



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кручинецкий Сергей Михайлович,  
«Питер-Консалт»



## Организационные вопросы

- **Регламент**

- 9.30 - начало занятия
- 11.00 – 11.15 - кофе-пауза
- 13.00 – 14.00 - перерыв
- 15.15 – 15.30 - кофе-пауза
- 17.00 - окончание занятия

- **Связь с предыдущими занятиями**

- **Формат мастерской**

- **Разбиение на группы, исходные данные**



## 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.

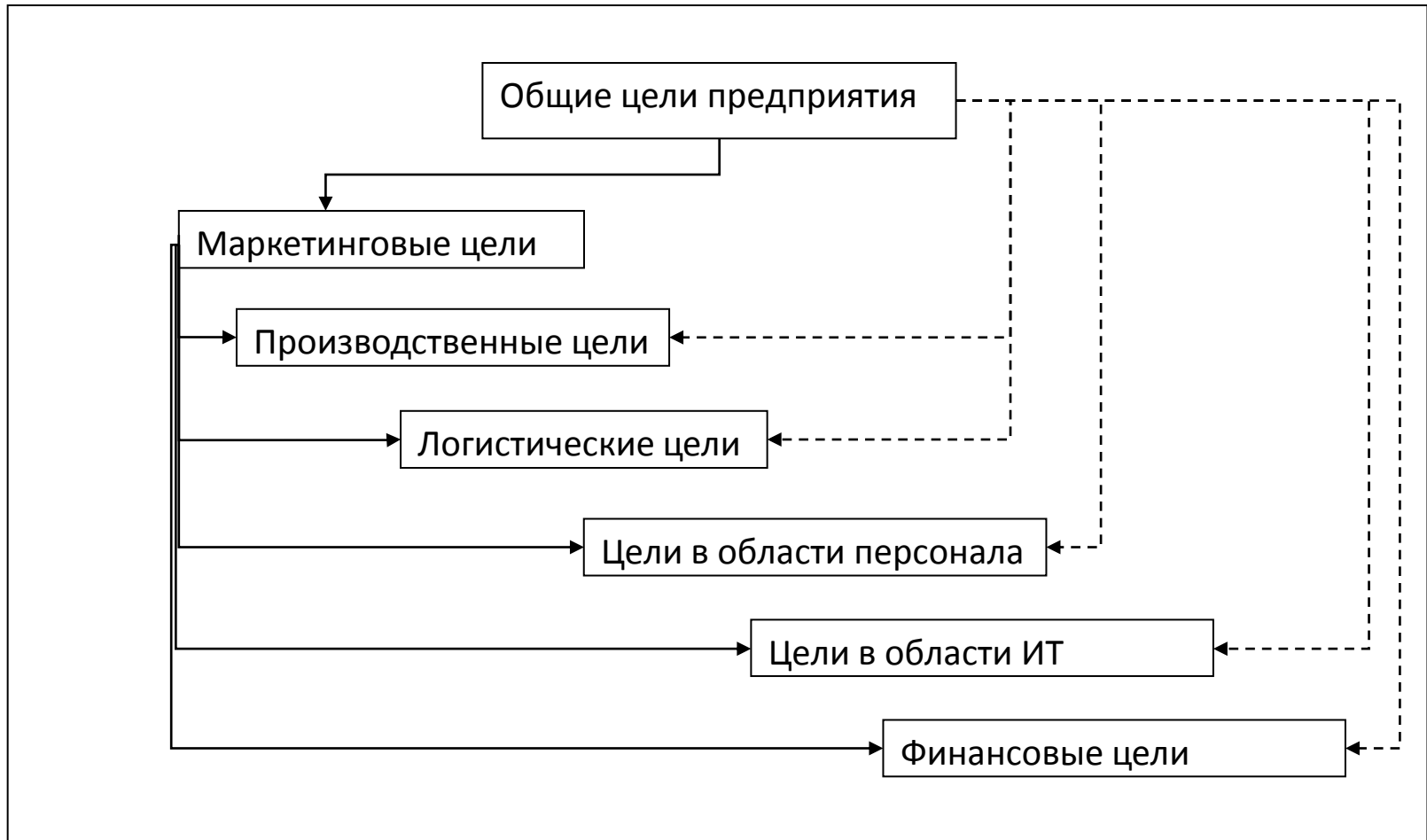


## Структура семинара

- 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 входа 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
<b>Сильные стороны</b>	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>
<b>Слабые стороны</b>	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
<b>Финансы</b>					
1					





## Кейс «Планы мероприятий по реализации стратегии»

	Подцель	Мероприятие	Планируемый результат	Дата начала	Дата окончания	Ресурсы	Ответственный
<b>Финансы</b>							
1.1.1							
<b>Клиенты</b>							
2.1.1							
<b>Бизнес-процессы</b>							
3.1.1							
<b>Персонал</b>							
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
<b>Финансы</b>							
1							
<b>Клиенты</b>							
2							
<b>Бизнес-процессы</b>							
3							
<b>Персонал</b>							
4							



## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН

- 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»