



ОП “РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”

“Схема за безвъзмездна финансова помощ

BG 051PO 001/07/2.1-01

Проект № ESF – 2101 – 06 – 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”



**“СТРАТЕГИЧЕСКО
БИЗНЕС РАЗВИТИЕ”**

След курса участниците ще:

- **Знаят** каква е разликата между стратегия и оперативна ефективност
- **Разполагат** с пазарно-ориентирана рамка за стратегическо планиране и съвременни инструменти за контрол при изпълнението на стратегията
- **Могат** да управляват стратегическите промени

Проблемите (1)

- **Същност на стратегическото управление**
- **Стратегическо целеполагане**
- **Процес на стратегическо планиране**
- **Стратегически алтернативи**
- **Управление на стратегическата промяна**
- **Стратегическо управление на клиентите**

Проблемите (2)

- **Управление на бизнес процесите**
- **Преценка на стратегическите алтернативи в Интернет**
- **Стратегическо съответствие между технология и маркетинг**
- **Контрол над изпълнението на стратегията**

Оценка на знанията и уменията:

- **Непрекъснато оценяване по време на курса за участие, разбиране, комуникация, упражнения и екипни презентации, (минимум 70%)**
- **Изпит, потвърждаващ задоволително разбиране на принципите и методите на стратегическото управление (минимум 70%)**



ОП “РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
 “Схема за безвъзмездна финансова помощ
 BG 051PO 001/07/2.1-01



Проект № ESF – 2101 – 06 – 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”

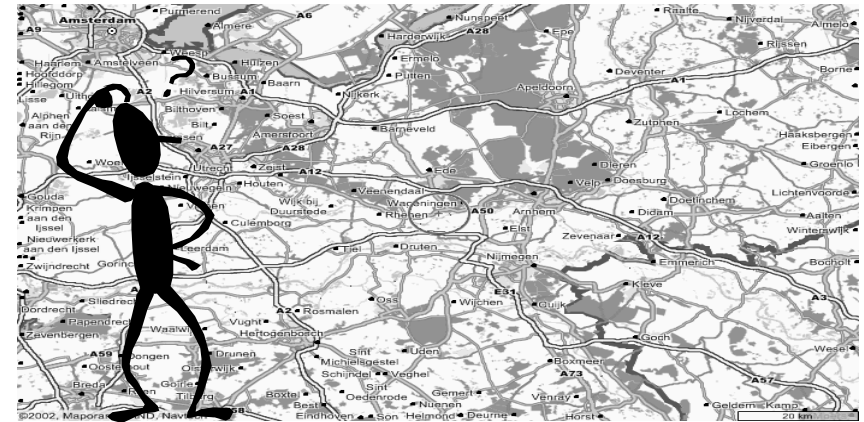
Тема 1 СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ



Стратегическо бизнес развитие

5

Ако е без значение къде отивате, всеки
 ПЪТ ще ви отведе там

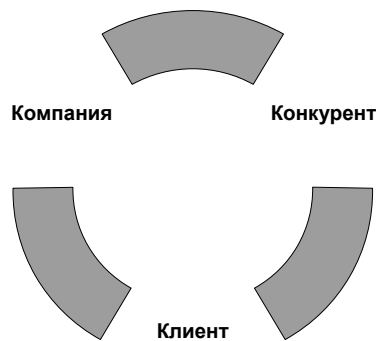


Стратегическо бизнес развитие

6

Стратегия = изгоди, разходи и скорост

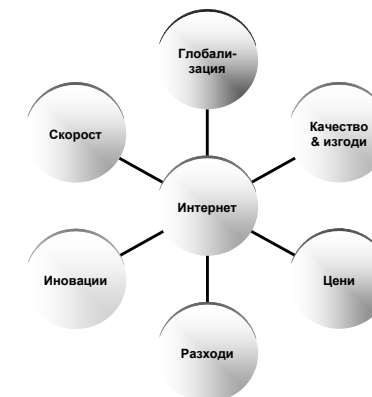
Разходи/скорост



Стратегическо бизнес развитие

7

Конкурентният цикъл



Стратегическо бизнес развитие

8

Оперативна ефективност и стратегия

- **Оперативна ефективност** – изпълнение на подобни дейности по-добре от съперниците.
- **Стратегическо позициониране** – използване на различни дейности от съперниците или изпълнение на подобни дейности по различен начин.

