнительны.

Для достижения желательного финансового и стратегического положения менеджеры должны определить цели по обоим направлениям. Финансовые цели - это финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджерами, а также рост доходов, уровень окупаемости инвестиций (или экономическая добавленная стоимость - ЭДС) [[1]](#footnote-1), рост дивидендов, рост курса акций (или рыночная добавленная стоимость - РДС) [[2]](#footnote-2), достаточное поступление наличности, кредитоспособность. Стратегические цели связаны с повышением конкурентоспособности и улучшением положения на рынке и могут формулироваться, например, как увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству продукции, уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации компании; улучшение положения на международном рынке; лидерство в технологической сфере; использование перспективных маркетинговых возможностей. В идеале борьба за стратегические цели способствует достижению хороших финансовых результатов.

Как финансовые, так и стратегические цели должны быть краткосрочными и долгосрочными. Краткосрочные цели организации - это обычно текущие улучшения и результаты; долгосрочные цели заставляют менеджеров думать о том, какие действия надо предпринять сейчас, чтобы достичь хороших результатов в будущем. При выборе между достижением краткосрочных и долгосрочных целей приоритет обычно отдается последним. Компании редко удается достичь успеха, если руководство ориентируется лишь на краткосрочные цели. Стратегические цели - это укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности; финансовые цели - это запланированные финансовые показатели.

Разработка стратегии.

Стратегия компании представляет собой в концентрированном виде ответ менеджеров на ряд ключевых вопросов бизнеса: нужна ли диверсификация? обслуживать максимальное число потребителей или выбрать нишу рынка? расширять или сокращать ассортимент товаров? за счет чего достигать конкурентного преимущества - снижения издержек, повышения качества товара или использования организационных возможностей? как реагировать на меняющиеся предпочтения покупателей? какие географические рынки осваивать? как реагировать на появление новых рынков и новые условия конкуренции? какое направление развития выбрать? Стратегия определяет, какие товары, рынки, методы конкуренции и управления выбирает организация.

Стратегия компании - это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.

Создавая стратегию, менеджмент должен ответить еще на один чрезвычайно важный вопрос: как достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. Цели - это "место назначения", а стратегия - средство его достижения. Для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости - реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих, непрерывное коллективное обучение организации - одной интуиции недостаточно, организация должна постоянно обучаться и повышать свою конкурентоспособность'. Как видно на рис.1.1, стратегия - это нечто большее, нежели продуманный и методично реализуемый абстрактный план. Стратегия корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребительских потребностей и предпочтений, стратегических маневров компаний-конкурентов, приобретенного опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг; лучше создать общий план и корректировать его при необходимости. Более того, здравый смысл подсказывает, что любая деятельность компании, как плановая, так и адаптивная, не должна выходить за границы компетенции этой компании и ее конкурентных возможностей.

Опыт, собственные разработки, ресурсы, конкурентные возможности компании

Отвергнутые компоненты

стратегии

Новые инициативы, плюс действующие компоненты стратегии

Адаптивные реакции на изменяющиеся условия

Запланированная стратегия

Адаптивная стратегия

Фактическая стратегия компании

**Рис.1.1 Стратегия компании одновременно активна и адаптивна**

Стратегия одновременно активна (т.е. продумана и спланирована заранее) и адаптивна (т.е. носит приспособительный характер).

Составляющие стратегии компании

Как уже говорилось, стратегия компании - это набор ответов на вопросы как. Эти вопросы у каждой компании свои и зависят от положения и целей компании. В любом виде бизнеса условия рынка позволяют даже близким конкурентам избежать стратегий-близнецов: одни выбирают путь снижения затрат, другие - дифференциации товаров или услуг, третьи - обслуживание рыночных ниш или удовлетворение узкоспецифических потребностей покупателей. Одни компании конкурируют локально или регионально, другие - глобально. Существует множество способов ведения бизнеса и позиционирования, поэтому описание стратегии должно быть очень подробным, отражать специфику данной компании.

На рис.1.2 представлен подход к разработке общей стратегии компании. Текущая стратегия - это комплекс запланированных мероприятий, новых и ответных действий; обычно у компании есть наготове специальные программы, которые вводятся в действие при наступлении определенных событий.

Поскольку запланированные мероприятия, как и новые инициативы, проводятся открыто, внешние наблюдатели могут выделить ключевые элементы стратегии компании. Однако кроме этого остается еще скрытая часть стратегии, о которой внешние наблюдатели могут только строить предположения, - это засекреченные стратегические мероприятия, разработанные для особых обстоятельств.

По понятным причинам менеджеры предпочитают держать эти программы в тайне до тех пор, пока не настанет момент для их осуществления.

Рисунок 1.2

Реакция на изменения внешней среды

Плановые

конкурентные инициативы

Диверсификация доходной базы и освоение новых направлений бизнеса

Укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей

Деятельность ключевых подразделений: НИОКР, производств, сбыт и маркетинг, финансы

Реализация новых возможностей, защита от угроз

Создание стратегических союзов и партнерств

Слияние и приобретение компаний для укрепления положения в отрасли

Изменение географии рынков

Стратегия и творческий подход.

Создание стратегии - в какой-то степени задача на сообразительность: надо придумать нечто новое либо найти новое применение уже существующему. Чем быстрее меняется внешняя среда компании, тем важнее для менеджеров творческий подход - как в составлении, так и в корректировке стратегии. Например, сегодня всем компаниям опасно недооценивать распространение электронной коммерции, а розничным торговцам - игнорировать растущую популярность покупок через Internet. Менеджеры должны постоянно отслеживать внешнюю среду, своевременно выявляя новые возможности и угрозы, тенденции рынков, пожелания потребителей, технологические возможности, укреплять положение компании на рынке, заботиться о повышении конкурентоспособности. Стратегия и бизнес-модели компании должны соответствовать сегодняшним и будущим условиям внешней среды, поэтому менеджеры должны изобретательно и творчески адаптировать курс компании к новым требованиям рынка и покупательским предпочтениям. Разработка хорошей стратегии невозможна без изобретательности, без творческого подхода.

Разработка стратегии - ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

О предпринимательском духе компании можно судить по быстроте адаптации к меняющимся условиям рынка, решительности в использовании новых возможностей, умении быстрее конкурентов внедрять новые разработки, постоянному повышению эффективности. Предприимчивые компании обычно бывают либо лидерами, либо ранними последователями, быстро и творчески реагируют на появление новых перспектив развития и возможностей укрепления позиций на рынке. Они готовы идти на разумный риск и не боятся новаторских стратегий. Сегодня пример самой активной предприимчивости демонстрируют электронные компании. Напротив, компании, недостаточно предприимчивые, боятся риска и не решаются на какие-либо отклонения от проверенных методов ведения бизнеса до тех пор, пока их не вынудят к тому обстоятельства. Такие компании либо избегают новых разработок, считая это дело бесперспективным, либо действуют слишком медленно и не успевают адаптироваться к новым условиям. Недостаточно предприимчивые компании считают, что в отставании есть свои преимущества, например, можно избежать дорогостоящих ошибок, на которые обречены первопроходцы. Им больше нравится постепенная трансформация стратегии, нежели стремительная перестройка. Компании, не торопящиеся осваивать электронную коммерцию, - пример дефицита предприимчивости.

Причины изменения стратегии.

Понятно, что каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью адаптировать свою стратегию к изменениями в отрасли и конкурентной среде, в покупательских предпочтениях и потребностях, к появлению новых возможностей и угроз, к развитию технологий и другим событиям. Порой стратегия требует кардинального пересмотра - например, если внезапно открылась возможность для радикальной смены курса, если конкуренты предпринимают решительные действия, требующие немедленной реакции, если происходит технологический прорыв или в отрасли наступает кризис. Слияние компаний America Online и Time Warner, например, потребовало кардинального пересмотра стратегий обеих. Бывает, что сначала корректируется стратегия на уровне только одного линейного или функционального подразделения, затем и в масштабах всей компании.

Поскольку поток внутренних и внешних событий, вызывающих корректировку стратегии, непрерывен, стратегия организации постепенно реформируется. Таким образом, изменение стратегии, постепенное или стремительное, адаптивное (в ответ на новые условия) или активное (при появлении новых возможностей во внешней или внутренней среде) - это норма, даже необходимость. Поэтому создание стратегии - это непрерывный процесс, а не единовременное действие. Менеджеры должны пересматривать и модифицировать стратегию так часто, как того требуют изменения внешней и внутренней среды.

Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому создание стратегии - это процесс, а не единовременное действие.

Изменять стратегию необходимо и для укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка и конкуренции. Активный или адаптивный характер компании при подготовке к будущим условиям рынка определяет характер и скорость изменения ее стратегии.

На рис.1.3 показаны стратегические позиции, которые компания может занять для подготовки к будущим условиям рынка5. В любой отрасли есть компании-первопроходцы - активные лидеры, первыми пересматривающие свои стратегии, а есть осторожные компании с консервативным управлением, выступающие в роли поздних последователей. Каждая компания адаптирует стратегию и готовится к будущим условиям рынка на свой манер - здесь у каждого свой путь.

