

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кручинецкий Сергей Михайлович,
«Питер-Консалт»

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Управление
 - Управление предприятием – деятельность, направленная на организацию достижения целей бизнеса, заранее определёнными ресурсами.
- SMART-цель:
 - S – specific, конкретная
 - M - measurable, измеримая
 - A - attainable, достижимая
 - R - realistic, уместная
 - T - time-based, на определённый период
- Реактивное и стратегическое управление
 - Методики системного менеджмента ориентированы на стратегический тип управления
- Типовой цикл управления: планирование, выполнение, контроль, воздействие (PDCA)

Элементы управления

- **Миссия** - наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и чётко выражающая основную причину существования организации
- **Стратегия** – наиболее общий план достижения целей
- **Система Показателей** - механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение
- **Организационная структура** - документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой
- **Бизнес-процессы** - система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы - результаты процесса
- **Ресурсы**: кадровые, финансовые, производственные, логистические, информационные
- **Оперативный план** – список мероприятий, направленных на достижение целей, включающий даты начала и завершения, планируемый результат, требуемые ресурсы, ФИО ответственного и т.д.

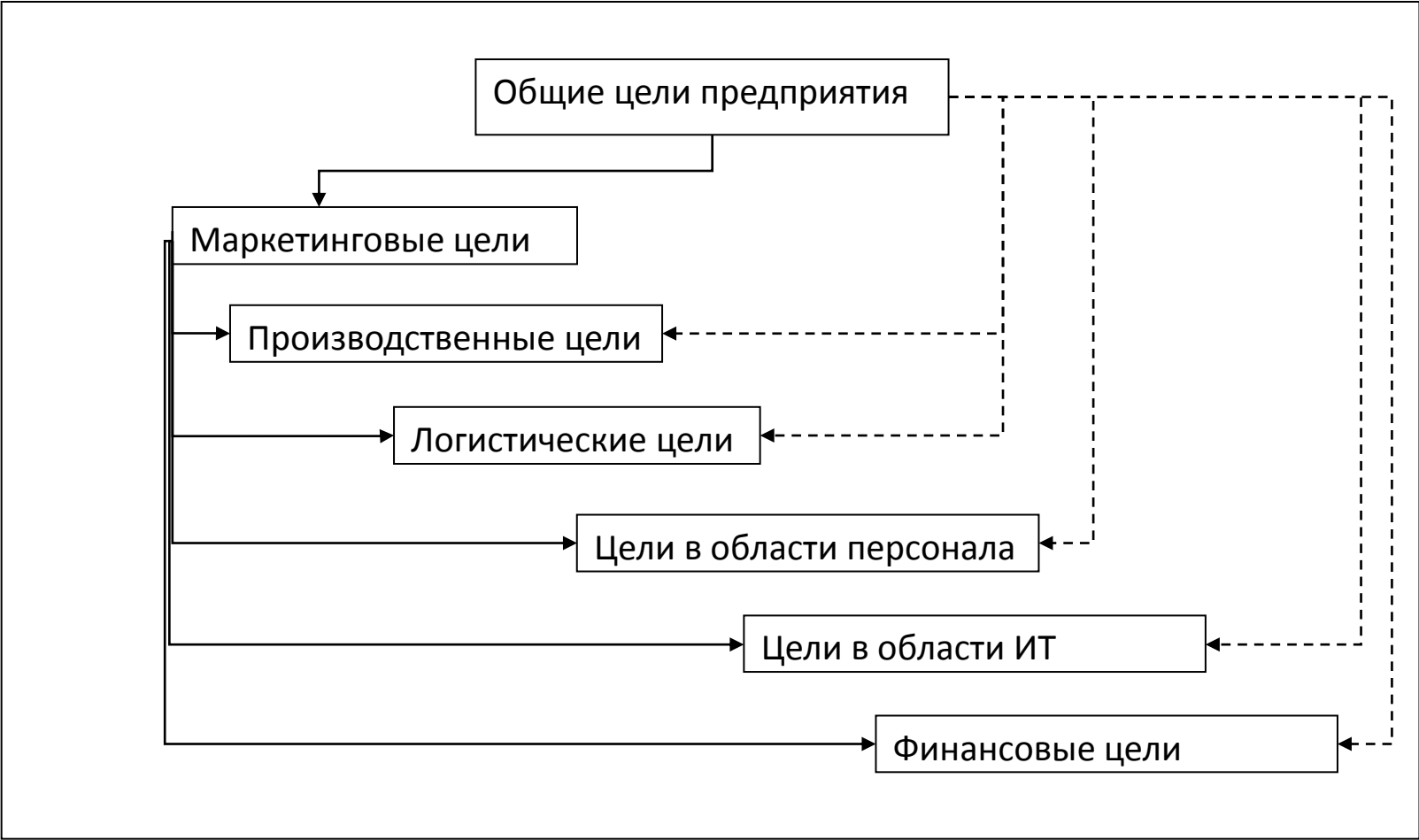
Процедура маркетингового планирования

- Разработка стратегии,
- Разработка системы показателей,
- Разработка плана мероприятий,
- Планирование ресурсов,
- Доработка организационного дизайна.