Компанията може да изпревари своите конкуренти само ако създаде различие, което може да запази.

Източници на стратегическите позиции

- **Разнообразие на продуктите и услугите на компанията**
- **Потребностите на клиентите**
- **Достъп до клиентите**

Стратегията е създаване на уникална позиция, носеща изгоди, която съчетава набор от дейности, различни от тези на конкурентите.

Устойчивата стратегическа позиция изисква отказ от други позиции

- **Съзнателното ограничаване на офертата** поражда необходимост от избор и защитава от имитаторите
- **Без отказ от дейности не може да се постигне устойчиво предимство**

Стратегията е избор какво да не правим

Съответствие между дейностите (1)

- **Оперативната ефективност** се отнася до постигането на съвършенство при отделните дейности
- **Стратегията изисква комбиниране на дейности**
- **Стратегическото съответствие между дейностите създава конкурентни предимства и устойчивост**

Съответствие между дейностите (2)

Видове съответствие:

- **Конкурентната стойност на отделните дейности не може да бъде отделена от общата стратегия**
- **Съответствието засилва ефекта от отделните дейности**
- **Съответствието оптимизира усилието**

Конкурентното предимство произтича от цялата система от дейности

Стратегията на миналото десетилетие

- **Само една идеална конкурентна позиция в отрасъла**
- **Бенчмаркинг на всички дейности и прилагане на най-добрата практика**
- **Агресивно прехвърляне на дейности и партньорство за постигане на ефективност**
- **Предимствата се основават на няколко ключови фактора на успеха**
- **Гъвкав и бърз отговор на всички промени на пазара и действия на конкурентите**

Устойчиви конкурентни предимства

- **Компанията поддържа уникална конкурентна позиция**
- **Дейностите са подбрани според стратегията**
- **Ясен отказ от дейности и стратегически избор спрямо конкурентите**
- **Конкурентното предимство възниква от съответствието между дейностите**
- **Устойчивостта възниква от системата от дейности, а не от отделните части**
- **Оперативната ефективност е даденост.**

Очакванията на клиентите

- **Да получат продукт с перфектно качество**
 - **В точно необходимото количество**
 - **В точно определеното време**
 - **Срещу най-ниските възможни разходи**
 - **По всяко време**
- Решението: по-добра работа**
- **В компанията**
 - **По веригата на снабдяване**

Три поколения стратегическо управление (1)

I поколение: златните 50 и 60-те години

- Бюджетиране и финансов контрол
- Дългосрочно планиране
- Мениджмънт = планиране, организиране
- Координация чрез йерархия и правила
- Разделение между мислене и действие
- “Аз съм босът”

Три поколения стратегическо управление (2)

II поколение: конкурентната среда на 70 и 80-те години

- Корпоративно стратегическо планиране
- Стратегическо планиране на равнище СДЕ
- Мениджмънт = реализация на мисията
- Организационен дизайн
- Срещи, срещи и повече срещи
- Сложност, експлозия на разходите

Три поколения стратегическо управление (3)

III поколение: търсене на конкурентно предимство през новия век

- Стратегическо намерение, ключови компетентности
- Конкуренция по качество и бързина
- Лидерство = наставничество
- Обучаваща се организация
- Оправомощени екипи
- Виртуална мрежеста организация

	КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЯ	СТРАТЕГИЯ ЗА НИРД	ПРОИЗВОДСТВЕНА СТРАТЕГИЯ	СТРАТЕГИЯ НА ПОКУПКИ	МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГИЯ
I	Растеж	Интуитивна Индивидуалистична	Занаятчийско производство	Най-ниска цена	Продажби (изтласкване)
II	Анализ на отрасъла и на веригата на прибавена изгода	Систематична Екипна	Масово производство	Най-висока изгода	Маркетинг (изтегляне)
III	Стратегическо намерение, Конкуренция по коопетентност и време	Стратегическо намерение Подбор на проектите по компетентности	Гъвкаво производство	Партниране с доставчиците	Партниране с клиентите