Однако слишком частые и радикальные смены стратегии и бизнес-модели подозрительны. Конечно, их причиной может быть неожиданный технологический прорыв, изменение ситуации на рынке или в предпочтениях покупателей, иные непредвиденные обстоятельства, однако чаще дело в грубых просчетах при разработке стратегии, другими словами, в ошибках менеджеров. Частые и радикальные изменения стратегии вызывают резонансную реакцию рынка, замешательство среди покупателей и работников, плохо сказываются на прибыли. Хорошо продуманная стратегия может оставаться неизменной в течение нескольких лет, ее достаточно корректировать с учетом меняющихся обстоятельств.

Стратегия и стратегический план.

Стратегическое видение и миссия, глобальные цели и стратегия определяют развитие компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели, конкурентные инициативы и внутреннюю организацию. Все это вместе образует стратегический план деятельности в данной отрасли при наличии существующих конкурентов, предполагаемых действий ключевых игроков отрасли и трудностей, стоящих на пути компании к успеху.

Миссия, направление развития, долгосрочные и краткосрочные цели и стратегия их достижения образуют стратегический план компании.

В компаниях, где принято регулярно пересматривать стратегические планы, в них включают анализ экономического положения отрасли, ключевые факторы успеха, источники перемен и план работы в условиях данной внешней и внутренней среды.

В некоторых компаниях принято знакомить со стратегическим планом всех менеджеров (и даже некоторых служащих), хотя определенные элементы описываются лишь в общем или вовсе опускаются, если их преждевременное обнародование нежелательно. В других компаниях не принято распространять стратегический план в форме документа, он формулируется устно и выглядит как набор указаний менеджерам с плановыми показателями и сроками исполнения. Цели организации, составляющие часть стратегического плана, обычно имеют четкую формулировку и сообщаются менеджерам и работникам. Одни компании сообщают свои стратегические планы в годовых отчетах акционерам или в пресс-релизах, другие (возможно, из-за опасений утратить конкурентоспособность) дают лишь общую информацию о своих стратегических планах, применимую к деятельности практически любой компании.

Однако, как уже отмечалось, в формальных письменных стратегических планах трудно предусмотреть все стратегически значимые события ближайших месяцев и лет. Непредсказуемые события, неожиданные возможности и угрозы, новые идеи и предложения заставляют менеджеров модифицировать планы и прибегать к "незапланированным" мероприятиям. Эффективное управление и успешный бизнес невозможны, если стратегическое планирование осуществляется раз в год и только потому, что "так принято". Стратегию желательно пересматривать всякий раз, когда к этому появляется повод, и обязательно - если происходят непредвиденные события. В эпоху Internet экономическая среда меняется так быстро, что многие компании пересматривают стратегию ежеквартально, ежемесячно и даже еженедельно, порой полностью отказываясь от годовых стратегических планов. Из-за динамичности современной экономики жизненные циклы стратегий все чаще измеряются месяцами и годами, а не декадами или тем более пятилетками1.

Чем быстрее меняется внешняя и внутренняя среда компании, тем чаще должны пересматриваться долгосрочные и краткосрочные стратегические планы.

В компании Ingram-Micro, специализирующейся на производстве и продаже компьютеров, "скользящие" (ориентировочные) прогнозы финансовых показателей разрабатываются на пять кварталов и пересматриваются каждые 60 дней. Компания BluefJy.com, торгующая в Internet готовой одеждой, пересматривает бюджет еженедельно, чтобы учитывать ежедневные изменения объемов продаж. Чтобы ускорить адаптацию компании к быстро меняющимся условиям рынка, некоторые компании разрабатывают стратегические планы отдельно для каждого рынка и создают несколько сценариев развития конкуренции, что позволяет им в нужный момент быстро подключать уже готовый сценарий.

Воплощение и реализация стратегии.

Воплощение стратегии - превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.

Воплощение и реализация стратегии требуют выбора и проведения конкретных действий по достижению запланированных результатов. Управление реализацией стратегии - это активная административная работа, направленная на решение ряда задач.

Создание организации, способной эффективно реализовать избранную стратегию.

Распределение ресурсов компании по стратегически значимым звеньям цепочки ценности таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили достаточно людей и финансов для выполнения поставленных задач.

Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.

Информирование работников о пересмотре стратегии.

Создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.

Стимулирование работников на эффективную реализацию стратегии; при необходимости изменение должностных инструкций и рабочих процедур.

Привязка системы вознаграждения к достижению поставленных целей и эффективную реализацию стратегии.

Создание корпоративной культуры, стимулирующих реализацию стратегии.

Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.

Создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей внутренней организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Если все это присутствует, компания легко достигает необходимых результатов.

Задача воплощения и реализации стратегии - самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте. Она влияет на все аспекты управления и решается буквально во всех подразделениях компании. Работа по реализации стратегии начинается с поиска участков, на которых возможно улучшение производительности. Каждый менеджер должен решить, что нужно сделать во вверенном ему подразделении для реализации общей стратегии и как это сделать лучше всего. Полная реализация стратегии может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализация стратегии - набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство.

Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок.

Одна из основных обязанностей менеджеров - оценка эффективности организации и прогресса в ее деятельности. Менеджеры обязаны постоянно отслеживать внутреннюю и внешнюю среду компании. Низкая эффективность, недостаточный прогресс, важные новые обстоятельства требуют внесения изменений в долгосрочный курс развития компании, цели, модель бизнеса и/или стратегию.

Если реализация стратегии происходит не так, как планировалось, то менеджмент обращается к таким стандартным методам, как пересмотр бюджета, реорганизация отдельных видов деятельности и трудовых процессов, перестановка кадров, развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда. Эффективная реализация стратегии - это всегда продукт широкомасштабного организационного обучения, происходящего обычно неравномерно в разных частях компании. Поэтому необходимо постоянно отслеживать прогресс в деятельности организации, искать новые пути развития и корректировать действия.

У компании всегда есть выбор - оставить в прежнем виде или изменить видение, цели, стратегию и методы реализации. Стратегический менеджмент - это непрерывный и бесконечный процесс, а не некое одноразовое мероприятие, выполнив которое, можно спокойно заниматься другими делами. Менеджеры обязаны ежедневно анализировать происходящие события и решать, требуют они соответствующей корректировки стратегии или нет. Менеджеры должны отслеживать прогресс в деятельности организации, выявлять проблемы, определять тенденции рынка и потребительских предпочтений, при необходимости корректировать действия. Поэтому оценка деятельности представляет собой и конечный, и начальный пункты цикла стратегического менеджмента.

Формирование стратегического видения компании, целей, стратегии и методов реализации никогда не завершается. Оценка деятельности, выявление изменений во внешней среде и внесение корректировок - непременные составляющие стратегического менеджмента.

О решении пяти задач стратегического менеджмента.

Все пять задач стратегического менеджмента должны решаться комплексно, а не по отдельности. Во-первых, как видно на рис.1.1, существует взаимовлияние задач и повтор циклов исполнения. Например, формулировка миссии и видения влияет на выбор целей (обе задачи связаны с определением приоритетов в деятельности компании). Постановка целей требует анализа текущей деятельности, наличия различных вариантов развития стратегии, ресурсов и возможностей, позволяющих достичь намеченных целей даже в усложнившейся ситуации. На выбор стратегии влияет наличие у компании необходимых ресурсов.

Во-вторых, менеджеры решают пять задач стратегического менеджмента одновременно с исполнением других своих задач и обязанностей. Хотя стратегический менеджмент как определяющий элемент будущего организации есть важнейшая функция управленческого состава, однако у менеджеров есть и другая работа.

Стратегический менеджмент - комплексный процесс; пять его задач разграничиваются концептуально, но решаются комплексно.

В-третьих, разработкой и реализацией стратегии менеджеры занимаются не каждый день, а по мере изменения внешней и внутренней среды. Однако перемены происходят и внезапно, и постепенно, по одиночке и лавинообразно, а их влияние на стратегию не всегда легко определить. Поэтому менеджерам для корректировки стратегических планов требуется разное время, в одном месяце больше, в другом - меньше. На практике искусство управления состоит не только в выборе, *как* надо менять стратегию, но и в точном определении момента, *когда* это надо делать.

Больше всего времени менеджеров уходит на повседневную работу по повышению эффективности труда работников, их основная работа - совершенствование стратегии, а не радикальное ее изменение или разработка новых. Чрезмерная изменчивость стратегии, как уже говорилось, отрицательно влияет на работников компании и сбивает с толку клиентов; к тому же в резких переменах, как правило, нет необходимости. Гораздо больше пользы можно получить за счет совершенствования методов реализации, что чаще всего и будет ключом к успешному стратегическому менеджменту.

Кто решает пять задач стратегического менеджмента?

Глава организации, как капитан корабля, - самый заметный и влиятельный исполнитель стратегии. Он отвечает за выбор направления развития компании, постановку глобальных целей и реализацию стратегии в рамках всей организации. На нем же лежит основная ответственность за *руководство* разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации, хотя важную роль в этом процессе играют и все старшие менеджеры. Глава компании лично выбирает направление развития и утверждает все серьезные стратегические решения и действия.