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

Место маркетинговой стратегии в системе управления



Информационное обеспечение

- Идеология: позиционирование, стратегия конкуренции,
- Результаты прошлого периода: план-фактный анализ показателей,
- Текущее положение дел: действующая система управления маркетингом, сильные и слабые стороны компании,
- Анализ рынка: потребности клиентов и имеющиеся возможности эти потребности удовлетворить, привлекательность и конкурентность различных сегментов клиентского и товарного рынка, прогноз динамики рынка, возможности и угрозы внешней среды,
- Анализ рынка: деятельность основных конкурентов, поставщиков и производителей,
- Анкетирование как источник информации

Методы анализа информации

- PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании
- Пример PEST-анализа для мирового розничного бренда в период экономического кризиса

Методы анализа информации

Анализ пяти сил по Портеру:

- Барьеры вхождения в отрасль (возможность появления новых игроков)
- Опасность со стороны товаров-заменителей
- Давление поставщиков
- Давление потребителей
- Конкуренция между действующими в отрасли компаниями

Пример анализа пяти сил по Портеру для мирового розничного бренда в период экономического кризиса

Методы анализа информации

- SWOT-анализ - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:
 - Strengths - свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли
 - Weaknesses - свойства, ослабляющие проект
 - Opportunities - внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели
 - Threats - внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели
- Пример SWOT-анализа для мирового розничного бренда в период экономического кризиса

Кейс «SWOT-анализ компании»

1. Исходные данные: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды
2. Сопоставление списков «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых сторон»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

3. Стратегические инициативы

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC)

Процедура BSC:

- Вводный семинар для участников внедрения.
- Разработка дерева целей.
- Разработка системы показателей с алгоритмами и исходными данными.
- Распределение ответственности за показатели.
- Разработка системы стимулирования по показателям.
- Разработка планов по показателям. На первом этапе – наблюдение, сбор статистики.
- Разработка планов мероприятий по достижению плановых значений показателей.
- Доработка организационного дизайна.
- Планирование ресурсов.
- Разработка ТЗ на доработки ИС, приёмка доработок.
- Заключительный семинар.

Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»

1. Пример дерева целей оптово-розничной торговой компании (фрагмент)
2. Список инициатив

№	Инициатива	Цель	Показатель
1			

3. Дерево показателей

	Цель	Подцели 2-го уровня	Подцели 3-го уровня	Показатели	Ответственные
Финансы					
1					

Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»

	Подцель	Мероприятие	Планируемый результат	Дата начала	Дата окончания	Ресурсы	Ответственный
Финансы							
1.1.1							
Клиенты							
2.1.1							
Бизнес-процессы							
3.1.1							
Персонал							
4.1.1							

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН

Кейс «Изменения организационной структуры»

	Цель	Подцели уровня	2-го	Подцели уровня	3-го	Подразделение	Должность
Финансы							
1							
Клиенты							
2							
Бизнес-процессы							
3							
Персонал							
4							

- Положения о подразделениях, должностные инструкции, бизнес-процессы, регламенты, форматы данных
 - БП контроля план-факта показателей
 - БП контроля плана мероприятий

Система материального стимулирования

Принципы системы стимулирования:

- Показатели системы стимулирования выбираются руководством компании из общего списка показателей BSC с учётом важности для текущего момента,
- Переменные объективные части совокупного дохода формируются на основе план-фактного, а не абсолютного значения показателей. Такое решение направлено на повышение значимости плана, убирает зависимость формулы стимулирования от списка и абсолютных значений показателей,
- Для учёта ранее достигнутых результатов, масштаба результатов сотрудника используется базовая ставка, рассчитываемая ежемесячно на основании средней МП за календарный год,
- В формулу дохода вводится субъективная составляющая, предназначенная для стимулирования важных для компании действий, экспертной оценки показателей, которые компания ещё не умеет измерять или планировать, сохранения за начальником рычагов руководства.

Система нематериальной мотивации

Процедура формирования нематериальной мотивации:

- Оценка деятельности сотрудника за прошлый период.
- Формирование руководителем целей и действий на ближайшие полгода.
- Определение сотрудником своих личных целей, факторов, мешающих выполнению поставленных задач.
- Формирование планов реализации личных целей, преодоления негативных факторов.
- Контроль достижения сотрудником поставленных перед ним целей и выполнения взятых компанией обязательств.
- Коррекция плана, формирование плана на следующий период.

Взаимодействие, организация коммуникаций

- **Стратегический уровень**
 - Миссия и видение владельцев,
 - Корпоративные принципы компании,
 - Стратегический план развития.
- **Тактический уровень – принципы коммерческой деятельности**
- **Оперативный уровень**
 - Постановка задач
 - Отчётность
 - Совещания
 - Взаимная оценка
 - Архив информации
 - Анализ социально-психологического климата.
- **Технические средства**
 - Телефон
 - Электронная почта, Skype
 - Учётная информационная система (ИС)

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: РЕСУРСЫ

Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

	Мероприятие	Финансы	Персонал	Средства ИТ	Производство	Логистика
1.1.1						

Структура семинара

- Концепция стратегического управления
- Процедура разработки маркетинговой стратегии
 - Кейс «SWOT-анализ компании»
 - Кейс «Стратегические альтернативы компании»
- Реализация стратегии: система сбалансированных показателей (BSC)
 - Кейс «Дерево целей разработанной стратегии»
 - Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»
- Реализация стратегии: организационный дизайн
 - Кейс «Изменения организационной структуры»
- Реализация стратегии: ресурсы
 - Кейс «Ресурсное обеспечение маркетинговой стратегии»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кручинецкий Сергей Михайлович,
«Питер-Консалт»