Стратегическа йерархия



Стратегическо бизнес развитие

21

Стратегическа йерархия

Главна цел

- стратегическо намерение
- визия и мисия
- ключови компетентности
- ключово ценностно предложение

Корпоративни цели

- дългосрочен хоризонт
- определени от висшето ръководство
- обикновено изразени във финансови показатели

Цели на СДЕ и проектите

- Средносрочен хоризонт
- Количествени (офанзивни) цели

Разгръщане на стратегията

- TQM, Six Sigma, EFQM, Болдридж
- Стройно управление
- Балансирана отчетна карта

Изпълнение на плана

- Краткосрочен хоризонт
- Мониторинг на поведението

Стратегическо бизнес развитие

22

Заключение: стратегията на фирма от трето поколение

- Изкуство и наука на **формулиране, прилагане и оценка** на междуфункционални решения, които позволяват на организацията да постигне своите цели
- *Характерни особености:*
- **Ориентация към изгоди за клиента**
- **Елиминиране на разходи**
- **Конкурент по време (бърза и пъргава)**

Стратегическо бизнес развитие

23

Стратегията на фирма от трето поколение (2)

- **Конкурира се “отвъд технологията” на основата на най-добри изгоди**
- **Стил на стройно управление**
- **Процесно-ориентирано управление, философия на постоянното подобрене**
- **Способности: НИРД, дизайн, системи, услуги**
- **Партньор с доставчици на световно равнище, клиенти и съекипници**

Стратегическо бизнес развитие

24



ОП "РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ"

"Схема за безвъзмездна финансова помощ
BG 051PO 001/07/2.1-01

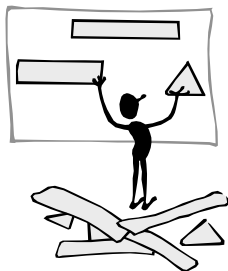
Проект № ESF – 2101 – 06 – 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите“



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Тема 2 СТРАТЕГИЧЕСКО ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ



Стратегическо бизнес развитие

25

Измерения на целите (1)



Стратегическо бизнес развитие

26

Измерения на целите (2)

ГЛАВНА ЦЕЛ: Водещата философия

СТРАТЕГИЧЕСКО НАМЕРЕНИЕ: Споделена ангажираност за обща колективна амбиция

ВИЗИЯ: Целта на бизнеса, причината за съществуването на бизнеса

МИСИЯ: Дългосрочни цели по отношение на изгодите за клиентите, рентабилността и социалната отговорност.

Жизнена картина на амбицията, желано бъдещо състояние, което се отнася до клиента и е по-добро от настоящото състояние по някакъв важен аспект

ЦЕННОСТИ: Описват съществени вярвания на членовете на организацията

КЛЮЧОВО ЦЕННОСТНО ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Основен подход за предоставяне на отлични изгоди за клиентите

- Продуктово лидерство
- Оперативно съвършенство
- Системно решение за клиента

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ: Отличителни способности на компанията

Стратегическо бизнес развитие

27

Помощниците при формулирането на целите

- Каква фирма искаме да бъдем?
- Каква ще бъде фирмата за нашите клиенти и за нас след като постигнем целта?
- Какво искаме да казват хората за нас в резултат на нашата работа?
- Кои ценности са най-важни за нас?
- Как тази цел представя интересите на нашите клиенти и нашите ценности?
- Какво място заема всеки от нас при изпълнението на бъдещата цел?