Вице-президенты по производству, маркетингу, финансам, кадрам и руководители функциональных подразделений также несут ответственность за разработку и реализацию стратегий своих подразделений: вице-президент по производству - за разработку и реализацию производственной стратегии, вице-президент по маркетингу - маркетинговой стратегии, вице-президент по финансам - финансовую стратегию и пр. Ton-менеджмент принимает активное участие в формировании ключевых положений стратегии и новых инициатив, вместе с главой компании согласовывает стратегии подразделений и координирует их реализацию. Только в сравнительно небольших компаниях процесс разработки и реализации стратегии осуществляется главой единолично.

Разработка и реализация стратегических планов - это обязанности главы компании, топ-менеджмента и владельцев компании. Крупные организационные единицы компании - подразделение, завод, региональное отделение и пр. - обычно играют ведущую или вспомогательную роль в разработке стратегического плана. Менеджеры подразделений под началом высшего руководства завершают (частично или полностью) разработку стратегий для своих подразделений и сами выбирают методы реализации. Роль линейного менеджмента в разработке и реализации стратегии несравненно уже, нежели роль руководителей высшего звена, и все же правильно будет сказать, что каждый менеджер определяет и реализует стратегию на вверенном ему участке.

Toshiba - корпорация с капиталом в 45 млрд. долл., с 300 дочерними предприятиями, с ассортиментом продукции, исчисляемым тысячами наименований, работает во многих станах мира. Невозможно представить, что несколько высших должностных лиц в штаб-квартире компании способны руководить разработкой и реализацией стратегии в тысячах филиалов Toshiba. Процесс разработки и реализации стратегии требует усилий абсолютно всех менеджеров компании. Менеджеры в штаб-квартире компании не осведомлены о ситуации в каждом географическом регионе и на каждом предприятии и не могут координировать работу на местах. Поэтому они обычно делегируют часть своих полномочий по разработке стратегии главам подразделений, назначая их ответственными за реализацию. В этом случае главы подразделений выступают одновременно и как авторы стратегий. А если менеджер непосредственно разрабатывает стратегию, которую ему предстоит реализовать, он, несомненно, гораздо активнее ее поддерживает - а это важнейшее условие эффективной реализации.

В диверсифицированных компаниях с несколькими направлениями бизнеса можно выделить четыре уровня стратегических менеджеров.

Глава компании и топ-менеджеры корпоративного уровня, несущие главную и личную ответственность за ключевые стратегические решения, влияющие на организацию в целом и на каждое направление ее бизнеса.

Менеджеры производственных подразделений, которым передается ведущая роль в разработке и реализации стратегических планов для этих единиц.

Менеджеры функциональных единиц (производство, маркетинг и сбыт, финансы, НИОКР, кадры), выполняющие в рамках своих полномочий стратегические действия, которые укрепляют стратегию подразделения.

Линейные менеджеры (на предприятиях, в региональных отделах продаж, местных представительствах), отвечающие за привязку стратегических планов к своей сфере и за реализацию своей части общего стратегического плана.

Однопрофильным компаниям достаточно трех уровней (корпоративный, функциональный и линейный менеджмент). В компаниях, находящихся в частной собственности, и у частных предпринимателей разработка и реализация стратегии передается одному-двум стратегических менеджерам по причине небольшого объема деятельности.

Без стратегии не обходятся и некоммерческие организации. В федеральной и местных властных структурах главы местных и региональных административных органов выступают в качестве стратегических руководителей своих регионов. В муниципальных органах власти руководители управлений (пожарной охраны, канализации и водоснабжения, озеленения, здравоохранения и т.д.) также действуют как стратегические руководители, поскольку являются линейными менеджерами своих отделов и определяют их цели, стратегии и методы реализации.

Таким образом, участие менеджеров в разработке и реализации стратегии - это нормальное явление, а не исключение. Практически любая управленческая задача имеет отношение к стратегии. Стратегическое управление - работа всего менеджмента, а не привилегия менеджеров высшего уровня.

## 1.3 Кто и как разрабатывает стратегию?

Компании и менеджеры по-разному подходят к разработке стратегии. В одних организациях разработка стратегии осуществляется единолично главой организации, учредителем или владельцем предприятия, в других для этой цели создается группа стратегического планирования, в которую входят менеджеры и даже некоторые сотрудники. В целом можно выделить четыре основных подхода к разработке стратегии.

Подход главного архитектора.

В некоторых компаниях один человек - глава или владелец компании - берет на себя роль главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии. Это не означает, что он автор всех идей, на которых строится стратегия, или сам собрал и проанализировал всю необходимую информацию; процессу разработки стратегии обычно предшествуют мозговая атака с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации. Это означает, что этот человек выступает в роли главного и единственного архитектора стратегии, лично руководит ее разработкой и ставит цели.

Делегирование.

При таком подходе ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим группам сотрудников разных подразделений компании, независимым рабочим комиссиям или, реже, группе консультантов, специализирующихся на помощи в разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как мозговые атаки, анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках и в условиях жесткой конкуренции. Такой подход удобен (если не необходим) многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем удобнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они из первых рук получают информацию о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и сумеют быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.

Менеджеры, делегируя часть полномочий, теряют контроль над отдельными компонентами стратегии, однако за ними сохраняется ключевая роль в формулировании ведущих компонентов стратегии. Кроме того, они утверждают или отклоняют предложения подчиненных. Главный недостаток делегирования состоит в том, что успех зависит от профессионализма и компетенции менеджеров низшего звена, а им свойственна обычно узость кругозора. Возможно, для них главная цель - решение их текущих проблем, а не использование будущих возможностей в масштабах всей организации. Случается, что линейный менеджмент не видит необходимости или просто не хочет корректировать текущую стратегию. Делегирование опасно еще и тем, что может создать у подчиненных ощущение, будто стратегическое планирование недостойно времени и внимания начальника. И наконец, высший менеджмент ни в коем случае не должен самоустраняться от разработки стратегии, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия или разрабатывается неперспективное направление развития.

Совместный, или коллективный, подход.

Это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стратегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, вырабатывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии обычно входят линейные и функциональные менеджеры из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом, и (в качестве наблюдателей) ветераны предпенсионного возраста, не боящиеся говорить горькую правду и дать мудрый совет.

Компания Electronic Data Systems пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тысяч работников компании под надзором 150 менеджеров из разных стран мира". В компании J. M. Smucker, производящей джемы и желе, была создана рабочая группа из 140 работников (7% от двухтысячного коллектива), которые 25% рабочего времени в течение полугода тратили на поиск путей возрождения компании; группа, при поддержке всего персонала, разработала 12 программ по удвоению доходов компании в последующие 5 лет. Финская корпорация Nokia Group, мировой лидер беспроводных коммуникаций, привлекла к выработке стратегии 250 работников. Все шире распространяется практика привлечения к выработке стратегии клиентов и поставщиков, что позволяет лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективной выработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, когда компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом, знаниями и представлениями о будущем. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся ярыми приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Кроме того, если работник участвовал в разработке стратегии, он чувствует свою ответственность, - отговорка "это была не моя идея" не срабатывает.

Привлечение внутренних резервов.

При этом подходе высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Топ-менеджмент выбирает предложения, которые представляются перспективными, и предоставляет разработчикам организационные и бюджетные ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии, а их разработчики получают ведущие роли при запуске новых видов продукции, руководят проникновением компании на новые географические рынки и возглавляют новые подразделения.

Привлечение внутренних резервов срабатывает только при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. При этом подходе стратегия компании представляет собой совокупность инициатив, выбираемых из предложенных на конкурсной основе. Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях, где быстро развиваются технологии и/или постоянно появляются новые возможности.

Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии.

Ведущая роль в разработке и реализации стратегии отводится ведущим менеджерам, а стратегическая роль совета директоров сводится к надзору за тем, чтобы все пять задач стратегического менеджмента шли на пользу акционерам (в случае акционерной формы собственности) или донорам (в случае некоммерческой организации). Учитывая количество судебных исков, возбуждаемых акционерами, и рост затрат на страхование гражданской ответственности, понятно значение роли совета директоров как органа надзора за стратегическими действиями компании. Более того, держатели больших пакетов акций (взаимные и пенсионные фонды), органы государственного регулирования и финансовая пресса требуют от членов совета директоров, особенно приглашенных, пристально наблюдать за стратегией компании и за деятельностью администраторов-исполнителей. Обычно менеджеры-исполнители кратко информируют совет директоров о ключевых стратегических мероприятиях и передают стратегические планы этому органу для официального утверждения. Директора редко принимают непосредственное участие в разработке и реализации стратегии, да и не должны этого делать. Большинство приглашенных директоров не имеют опыта работы в данной отрасли; их знания о компании ограничены. Совет директоров обычно собирается один раз в месяц (или реже) на заседание, которое длится 6-8 часов. Трудно ожидать от совета директоров глубокого понимания всех стратегических вопросов, собственных оригинальных стратегических предложений, способных конкурировать с предложениями исполнительных менеджеров. Все это и не требуется от совета директоров, главная задача которого - надзор и контроль. Первейшая обязанность совета - обеспечение конструктивной критики". Если исполнительные менеджеры подают совету директоров полностью обоснованные предложения, то в критике нет надобности. Достаточно задать несколько толковых вопросов, чтобы проверить обоснованность стратегических предложений, и осуществлять контроль за их исполнением. Однако если прибыльность и доля рынка компании уменьшаются (и тем более - если уменьшаются стремительно), члены совета директоров просто обязаны занять активную позицию, инициировать дискуссию о стратегическом пути компании, пригласить на заседание совета ключевых исполнительных менеджеров, а возможно, и напрямую включиться в процесс, предложив изменение стратегии компании и смены руководства.