Стратегическо бизнес развитие

28

Лидерът превръща целта в реалност чрез

- **Постоянното ѝ разгласяване;**
- **Определяне на предизвикателни, понякога изглеждащи невъзможни конкретни цели**
- **Насърчаване на всеки в организацията да постигне целта**
- **Въплъщаване на целта в ежедневното поведение**

Стратегическо намерение

- **Споделен ангажимент за обща колективна амбиция**
- **Желана лидерска позиция, постижима чрез крайъгълни камъни, които бележат постигнатия прогрес**
- **Насочва към формиране на стремеж в организацията**
- **Предполага съществено разстояние между стремежа и текущите способности и ресурси**
- **Амбициозно, постижимо с усилия**
- **Обикновено не е писмено изразено**

Hamel and Prahalad, 1989

Ключово ценностно предложение

За да бъде лидер на своя пазар компанията трябва да бъде най-добрата в поне един от трите подхода за създаване на стойност за клиента:

- 1. ПРОДУКТОВО ЛИДЕРСТВО: най-добър продукт**
 - Ежегодно внедряване на свършени продукти
 - Бизнес процесите са насочени към диференциация чрез продуктова иновация
- 2. ОПЕРАТИВНО СЪВЪРШЕНСТВО: най-добри общи разходи за клиента**
 - Предоставяне на надеждни продукти на най-добра цена при удобства за клиента
 - Бизнес процесите са насочени към лидерство на основата на ниски разходи чрез иновация на процесите
- 3. БЛИЗОСТ С КЛИЕНТА: най-добро общо решение**
 - Предоставяне на системно решение за избрани клиенти
 - Бизнес процесите са насочени към интеграция чрез архитектурна иновация

Примери за мисия (1)

КАНОН: “Да предизвикаме Ксерокс”

ХОНДА МОТОРСАЙКЪЛС: “Ще ударим, ще размажем и ще посечем Ямаха”

МОТОРОЛА: “Ще съкратим времето за разработка със 75%”

НЮПОРТ ШИПБИЛДИНГ (1886): “Ще строим тук добри кораби. На печалба – ако можем. На загуба – ако трябва. Но винаги добри кораби”

ХЮЛЕТ ПАКАРД: “Ще създаваме информационни продукти, които ускоряват развитието на знанията и фундаментално подобряват ефективността на хората и организациите”

ТАЙМ МАГАЗИН: “Да посрещнем потребностите на деловите мъже и жени, които вече се считат за твърде добре информирани”

АКЗО: “Ще съчетаем предприемаческия устрем с благоразумния мениджмънт за да осигурим продължаваща стабилност”

Още примери за мисия (2)

ХОНДА: “Качество във всяка работа – учи, мисли, анализирай, оценявай и подобрявай;

Надеждни продукти – на време, със съвършенство и постоянство;

По-добра комуникация – слушай, питай и изговаряй на глас.”

АЙБИЕМ (по времето на Уотсън): “Уважавай всеки индивид;

Най-добро обслужване на клиентите от всяка компания по света;

Преследвай всички задачи с идеята, че могат да бъдат постигнати по най-добър начин.”

БАЙЕР: “Нашата експертиза се основава на изследванията, услугите, технологиите, качеството и ефективността във всички области на дейност. Това формира основата на нашия успех и защитава нашето бъдеще. Ние считаме за наш дълг да използваме този опит за благото на човечеството и да изпълним своята роля при решаването на основните проблеми на нашето време...”

ИСК: “Да създадем надеждна основа за пожизнена кариера на участниците в курсовете и решаване на проблемите на нашите клиенти в областта на икономиката, мениджмънта и правото в един несигурен свят.”

Ключови компетентности (1)

- Конкуренетоспособността на компанията зависи от нейните ключови компетентности и съответните основни продукти
- Ключовите компетентности са резултат от процесите на учене и предаване на знания в организацията
- Основните продукти са възплъщение на ключовите компетентности
- Чрез прехвърляне на дейности (outsourcing) фирмата може да загуби своите ключови компетентности или да пренебрегне тяхното развитие
- Способностите и ключовите компетентности са междофункционални и затова висшето ръководство трябва да ръководи процеса

Ключови компетентности (2)

- Те са резултат от колективно, целенасочено учене в организацията
- Представяват изключителни способности на творчески личност, работещи ефективно като екип
- Не е необходимо да се влошават (като дълготрайните материални активи)
- Спояват осъществяваните дейности
- Те се моторът за развитие на нови видове бизнес
- Влияят върху формите на диверсификация и навлизане на пазарите

Конфигурация на ключовите компетентности на Канон

Продукт	Прецизна механика	Фина оптика	Микро-електроника	Електронни образи
Основен фотоапарат	√	√		
Компактен фотоапарат	√	√		
Електронен фотоапарат	√	√		
Автофокусиращ апарат	√	√	√	
Видео камера	√	√	√	√
Лазарен принтер	√	√	√	√
Цветен принтер	√		√	√
Калкулатор			√	
Основна факс машина	√		√	√
Цветна копирна машина	√	√	√	√

Примери за нетехнически ключови компетентности

- Управление на продуктовата иновация
- Управление на процеса на подобряване на продукта
- Управление на процесната иновация
- Управление на маркетинга
- Конкуриране на основата на
 - време
 - качество
 - дизайн
 - обслужване на клиентите

Основни изисквания към ключовите компетентности

- Да осигуряват потенциален достъп до различни пазари
- Да допринасят съществено за добавяне на стойност за клиентите
- Трудно да се поддават на имитация

Заклучение:

Подходът “цел – процес – хора”

Цел: Създаване на колективна амбиция

1. Висшите ръководители изказват стратегията по скоро, за да привлекат вниманието и интереса на заетите
2. Те се ангажират с развитието и обновяването на амбицията
3. Те осигуряват пренасянето на амбицията в измерими дейности (бенчмаркинг и тласък за развитие)

Процес: внушаване на организационни ценности

- Повечето компании се насочват изключително към постигане на финансови резултати
- Това е важно за оцеляването на компанията, но желаната възвръщаемост едва ли ще галванизира организацията за действие
- Ако от хората се очаква да положат изключителни усилия за постигане на фирмените цели е необходимо
 - да се формират ценности;
 - да се посее посланието
 - да се измерва постигнатият прогрес

Хората: придаване на значимост на работата на заетите

- За да реализира ползите от ангажираните работници и служители, организацията трябва да доведе своите смели инициативи до персонално равнище
- Заетите трябва да осъзнаят, че те принадлежат към организацията, а не просто работят за нея
- Признаване на индивидуалните постижения
- Ангажираност с развитието на заетите
- Насърчаване на индивидуалната инициатива

Bartlett and Goshal



Тема 3 ПРОЦЕС НА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ



Подход на стратегическо планиране

- Целеполагане
- Разработване на сценарии
- Външен и вътрешен анализ (SWOT)
- Стратегически избор за генериране на устойчиво сравнително предимство
- Пазарно сегментиране
- Управление на клиентите като актив
- Дизайн на ценностно предложение
- Маркетингов микс
- Разгръщане
- Прилагане
- Наблюдение и подобрене