Главная задача совета директоров в стратегическом менеджменте - оценивать и утверждать стратегические планы, а также возможности стратегического мышления главы компании и его преемников.

Главная практическая задача совета директоров - оценка компетенции высшего руководства в вопросе разработки и реализации стратегии. На основании этой оценки принимаются конкретные решения: о повышении заработной платы, премировании или отставке14. Случалось, что совет директоров, придя к заключению, что главы компаний недостаточно адаптируют стратегии компаний к происходящим на рынках изменениям, настаивал на отставке глав компаний и назначении нового руководства. Совет директоров должен также своевременно оценить стратегические качества основных претендентов на пост высшего руководителя. Если глава компании уходит в отставку, совет избирает преемника - либо из менеджеров компании (часто по рекомендации бывшего главы), либо со стороны, если принято решение о радикальной смене курса. Надзор и контроль со стороны совета директоров чрезвычайно важны для стратегии компании.

Преимущества стратегического подхода к управлению.

Главная идея этой книги состоит в том, что современный менеджмент невозможен без стратегического мышления. Менеджер должен знать стратегическое положение компании, понимать влияние меняющихся условий, отслеживать внешнюю и внутреннюю среду компании и правильно выбирать момент для изменения стратегии. Глава одной из преуспевающих компаний выразился следующим образом.

Наши конкуренты знакомы с теми же идеями, методами и подходами, что и мы, и имеют такие же возможности для их использования. Разница между нашими достижениями определяется лишь тщательностью и самодисциплиной, с которыми мы и они разрабатываем и реализуем свои стратегии.

Стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации, интуиции и упования на везение, имеют ряд преимуществ: концентрируют деятельность всей организации на достижении основной цели, заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы, способствуют непрерывному развитию бизнес-модели, дают менеджерам ясные критерии для оценки проектов бюджетов. Оптимально такое управление ресурсами, которое поддерживает Стратегию компании и гарантирует достижение поставленных целей.

Инновационные стратегии нередко становятся ключом к устойчивому улучшению деятельности компании. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспечивает компании положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Процветающий бизнес - это всегда результат проницательного, активного менеджмента, а отнюдь не счастливой случайности или длительного везения.

## Глава 2. Выбор направления развития компании

## 2.1 Задача первая - формирование стратегического видения

Ясно сформулированное стратегическое видение - необходимая предпосылка устойчивого стратегического лидерства. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений; оно ориентирует компанию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию компании. Выбор направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса: куда компания должна идти, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение скажется на положении компании.

Стратегическое видение - это не изобретение броского девиза, а размышление о путях достижения прочного успеха. Формирование видения означает выбор сферы деятельности и пути развития компании.

Разработка эффективной стратегии компании начинается с формирования видения и выбора направления развития.

Три составляющие стратегического видения.

Формирование стратегического видения начинается с создания трех основных ее компонентов.

Миссия компании, определяющая положение и бизнес компании в настоящий момент.

Долгосрочный курс, вырабатываемый на основе миссии и определяющий стратегический путь компании.

Четкая формулировка стратегического видения для получения широкой поддержки всех сотрудников компании.

Миссия: исходный пункт формирования стратегического видения

Сформулировать миссию компании не так просто, как кажется.

Получение прибыли не может быть миссией компании

Иногда компании ошибочно определяют миссию как получение прибыли. Однако прибыль - это цель и результат деятельности компании. Тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создается прибыль. Если компания объявляет своей целью получение прибыли, ей все равно надо объяснить, как она этой цели достигает. Такое объяснение и есть миссия компании.

Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании - все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Формулировка миссии содержит описание трех элементо1.

Потребности покупателя, т.е. то, что надо удовлетворять.

Группы покупателей, т.е. кто будет объектом обслуживания.

Действия, технология и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребитель скую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

Бизнес компании определяется покупательскими потребностями, которые она удовлетворяет, группами потребителей, которые она считает целевыми, технологиями и знаниями, которые она применяет, и действиями, которые она предпринимает.

Определение бизнеса как описание потребностей и способов их удовлетворения составляет суть деятельности компании по созданию потребительской ценности. Недостаточно указать, какие товары и услуги производит компания. Товары и услуги сами по се бе - не бизнес, они становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют чьи-либо запросы и потребности, поскольку бизнес невозможен без спроса. Очень важно правильно выбрать свои целевые покупательские группы, поскольку они определяют целевые рынки - географические и демографические.

Технологии, знания и организация бизнеса определяют звенья цепочки производство-распространение компании. Полностью интегрированная компания работает со всей цепочкой производства-распространения товара (услуги) до его поступления конечному потребителю. Частично интегрированные компании действуют лишь на некоторых этапах производства в своей отрасли: добыче сырья, производстве комплектующих, производстве и сборке конечной продукции, ее распространении по оптовым и розничным каналам. *General Motors,* например, - частично интегрированная компания: она производит 30-50% комплектующих для автомобилей *GM,* остальные комплектующие поступают от независимых производителей; *GM* также ведет продажу и техническое обслуживание своих автомобилей через сеть независимых и франчайзинговых дилеров.

Удачная формулировка миссии очень индивидуальна и подходит только той компании, для которой разработана.

Компании, занимающиеся одним и тем же видом деятельности, могут иметь различные формулировки миссии. Например, миссия крупного международного банка кардинально отличается от миссии банка небольшого городка, несмотря на то, что оба действуют в одной отрасли. Миссия должна максимально точно описывать подлинную деятельность компании. А вот степень детализации определения бизнеса зависит от характера деятельности и намерений компании. Рассмотрим несколько определений бизнеса.

Общее определение Легальное определение

Мебель Кованая дачная мебель

Телекоммуникации Услуги телефонной связи на дальние расстояния

Напитки Безалкогольные напитки

Международная доставка почты Доставка посылок в течение суток

Путешествия и туризм Морские круизы в Карибском море

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании.

Диверсифицированные компании по понятным причинам формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании.

Формулировка миссий функциональных подразделений.

Большое значение имеет формулирование миссий для ключевых подразделений компании (НИОКР, маркетинга, финансов, кадров, обслуживания потребителей, информационных систем). Каждый отдел может и должен выработать собственную миссию, определяющую его роль, сферу деятельности, направление развития и вклад в общую миссию компании. Формулировку миссии подразделений целесообразно возложить на функциональных и линейных менеджеров, непосредственно руководящих подразделениями. Ниже приведены два примера миссии, определяющей роль и деятельность подразделения в компании.

Миссия отдела кадров - содействие деятельности компании за счет подготовки эффективных лидеров, формирования высокопроизводительных команд и максимизации потенциала всех работников.

Миссия службы безопасности - обеспечение защиты персонала и имущества компании с помощью активных превентивных мер и следственных действий.

От миссии к стратегическому видению.

Опираясь на сегодняшнюю миссию, компания формирует свой будущий бизнес, будущих целевых потребителей и направление будущего развития. Как правило, стратегическое видение рассчитано минимум на ближайшие пять лет; исключение составляют новые отрасли либо рынки с высокой изменчивостью и неопределенностью, не позволяющими с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период. Для выбора направления развития компании необходимо оценить ряд важных параметров.

Изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании.

Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять.

Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить.

Новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти.

Имидж компании через пять лет.

Будущее компании.

Творческий подход к формированию стратегического видения.

Творческий подход к разработке стратегического видения означает способность нестандартно подойти к подготовке компании к будущему.

При выборе пути развития творческий подход абсолютно необходим2. Менеджеры должны творчески и одновременно реалистично оценивать меняющийся рынок, конкурентные, технологические, экономические, законодательные, социальные условия, ресурсы и возможности компании. Изучение проблем и жалоб потребителей указывает на новые возможности в системе "потребитель-рынок-технология", реализация которых способна обеспечить компании конкурентное преимущество. Правильно выбранное стратегическое видение готовит компанию к будущему.

Стратегическое видение *-* это не мечты о будущем компании, а реализация творческого подхода.

Как распознать моменты стратегических перемен

Многим преуспевающим компаниям необходимо менять курс не для того, чтобы выжить, но для того, чтобы развить свой успех.

*Два момента стратегических перемен в развитии Intel*

*На протяжении последних 15 лет корпорация* Intel *дважды оказывалась в сложной ситуации. Первая наступила в середине 1980-х годов, когда японские производители микросхем памяти попытались захватить лидерство на рынке, до этого принадлежавшем* Intel, *и снизили на 10% цены на память по сравнению с ценами* Intel *и других американ* ских производителей. *Intel* в ответ также снижала цены на свою продукцию, доводя их до уровня японских, но каждый раз японские фирмы отвечали на это новым 10% -ным снижением цен. Менеджеры *Intel* рассмотрели целый ряд возможных ответных шагов на агрессивную ценовую конкуренцию со стороны японских компаний, в том числе строительство огромного предприятия по производству микросхем памяти (что позволило бы ликвидировать преимущество японцев по затратам), инвестирование средств в научно-исследовательские разработки для создания более совершенной микросхемы, уход с основного рынка и сохранение за собой лишь тех сегментов рынка, которые не интересуют японские корпорации.