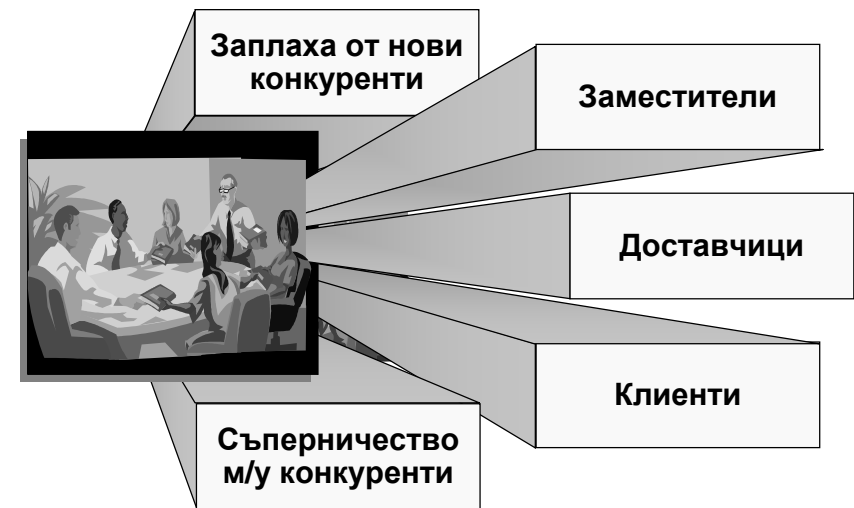
Сценарии

- Подобряват процеса на планиране чрез разработване на няколко визии за бъдещето и чрез формулирането на съответни планове
- Приемат се добре дефинирани набори от предположения и след това се разработват въображаеми концепции за това какво ще бъде ако те са верни
- Сценариите описват възможни състояния в бъдещето чрез взаимно свързани проблеми или променливи, които описват бъдещето
- Представени с в логичен, вътрешно обвързан и обикновено полярен начин
- Могат да бъдат формулирани в качествен или количествен формат

Външен анализ (възможности и опасности)

- **АНАЛИЗ НА КЛИЕНТИТЕ/СЕГМЕНТИРАНЕ:** идентичност, търсени изгоди, качество, удовлетворение, опит, време на обслужване
- **КОНКУРЕНТЕН АНАЛИЗ:** идентичност, големина, поведение, цели, стратегии. Култура, структура а разходите, силни и слаби страни
- **ОТРАСЛОВ АНАЛИЗ:** привлекателност, големина, ключови фактори на успеха, дистрибуционни канали, тенденции, растеж, жизнен цикъл
- **АНАЛИЗ НА ОКОЛНАТА СРЕДА:** политическа/правна, икономическа, социално-културна и технологична среда
- **ТЕХНОЛОГИЧЕН АНАЛИЗ:** технологичен жизнен цикъл, нови технологии, заместители

Анализ на структурата на отрасъла: модел на петте заплахи



Влияние на електронната търговия върху конкуренцията

ЗАПЛАХА ОТ ДОСТАВЧИЦИТЕ

- +/- Закупуването чрез Интернет повишава силата на клиентите, но дава и достъп на доставчиците до повече клиенти
- Интернет осигурява канал за достъп на доставчиците до крайните потребители и намалява ролята на посредниците
- Покупката чрез Интернет и дигиталните пазари осигуряват равен достъп на всички компании до доставчиците, гравитиране към стандартизирани продукти, което намалява диференцицията
- Сnižаване на барьерите за навлизане и проникването на конкурентите надолу по веригата на прибавена изгода премества силата в полза на клиентите

СЪПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ СЪЩЕСТВУВАЩИ КОНКУРЕНТИ

- Намаляват различията между конкурентите, защото е по-трудно да се запази контрол над специфичните предложения
- Пренасочва конкуренцията към цената
- Разширява географията на пазара и увеличава броя на конкурентите
- Спада съотношението между променливи и постоянни разходи и се увеличава натиска за ценови отстъпки

ЗАПЛАХА ОТ ЗАМЕСТИТЕЛИ

- + Чрез повишаване на ефективността на отрасъла Интернет разширява пазара
- Навлизането на подходи за решаване на проблеми чрез Интернет създава заплахи от нови заместители

ЗАПЛАХА ОТ КАНАЛИТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЯ

- + Елиминиране на влиятелни канали или подобрява силата на традиционни канали

ОТ КРАЙНИТЕ КЛИЕНТИ

- Прехвърля силата към крайните потребители
- Намаляват разходите за преминаване към нов доставчик

БАРИЕРИ ЗА НАВЛИЗАНЕ НА НОВИ ФИРМИ НА ПАЗАРА

- Спат барьерите за навлизане защото намалява необходимостта от пласментен персонал, достъпът до пазара е по-лесен и необходимите дълготрайни материални активи – всичко, което Интернет елиминира или позволява по-лесно да се извършва намалява барьерите за навлизане
- Интернет приложенията трудно могат да бъдат опазени от нови конкуренти
- Порой от нови фирми навлизат в много от отраслите

Вътрешен анализ (силни и слаби страни)

АНАЛИЗ НА ПОВЕДЕНИЕТО (КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ): печалба, възвръщаемост, паричен поток, растеж

РЕСУРСЕН ОДИТ: физически, човешки, финансови, неосезаеми ресурси, информационни системи