Гордон Мур, топ-менеджер и соучредитель *Intel,* и Эндрю Гроув, один из руководителей компании, пришли к выводу, что ни один из этих вариантов не годится и что лучше всего выйти из бизнеса по производству микросхем памяти, несмотря даже на то, что он обеспечивал до 70% всего объема продаж *Intel.* Гроув, при поддержке Мура и совета директоров компании, организовал переориентацию корпорации на новый бизнес - производство мощных процессоров для персональных компьютеров. (*Intel* уже занималась разработкой микропроцессоров в начале 1970-х годов, но затем переключилась на производство микросхем памяти из-за острой конкуренции на рынке микропроцессоров и сосредоточения там избыточных производственных мощностей).

Решение Гроува привело к тому, что в 1986 году *Intel* понесла 173 млн. долл. убытков, зато привело к формированию нового стратегического видения корпорации как ведущего поставщика мощных микропроцессоров для ПК; благодаря, в частности, этим микропроцессорам компьютеры распространились повсеместно. *Intel* стала лидером в новых компьютерных технологиях. Предложенное Гроувом в 1985 году новое стратегическое видение привело к тому, что к 2001 году более чем 80% компьютеров во всем мире содержали компоненты *Intel (*кампания "*Intel* Inside"), а корпорация вошла в десятку самых прибыльных по итогам 2000 года, объявив о чистой прибыли в размере 7,3 млрд. долл. при доходе в 29,4 млрд. долл.

Второй момент стратегических перемен наступил в 1998 году, когда корпорация решила стать лидером в производстве продукции для Internet-экономики и коммерческом освоении Internet. Начиная с 1998 года, топ-менеджеры *Intel* постоянно работают над расширением возможностей ПК. Менеджеры *Intel* сформулировали новое видение корпорации как лидера объединения компьютеров в единую сеть с установкой миллионов серверов на базе еще более мощных микропроцессоров, совершенствования инфраструктуры Internet, поддержки электронной коммерции с ее миллиардными оборотами и функциями всемирной коммуникационной среды.

Изложение стратегического видения.

Разъяснение стратегического видения на всем протяжении функциональной цепочки вплоть до линейных менеджеров и работников имеет такое же значение, как и выбор направления развития компании. Менеджеры должны показать, что знают, куда движется компания и какие внутренние и внешние изменения ждут ее на этом пути. В идеале менеджеры умеют объяснить стратегическую концепцию доступно и увлекательно, эмоционально и вдохновенно: ведь лозунг "Мы строим храм" вдохновляет куда больше, чем "Мы кладем кирпичи".

Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма.

Большинство людей непременно откликнутся на призыв достичь выдающихся целей и стать лучшими в своей деятельности, работая на благо общества. Деятельность по удовлетворению покупателей и на пользу людям лучше мотивирует работников, чем необходимость выплаты дивидендов акционерам. Менеджеры должны так изложить стратегическое видение компании, чтобы работники восприняли бизнес компании как часть своей жизни, а не просто как место работы. Четко сформулированное стратегическое видение вдохновляет сотрудников компании на достижение поставленных целей, ясно и четко определяет направление движения компании.

Преодоление сопротивления новому видению.

Менеджеры должны объяснить и обосновать новое стратегическое видение, потому что из-за непонимания или неприятия нововведений сотрудники могут сопротивляться переменам, что затруднит переход компании на новый курс. Поэтому сначала следует заручиться поддержкой сотрудников, вызвать энтузиазм, развеять опасения. Мало провозгласить новый курс, необходимо разъяснять новое видение, пока оно не найдет поддержки на всех уровнях компании.

Стратегическое видение компании в письменном виде.

Во многих компаниях высшее руководство излагает стратегическое видение в письменном виде и распространяют среди сотрудников, акционеров и прочих заинтересованных лиц. Стратегическое видение должно быть изложено ясно и просто, без лишних слов, убедительно и однозначно. Очень хорошо, если удалось найти девиз, вызывающий энтузиазм и прилив трудовой энергии у сотрудников. Понятное и регулярно повторяемое стратегическое видение концентрирует усилия сотрудников в нужном направлении и придает согласованность их действиям.

Преимущества четко изложенного стратегического видения.

Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.

Стратегическое видение снижает риск случайных решений.

Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности.

На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Если руководство компании понимает эти преимущества, можно считать, что первый этап постановки целей завершен успешно.

## 2.2 Задача вторая - постановка целей

Постановка целей переводит теоретическую часть - выработку стратегического видения и направления развития компании - в плоскость практического применения. Цели представляют собой определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в указанные сроки. Пока планы развития и миссия компании не переведены в плоскость конкретных целей производительности, они остаются красивыми словами, яркими декорациями и бесплодными фантазиями. Опыт многочисленных компаний и менеджеров показывает, что в конкурентной борьбе побеждает компания, менеджмент которой ставит конкретные и измеримые цели и энергично добивается их выполнения, а проигрывают те, кто работает под девизом "буем стараться, а там посмотрим" и "сделаем все, от нас зависящее".

Цели - конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно связаны со стратегическим видением и ценностями компании.

Ориентирами в деятельности компании служат лишь цели, определяемые в количественных или измеримых показателях и содержащие конкретные значения, которых необходимо достичь. При постановке целей надо указывать, кто отвечает за их достижение; желательно в качестве целей не использовать слова "достижение максимальной прибыли", "снижение издержек", "повышение эффективности", "увеличение объема продаж", которые не содержат ни количественных, ни временных границ. Точное определение целей в измеримых показателях с назначением ответственных за достижение этих показателей в установленное время, во-первых, позволяет избежать распыления усилий и определяет действия, необходимые для реализации стратегических решений, и, во-вторых, содержит показатели, по которым можно судить о производительности и развитии компании.

Какими должны быть цели компании?

Каждой компании необходимы стратегические и финансовые цели.

Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат'. Обычно говорят о двух ключевых областях - финансовой деятельности и стратегической деятельности*.* Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, иначе финансовое состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование компании. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Вот несколько распространенных финансовых и стратегических целей.

Примеры корпоративных целей Citigroup - стратегическая цель

Привлечь миллиард покупателей во всем мире.

General Electric - стратегические цели

Стать самой конкурентоспособной компанией в мире.

Быть самой лучшей в каждом нашем виде деятельности.

Перевести всю деятельность компании в глобальный масштаб.

Работать в Internet, стать глобальной электронной компанией.

McDonald's - стратегическая цель

Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день.

Anheuser-Busch - стратегические и финансовые цели

Сделать все наши компании лидерами качества в своих отраслях, постоянно превосходить ожидания клиента.

Завоевать 50% американского рынка пива.

Завоевать и удерживать лидирующие позиции на международном рынке пива.

Предоставить всем нашим сотрудникам увлекательную и хорошо оплачиваемую работу с удовлетворительными условиями труда, возможностями личного совершенствования и карьерного роста.

Обеспечить нашим акционерам высокий уровень окупаемости инвестиций, достичь ежегодного роста прибыли на акцию не меньше 10%, увеличивать дивиденды соответственно росту прибыли, выкупать собственные акции при удобных случаях, расширять вое присутствие на международных рынках пива и создавать приемлемый доход и поступление денежной наличности.

Exodus Communications - стратегические цели

(*Exodus Communications -* ведущий провайдер сетевых решений и Internet-хостинга для Internet-компаний)

Упрочить наше лидирующее положение на рынке, сделать *Exodus* ведущей торговой аркой в своей категории.

Совершенствовать управление системами и сетями, а также связанные с Internet-технологиями услуги.

Ускорить темпы роста компании в национальном и международном масштабе.

Направить наш опыт на использование новых рыночных возможностей в электронной коммерции.

Motorola - финансовые цели

Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования.

Обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%.

Обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16-18%.

Добиться отличных показателей финансовой отчетности.

McCormick & Company

Достичь дохода по акциям на уровне 20%.

Годовой прирост чистых продаж довести до 10%.

Поддержать средний годовой рост дохода по акциям на уровне 15%.

Удержать показатель "задолженность к общей сумме капитала" на уровне 40% и при возможности снизить.

Выделять 25-35% чистого дохода на выплату дивидендов.

Совершать приобретения, которые могли бы дополнить текущую деятельность наших подразделений и повысить общий доход.

Ликвидировать подразделения, которые не приносят ожидаемого дохода или не соответствуют стратегии компании.

Источники. Годовые отчеты и Web - сайты.

Приоритетные цели

Хотя обе группы целей одинаково важны, иногда приходится делать выбор.

Стратегические цели должны быть связаны с конкурентной борьбой и даже с конкретным конкурентом - лидером отрасли.

Должна ли компания из финансовых соображений отказаться или отложить выполнение инвестиционного проекта в стратегически важном направлении, - проекта, который значительно укрепит конкурентные позиции компании в будущем? Должна ли компания, опасаясь снижения прибыли, свернуть исследовательскую работу, если без нее нельзя достичь конкурентного преимущества? Давление на менеджера в пользу выбора финансовых решений вместо стратегических, нацеленных на укрепление конкурентных позиций, особенно усиливается, когда финансовое состояние компании неустойчиво; стратегически выгодные проекты начинают окупаться лишь через несколько лет, рискованны и не обещают конкретных финансовых результатов.

Акционерам выгоднее укрепление конкурентных позиций компании в долгосрочной перспективе, чем сиюминутное повышение прибыли.

Всегда существует риск, что менеджеры откажутся от стратегически выгодных проектов ради реализации промежуточных целей для достижения определенного уровня прибыльности. Если это происходит постоянно, компания рискует утратить конкурентоспособность и долю рынка. Чаще всего компании приносят стратегические цели в жертву финансовым, когда, во-первых, роль первопроходца рынка обеспечит преимущества лишь в отдаленном будущем (например, многие пионерные Internet-компании несут значительные убытки на начальном этапе деятельности, но рассчитывают на лидирующие позиции в отрасли в будущем), во-вторых, при наличии у лидера рынка мощных конкурентов. Самый надежный путь к достижению устойчивого уровня прибыльности в будущем - постоянная, из года в год, борьба за укрепление конкурентоспособности и улучшение положения компании на рынке*.* Если у компании нет прочной конкурентной позиции, ее прибыльность под угрозой.

Стратегическое намерение.

Стратегическое намерение компании выражается в борьбе за достижение долгосрочных стратегических целей.

Стратегические цели компании выражают стратегическое намерениезанять определенное место в отрасли. Стратегическое намерение должно быть дерзким и амбициозным; его реализация обычно требует продолжительного времени (иногда 20-30 лет). Крупная компания может выбрать в качестве стратегического намерения превращение в лидера отрасли на национальном или мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может стать лидерство в определенной нише рынка, молодой и растущей компании - достижение превосходства над лидерами рынка, высокотехнологичной компании - лидерство в инновациях и разработка принципиально новых товаров, изменяющих стиль жизни и работы; именно такое намерение явно просматривается сегодня в действиях многих Internet-компаний.

Стратегическое намерение рассчитано на долгосрочную перспективу. Сегодняшние лидеры рынка почти все начинали со стратегических намерений, соответствовавших их тогдашним возможностям и положению на рынке. Но они ставили перед собой долгосрочные стратегические цели и добивались их, несмотря ни на что.

Стратегическое намерение говорит о стремлении компании к победе (стать лидером отрасли, обогнать сегодняшнего лидера отрасли, сохранить или усилить лидерство в отрасли), иногда вопреки сложившимся условиям. Небольшая компания с амбициозными стратегическими целями, превышающими текущие возможности, - более серьезный потенциальный конкурент, чем компания с мощной ресурсной базой, но скромным стратегическим намерением.

Иногда стратегическое намерение компании превращается в призыв к менеджерам и работникам не жалеть сил ради достижения цели.

Об амбициозности поставленных целей.

Достижение целей компании должно требовать напряжения сил всех ее организационных подразделений.

На начальном этапе цели, чтобы стимулировать компанию, должны обеспечивать хотя бы незначительное улучшение производительности. (Правда, в долгосрочной перспективе незначительного улучшения недостаточно, если текущие показатели и так невысоки) Достижение финансовых целей компании должно создать, как минимум, ресурс для реализации выбранной стратегии. Но в процессе целеполагания подход минимальной достаточности неприемлем. Цели должны устанавливаться на таком уровне, чтобы не только доставлять приятные минуты акционерам и обозревателям с Уолл-Стрит, но и улучшать положение компании относительно ее ближайших конкурентов. В идеале цели должны служить менеджменту средством для максимально полной мобилизации внутреннего потенциала компании.

С другой стороны, можно ставить завышенные цели, даже нереальные с точки зрения некоторых сотрудников компании. Идея тут заключается в том, что чем больше усилий прилагает компания, тем эффективнее используются имеющиеся ресурсы и возможности и тем лучше результат.

Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей.

Компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели, причем борьба за достижение долгосрочных целей начинается сразу же: если компания поставила цель удвоить объем продаж за пять лет, бессмысленно приступать к решению этой задачи лишь на третьем или четвертом году пятилетнего плана. Поэтому надо установить промежуточные показатели, помогающие контролировать продвижение к стратегическим целям и постоянный рост уровня производительности.

Постановка целей на всех уровнях организации.

Процесс целеполагания не заканчивается постановкой общих целей компании. На их основе должны быть также установлены краткосрочные цели не только для организации в целом, но и для подразделений, товарных групп, функциональных единиц. Достижение общих целей компании возможно только при условии, что каждое подразделение внесет свой вклад в достижение общекорпоративных показателей. Поэтому установление финансовых и стратегических целей для каждого подразделения не противоречит, а способствует достижению общекорпоративных финансовых и стратегических целей. Однако для этого цели компании и ее подразделений должны быть согласованы.

## 2.3 Задача третья - разработка стратегии

Стратегия организации - это способ реализации стратегического видения. Стратегия - это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Стратегия - это ответ менеджеров компании на вопрос о том, как достичь поставленных целей и реализовать стратегическую концепцию компании и ее миссию. Стратегия необходима как всей компании, так и каждому из ее подразделений и функциональных единиц.

Стратегия компании - это, по сути, разработанная менеджментом бизнес-модель*,* ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных результатов. Кроме того, стратегия определяет, что, кто и когда должен делать. Без конкретных действий стратегическое мышление и планирование - пустая трата времени.

Стратегия организации меняется со временем под влиянием новых планов менеджмента и действий, предпринимаемых в ответ на непредвиденные события*.* Будущее непредсказуемо, поэтому запланировать все заранее невозможно. Реальная стратегия компании обычно отличается от запланированной, поскольку в ответ на изменение внешних условий одни элементы добавляются, а от других приходится отказываться.

При выработке стратегии естественно и необходимо учитывать реакцию на изменения во внешней среде. Постоянно открываются окна стратегических возможностей и требуют корректировки отдельных элементов детально спланированной стратегии. К окнам возможностей мы относим новые технологии, неожиданные маневры конкурентов, внезапное изменение покупательских потребностей и ожиданий, незапланированное увеличение или снижение издержек, слияния и приобретения ведущих отраслевых компаний, новые законы, введение или отмена торговых барьеров и пр. Поэтому совершенствованию стратегии нет конца. Стратегия компании сочетает в себе уже выполняемые действия, планы менеджмента и возможные корректировки курса в связи с новыми обстоятельствами.

Обычно стратегия компании меняется постепенно и лишь в редких ситуациях радикально - тогда говорят о стратегии нарушения правил. Эта стратегия коренным образом меняет отрасль - за счет предложения принципиально нового товара или услуги (например, одноразовых фотоаппаратов и цифровых камер), изменения соотношения сил на рынке или границ отрасли. Сегодня эту стратегию широко используют розничные Internet-торговцы, пытающиеся диктовать новые правила торговли - в любом месте и в любое время, в то время как традиционные магазины могут торговать только в определенном месте и в определенное время.

Новая стратегия Bank One: банковские услуги через Internet

Чикагский *Bank One* в течение 15 лет приобрел больше сотни банков и создал национальную систему банковского франчайзинга с 1900 локальных офисов в 14 штатах. В 1999 году *Bank One* создал Internet-банк, получивший название *WingspanBank.com.* Некоторые традиционные банки (*Wells Fargo, Bank of America)* уже открыли свои Internet-филиалы, чтобы клиенты оплачивали счета и выполняли некоторые другие банковские операции через Internet. Однако *Bank One* избрал стратегию создания совершенно самостоятельного Internet-банка, независимого от своего учредителя и даже конкурирующего с ним в некоторых областях. *WingspanBank.com* работал только в Internet.

Джон Мак-Кой, исполнительный директор *Bank One,* был убежден, что в данной ситуации создание Internet-филиала материнской компании не позволяет полностью использовать возможности Internet, поскольку рынок финансовых услуг развивается слишком быстро, а разработчики программного обеспечения и Web-сайтов создают полнофункциональный Internet-филиал для любого банка за три месяца и какие-то 50 тыс. долл. Мак-Кой считал, что онлайновые инвестиционные фонды, брокерские фирмы, кредитные союзы - потенциальные конкуренты электронного банковского бизнеса, способные вызвать отток клиентов у традиционных банков. В 1999 году уже и сеть супермаркетов *Wal-Mart объявила* о своем решении приобрести небольшое сберегательно-кредитное учреждение, которое позволило бы ей оказывать разнообразные финансовые услуги, от выдачи ссуд до эмиссии кредитных карточек. Первоначальная стратегия развития *Wingspan* состояла из следующих элементы.

Разработка программного обеспечения для рассмотрения запроса клиента на выдачу ссуды с принятием решения в течение одной минуты.

Эмиссия кредитных карточек, обеспечивающих 5% -ную скидку в некоторых Internet - магазинах, в частности Amazon.com.