АНАЛИЗ НА СИЛНИТЕ И СЛАБИТЕ СТРАНИ: ключови компетентности, управление на качеството, структура на приходите, верига на прибавена изгода, организационна структура, фирмена култура

АНАЛИЗ НА РАЗХОДИТЕ: устойчиви предимства, свързани с разходите, крива на опита

ФИНАНСОВ АНАЛИЗ: показатели за рентабилност, финансови съотношения, паричен поток, растеж

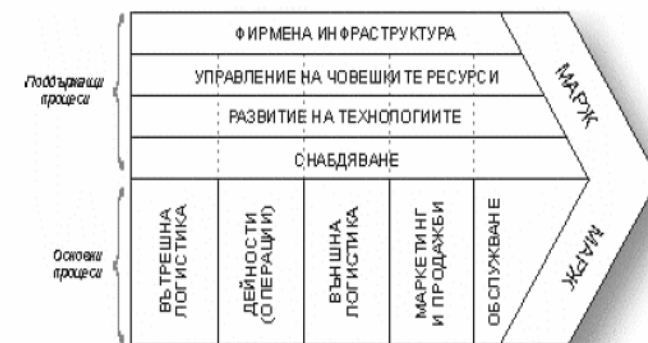
SWOT матрица

	ВЪЗМОЖНОСТИ (O)	ОПАСНОСТИ (T)
СИЛНИ СТРАНИ (S)	(SO) АТАКУВАНЕ	(ST) ЗАЩИТА И ПОДОБРЕНИЕ TQM
СЛАБИ СТРАНИ (W)	(WO) ЗАСИЛВАНЕ НА ПОЗИЦИИТЕ	(WT) ПРОМЯНА

Управление на ефективността на разходите



Верига на прибавената изгода



Матрица пазарен дял/пазарен ръст

Темп на растеж на пазара	Относителен пазарен дял		
		Висок	Нисък
Висок		Звезди	Въпросителни
Нисък		Дойни крави	Кучета

Стратегии: Инвестирай, задържай, събирай урожая, дезинвестирай

Още матрици

- Пазарна привлекателност/конкурентна позиция
- Матрица на жизнения цикъл на отрасъла (конкурентна позиция/етапи на зрелост на отрасъла)

Заключение: пазарно ориентирана рамка на планиране

1. Мисия и цели
2. Сценарии за развитие на средата
3. Външен анализ (възможности и опасности)
4. Вътрешен анализ (силни и слаби страни)
5. Процес на постигане на съответствия и устойчиво предимство
6. Пазарно сегментиране
7. Фокусиране върху целеви пазари чрез разработване на ценностно предложение
8. Постигане на удовлетворение и лоялност на клиентите чрез
 - продуктова стратегия
 - стратегия за управление на качеството,
 - ценова стратегия,
 - комуникационна стратегия,
 - пласментна стратегия,
 - стратегия за обслужване на клиентите,
9. Разгръщане и прилагане на стратегията
10. Мониторинг и подобрения



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
 “РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
 Схема за безвъзмездна финансова помощ
 BG 051PO 001/07/2.1-01



Проект № ESF – 2101 – 06 - 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”

Тема 4 СТРАТЕГИЧЕСКИ АЛТЕРНАТИВИ



Стратегическата спецификация (1)

- 1.Продукт/пазар, на който бизнесът се конкурира
- 2.Равнище на инвестиции
 - инвестиране за растеж или навлизане на пазара
 - инвестиране за поддържане на текуща позиция
 - събиране на урожай и минимизиране на инвестициите
 - възстановяване на активите доколкото е възможно чрез ликвидация или дезинвестиции
- 3.Функционални стратегии, необходими за конкуриране на избран стоков пазар
 - стратегия на продуктовата линия
 - стратегия на позициониране
 - ценова стратегия
 - дистрибуционна стратегия
 - стратегия на производство
 - логистична стратегия

Стратегическата спецификация (2)

- 4.Стратегически активи или умения, които осигуряват устойчиви конкурентни предимства
5. Разпределение на ресурсите
- 6.Реализиране на синергетични ефекти в бизнеса (създаване на стойност чрез дейности, които поддържат и допълват взаимно)