Бесплатный доступ к банкоматам *Bank One* и компенсация расходов в сумме до 5 долл. в месяц на получение наличных в банкоматах других банков (таким образом клиенты *Wingspan* могли получить наличные средства со своих счетов). Чтобы положить деньги на счет, клиенты *Wingspan* должны отослать чек и заполненный бланк на почтовый адрес *Wingspan* в Филадельфии. Необходимость прибегать к услугам обычной почты считалась одним из трех узких мест в предоставлении банковских услуг через Internet (две другие - проблемы с получением наличных со счета и невозможность личного общения с персоналом банка).

Предложение финансовых услуг (инвестирование, займы, страхование) независимых учреждений. Клиенты *Bank One* имели электронный доступ только к 49 инвестиционным фондам, а клиенты *Wingspan -* к 7000 инвестиционных фондов. Специальная функция поиска позволяла клиентам *Wingspan* искать в Internet варианты получения займов под самый низкий процент и получать по электронной почте информацию о местонахождении выбранного кредитного учреждения. Клиенты *Wingspan* могли также проводить в Internet поиск вариантов по пяти различным видам страхования.

Выделение около 100 млн. долл. на продвижение *Wingspan,* включая баннерную рекламу, по всем США для привлечения новых клиентов и повышения узнаваемости торговой марки.

Торговая марка *Wingspan* продвигалась отдельно от марки *Bank One,* чтобы отношение клиентов к последнему, каким бы оно ни было, не повлияло на отношение к *Wingspan.* Менеджеры *Bank One* считали также, что быстрое достижение лидерства в банковских Internet - услугах даст *Wingspan/Bank One* существенные пионерные преимущества, в том числе превосходство над банками, позже вошедшими в отрасль. Мак-Кой полагал, что в скором времени число Internet-банков достигнет сотни и развернется конкурентная борьба за лидерство, и тогда преимущества будут на стороне самых крупных и сильных банков.

Создание Наблюдательного совета *Wingspan, iBoard,* в который в числе прочих должны войти студент, программист и домохозяйка. *Board* регулярно проводил совещания, как электронные, так и традиционные.

Услуги высокоскоростной системы обработки транзакций в режиме реального времени, поставляемые компанией *Sanchez Computer Associates* из Пенсильвании. Передача обработки транзакций в аутсорсинг *Sanchez Computer Associates* позволяла *Wingspan* не зависеть от сложной системы обработки данных в *Bank One.*

Использование обратной связи с клиентами для улучшения Web-сайта и совершенствования предлагаемых услуг.

В первые два месяца работы *Wingspan* привлек 75 тысяч клиентов - почти треть от общей численности клиентов всех Internet-банков. Всего через Internet-филиалы традиционных банков проводят электронные операции 9,5 миллионов клиентов, *ingspan* предполагал, что к середине 2000 года количество его клиентов возрастет до 500 тысяч. *Bank One* считал, что в течение первых нескольких лет проект будет убыточным, однако Мак-Кой заявил: "Я верю, что это новый и перспективный вид бизнеса, и вы не пожалеете, согласившись в нем участвовать".

*Источник. Wall Street Journal,* August 25, 1999, p. Al, A8.

Пирамида разработки стратегии.

Разработка стратегии не есть задача только высшего руководства. На крупных предприятиях в принятии ключевых решений (касающихся будущего компании, новых программ и т.п.) участвуют корпоративный менеджмент, руководители подразделений, главы функциональных единиц корпорации (производства, маркетинга и продажи, финансов, кадров и пр), оперативный менеджмент - менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и пр. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях. Первый уровень - корпоративная стратегия (стратегия для всей компании), второй - бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании), третий - функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности), четвертый уровень - операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов). На однопрофильном предприятии по понятным причинам отсутствует корпоративный уровень.

Корпоративная стратегия.

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании описывает пути достижения желаемых позиций в каждой из отраслей и улучшения деятельности подразделений.

Корпоративная стратегия - это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности. На рис.2.2 представлены основные элементы стратегии диверсифицированной компании. В корпоративной стратегии должны быть отражены четыре важнейших направления.

Освоение и укрепление позиций в новых отраслях. Главное в корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

определить количество и виды направлений деятельности;

другими словами, решить, в каких отраслях компания будет работать и каким образом - создаст новую компанию или приобретет действующую; если приобретет, то какую - устойчивого лидера, новую компанию или проблемное предприятий со скрытым потенциалом. Этот элемент корпоративной стратегии определяет масштаб (число отраслей) и характер (родственная/неродственная) диверсификации.

Повышение производительности всех подразделений*.* По мере упрочения общего положения компании в избранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на усилении долгосрочных конкурентных позиций и повышении прибыльности всех подразделений. Материнская компания может оказать помощь своим подразделениям разными способами: финансировать повышение эффективности производства, предоставить квалифицированный персонал и ноу-хау, приобрести компанию-конкурента, действующую в той же отрасли, и объединить со своей дочерней для повышения общей эффективности, приобрести новую компанию, дополняющую деятельность ее собственной. В целом, стратегия повышения производительности заключается в обеспечении роста самых перспективных подразделений и устойчивого функционирования остальных, в оздоровлении убыточных, но перспективных подразделений, в отделении непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам.

Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество*.* Диверсификация в отрасли со сходными технологиями, каналами сбыта, покупателями или иными элементами позволяет использовать выгоды стратегического соответствия, что дает преимущество перед конкурентами, избравшими стратегию неродственной диверсификации.

Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений. У разных подразделений разная инвестиционная привлекательность, поэтому ресурсную базу целесообразно перераспределить в пользу подразделений с высокой потенциальной прибыльностью. Корпоративная стратегия должна предусматривать отказ от подразделений, хронически убыточных или находящихся в непривлекательных отраслях. Высвободившие при этом средства можно направить на укрепление перспективных подразделений или приобретение новых.

Корпоративный менеджмент несет главную ответственность за формирование основ корпоративной стратегии и анализ информации и рекомендаций, поступающих от менеджмента среднего и низового звена. Руководители ключевых подразделений также могут принимать участие в разработке общей стратегии компании, особенно в том, что касается возглавляемых ими единиц. Важнейшие стратегические решения обычно рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

Бизнес-стратегия.

Бизнес-стратегия - комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения.

Бизнес-стратегия *-* это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением для достижения его оптимальной производительности.

Бизнес-стратегия содержит следующие элементы.

Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах.

Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке.

Накопление необходимых знаний и средств производства.

Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.

Решение конкретных стратегических проблем компаний.

Другими словами, бизнес-стратегия - это комплекс всех мер и подходов, которые руководство считает целесообразными в данной конкурентной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий, демографическом составе и потребностях покупателей, законодательной базе и иных внешних факторах. Любая хорошая стратегия соответствует внутренней и внешней среде компании; по мере изменения среды стратегию нужно корректировать. Быстрота реакции компании на внешние изменения зависит от своевременности и полноты оценки их влияния на компанию и от скорости формирования стратегического

## Глава 3. Конкретная ситуация

В 1999 году компания McDonald's лидировала на мировом рынке общественного питания за счет сильного брэнда и общего объема продаж в 35 млрд. долл. Из более чем 25 тыс. ресторанов McDonald's около 80% находились во франчайзинге у примерно 5000 владельцев во всем мире. За последние 10 лет объемы продаж компании увеличивались ежегодно в среднем на 8%, а коэффициент окупаемости ее акций составил 20%.

McDonald's разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии оборудования, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, организации обслуживания, методики выбора месторасположения заведений и системы поставок. Эти стандарты действуют во всех ресторанах компании в любой стране мира. В будущем корпорация видит себя лучшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и намерена превзойти конкурентов по качеству, уровню обслуживания, санитарному состоянию и потребительской ценности. Стратегическими приоритетами компании названы обеспечение стабильного роста, безукоризненное обслуживание клиентов, сохранение статуса эффективного и качественного производителя, повышение квалификации сотрудников на всех уровнях, организация обмена опытом между подразделениями в разных странах, постоянное совершенствование концепции быстрого питания, поощрение разработки новых блюд, инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технологиях.

Стратегия роста.

Разрабатывать еще не охваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов (в среднем по одному каждые 5 часов), частично собственных, частично - на условиях франчайзинга, причем 90% этих новых ресторанов должны открыться за пределами США. Занять лидирующее положение на зарубежных рынках.

Увеличивать посещаемость ресторанов компании, предлагая новые и недорогие фирменные блюда, увеличивая порции при сохранении прежней цены, организуя детские игровые площадки при ресторанах.

Исследовать возможности глобальной инфраструктуры поставщиков компании, их опыт в управлении комплексными заведениями общепита, выборе мест расположения ресторанов, маркетинговой деятельности.

Стратегия франчайзинга.

Выдавать лицензию на франчайзинг только инициативным, опытным предпринимателям с хорошей репутацией; специально готовить их к активному продвижению торговой марки McDonald's на местах. (Договоры о франчайзинге не заключаются с корпорациями, партнерами и пассивными инвесторами)

Расположение ресторанов и стратегия строительства.

Место расположения ресторанов должно быть удобно для клиентов и выгодно для компании. Проведенные компанией исследования показали, что 70% решений о посещении McDonald's принимается спонтанно, поэтому решено размещать рестораны в местах, где вероятность такого решения максимальна. В США компания, кроме традиционного размещения ресторанов в пригородах и городах, открывает заведенияMcDonald's в аэропортах, больницах, университетах, крупных торговых центрах (Wal-Mart, Ноте Depot), на станциях техобслуживания. За границей США стратегия компании такова: сначала открывать рестораны в центрах городов, потом организовывать обслуживание автомобилистов в заведениях McDrive (когда клиенты могут поесть, не выходя из машины) в отдаленных от центра районах, затем осваивать остальные районы.

Снизить издержки на подготовительные и строительные работы за счет стандартизации и повышения эффективности проектов, консолидированных закупок оборудования и строительных материалов через глобальную систему поставок.

Повышать привлекательность ресторанов McDonald's как внутри, так и снаружи, предоставлять услуги обслуживания в автомобиле, создавать детские площадки, где это возможно.

Стратегия в ассортименте продукции.

Предлагать ограниченный набор блюд.

Улучшать вкусовые качества предлагаемых блюд.

Опробовать новые категории блюд быстрого приготовления (цыпленок, мексиканский салат, пицца, острые бутерброды) добавить блюда для любителей здоровой пищи.

Снимать с производства блюда, не завоевавшие популярность, учиться на своих и чужих ошибках.

Организация работы ресторанов.

Строго придерживаться стандартов качества, санитарного состояния помещений и оборудования, организация обслуживания, работы кассиров.

Продолжить внедрение программы "Сделано для вас", предполагающей установку более совершенного оборудования, компьютеризацию и использование новых методов приготовления блюд, позволяющих быстрее и эффективнее выполнять заказы клиентов.

Продажи, маркетинг и сбыт

Пропагандировать имидж McDonald's как образец качества, чистоты и высокой потребительской ценности с помощью активной рекламной кампании в средствах массовой информации и специальных мероприятий; продвижение финансируется за счет прибыли ресторанов.

Использовать куклу Рональд Макдональд для повышения популярности торговой марки среди детей, а также приставки Мс в названиях блюд, чтобы обозначить их принадлежность к McDonald's.

Использовать специальные мероприятия для привлечения детей.

Человеческие ресурсы и обучение

Назначать одинаковые и недискриминационные ставки заработной платы во всех регионах; обучать персонал; поощрять индивидуальные и коллективные успехи в работе; создавать возможности карьерного роста; установить гибкий график работы для студентов.

Нанимать на работу трудолюбивых и вежливых служащих, обучать их качественному обслуживанию, быстро повышать по службе перспективных работников.

Обучить правильному обслуживанию клиентов и организации быстрого питания франчайзинговые компании, менеджеров ресторанов и их помощников. (Преподаватели отделений "Университета гамбургеров" в США, штат Иллинойс, Германии, Англии, Австралии и Японии ежегодно обучают 5000 студентов на 22 языках)

Способствовать обмену передовым опытом в глобальном масштабе, т.е. добиваться того, чтобы лучшие методики обслуживания и новые идеи из любого ресторана McDonald's немедленно внедрялись в ресторанах компании во всех странах мира.

Социальная ответственность и участие в общественной жизни.

Активно участвовать в общественной деятельности региона: поддерживать местные благотворительные учреждения и социальные проекты; способствовать созданию атмосферы добрососедства, участвовать в образовательных программах.

Финансировать так называемые Дома Рональда Макдональда (бесплатное жилье для членов семей больных детей, приезжающих на лечение в специализированные клиники из отдаленных районов. В конце 1995 года таких заведений было уже 168 в 12 странах)

Поддерживать диверсификацию занятости и добровольную общественную деятельность; поддерживать заведения, находящиеся во франчайзинге у представителей раз личных меньшинств (женщины и представители различных меньшинств составили больше 34% владельцев лицензий и 70% кандидатов на получение лицензий)

Оказывать поддержку образованию за счет назначения специальных стипендий, премий для преподавателей и создания фонда бесплатных учебных пособий.

Внедрять программы по защите окружающей среды.

Предоставлять потребителям информацию о составе продуктов McDonald's.

## Заключение

В своей курсовой работе мы сделали некоторые выводы:

1. Выбор стратегии и её выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам как ее деятельности, как сфера, средства и форма.

2. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация.

3. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, обязательства фирмы, квалификация работников, финансовые ресурсы фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

4. Стратегический менеджмент - это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выбору управленческих решений.

По первой главе курсовой работы мы сделали вывод, что хорошо управляемые организации отличаются от прочих двумя признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют их надлежащим образом реализовать. Другими словами, чем тщательнее продумана стратегия компании и чем профессиональнее она реализуется, тем больше шансов у компании занять лидирующие позиции на рынках, а у ее менеджмента - заслужить самую высокую оценку. Качество менеджмента компании определяется качеством разработанной стратегии и качеством ее реализации. Стратегия нельзя сесть и составить за один день, она должна быть тщательно продумана и спланирована заранее, а также она должна носить приспособительный характер. Разработка хорошей стратегии невозможна без изобретательности, без творческого подхода

По второй главе подробно рассмотрев первые три из пяти стратегических задач управления: разработка стратегического видения и миссии, постановка целей, а также факторы, влияющие на формирование стратегии компании мы сделали вывод, о том как важны размышления о путях достижения прочного успеха, выбор сферы деятельности и пути развития компании, выбор направлений развития.; постановка целей (определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в указанные сроки); ценности компании.

Также ознакомились с основными признаками стратегического менеджмента:

в управлении всеми процессами главное внимание уделяется разработке и формулированию цели и миссии, которые имеют конкретное отражение в программе или плане стратегического развития.

все работники фирмы знают миссию и цель. Они не являются достоянием только топ - менеджеров. В фирме должна существовать атмосфера целеустремленности в работе персонала.

методология управленческих решений имеет ярко выраженные стратегический характер. Существует анализ и оценка последствий решений относительно целей, миссии и стратегии фирмы.

функционирует система стратегического контроля, позволяющая установить отклонения от стратегических ориентиров, если они возникают, или необходимость своевременной корректировки стратегии.

проведение исследование тенденции развития, разработка прогнозов, анализ реальностей.

инновационность, дух творчества, стремление к обновлению, поиск нововведений. Мотивация творческого отношения к работе.

Стратегический менеджмент нельзя сводить только к разработке стратегии. Реализация стратегии - главная задача стратегического менеджмента.

Источник любого развития - деятельность человека. Стратегический менеджмент не будет успешным, если не опирается не человеческий фактор.

## Список использованной литературы

1. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Артур А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд изд. М: 2003
2. Концепция менеджмента. Э.М. Коротков изд. М: 1998г.
3. Основы менеджмента. М.Х. Мекон; М. Альберт; Ф. Хедоури изд. М: 1992г.
4. Менеджмент О.С. Виханский; А.И. Наумов изд. М: 2000г.
1. Экономическая добавленная стоимость (ЭДС, Economic Value Added) — прибыль, превышающая задол­женность компании и ее собственный капитал, определяется как прибыль от основной деятельности за вы­четом подоходного налога, затрат на обслуживание долга и выплат на собственный капитал. Например, ес­ли прибыль компании составляет 200млн. долл., сумма налога — 75млн. долл., выплата процентов — 25млн. долл., акционерный капитал *—* 400млн. долл. с выплатой 14% (таким образом, стоимость собственного ка­питала составляет 60 млн. долл.), то ЭДС компании равна 200млн. долл., минус 75млн. долл., минус 25млн. долл., минус 60млн. долл.; т.е. 40млн. долл. Значение ЭДС 40млн. долл. означает, что менеджеры компании добились прибыли, существенно превышающей контрольный показатель в 15% стоимости собственного ка­питала, необходимый для покрытия обеспеченных акциями инвестиций на общую сумму в 400млн. долл. — вся эта сумма отражает состояние, созданное для акционеров сверхтого, что они могли ожидать от инве­стиций с подобным уровнем риска в любой другой фирме. Показатель ЭДС используется для измерения при­были такими компаниями [↑](#footnote-ref-1)
2. Рыночная добавленная стоимость (РДС, Market Value Added) определяется как величина, на которую увеличилось общая стоимость компании сверх фактической суммы в долларах, инвестированной в компанию акционерами. РДС равна текущему рыночному курсу акций, умноженному на количество выпущенных акций, минус значение акционерного капитала; данная величина представляет собой сумму, которую менеджмент добавил к акционерному капиталу в процессе работы. Например, если цена акции компании равна 50 долл. и выпущен миллион акций, а акционерный капитал составляет 40млн. долл., то РДС равна 10млн. долл. (рыночная стоимость акций 50млн. долл., минус 40млн. долл. собственного капитала); другими словами, ме­неджмент получил инвестированный акционерный капитал в размере 40 млн. долл. и превратил его в 50 млн. долл. текущей стоимости компании, создав таким образом дополнительно 10 млн. долл. акционерного капи­тала. Если перед компанией стоит задача максимального увеличения акционерного капитала, то менедже­рам следует избрать стратегию и долгосрочное направление, направленные на максимизацию рыночной стоимости обычных (непривилегированных) акций компании. В последние годы ЭДС и РДС получили широкое распространение как показатели финансового положения компании. [↑](#footnote-ref-2)