ОСНОВНИ СТРАТЕГИИ

- 1.Лидерство на основата на разходите
- 2.Диференциация на продукта
- 3.Фокусиране върху ниша от пазара

Стратегически алтернативи на Трийси и Висема

- 1.Продуктово лидерство: най- добър продукт
 - въвеждане на свършени продукти
- 2.Оперативно съвършенство: най-добри общи разходи за клиента
 - надеждни продукти на най-добра цена и при най-добри условия
- 3.Близост с клиента: най-добро общо решение
 - системни решения за избрани клиенти

Стратегии за растеж на Ансоф

		ПРОДУКТ	
		Настоящ	Нов
ПАЗАР	Настоящ	Проникване на пазара	Развитие на продукта
	Нов	Развитие на пазара	Диверсификация

Стратегии: оттегляне, консолидация, растеж, стратегически съюзи и мрежи
 Видове диверсификация: концентрична, хоризонтална, конгломератна

Стратегии на растежа

	Конгломератна диверсификация	Вертикална интеграция	Хоризонтална диверсификация	Глобализация	Проникване на пазара
Самостоятелно	TATA (Индия)	Selectron	W.Disney	Honda	Toyota (Lexus)
Стратегически съюз	Siam Cement (Тайланд)	Acer & Texas Instruments	W.Disney	Renault & Volvo	General Motors & SAAB
Поглъщане и сливане	Vivendi (Франция)	Merck & Medco	W.Disney	Dymler & Crysler	Ford & Jaguar

Стратегическо бизнес развитие

61



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
“РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
Схема за безвъзмездна финансова помощ
BG 051PO 001/07/2.1-01



Проект № ESF – 2101 – 06 - 11003

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”

Тема 5 УПРАВЛЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА ПРОМЯНА



Стратегическо бизнес развитие

62

Причини за провала на добрите компании

1. Неспособност да избягат от миналото:

- Няма разлика между очаквания и поведение, което води до удовлетворение от текущите резултати
- Натрупаните ресурси се разглеждат като източник на успеха и заменят творчеството

2. Неспособност да открият бъдещето:

- Оптимизирана система, уязвима от нови правила в бизнеса
- Успехът потвърждава стратегията но е отменя необходимостта от лидерство

Стратегическо бизнес развитие

63

Динамика на провала

Компаниите рискуват да бъдат приковани от начина на осъществяване на бизнеса, който им е донесъл успех. Когато се променят условията, печелившите някога формули могат да доведат до провал:

- Стратегическите рамки се превръщат в конски капаци
- Процесите ги възприемаме като рутинни дейности
- Отношенията се превръщат в окови
- Ценностите стават догми

Стратегическо бизнес развитие

64

Управление на стратегическите проблеми (1)

Стратегически проблем: развитие, което може да окаже съществено влияние върху поведението на фирмата

Управление на стратегическите проблеми: процес на справяне с неочаквани и бързо развиващи се процеси в средата на фирмата

1. Създайте система за непрекъснато наблюдение на тенденциите в околната среда

-Икономически -Технологични -Социални
-Политически -Развитие на бизнеса

2. Оценявайте въздействието на тенденциите и необходимостта от спешни действия

Управление на стратегическите проблеми (2)

3. Класирайте проблемите в една от следните групи:

- **Най-спешни:** незабавно внимание
- **Въздействащи:** за решаване през следващия планов период
- **Не са спешни:** непрекъснато наблюдение
- **“Фалшива тревога”:** отпадат

4. Възлагане на спешните проблеми за проучване и решение

- На съществуващи звена, ако задачите са рутинни
- На специална група ако е необходима междуфункционална подготовка на отговор

5. Задачата на ръководството: да наблюдава решаването на проблема, да проучи стратегическите и тактическите последици и да поддържа актуален списък на проблемите и техния приоритет

Парадоксът на стратегическото управление

- С ускоряване на изненадващите промени спада предсказуемостта
- Това означава, че към момента, когато информацията за промяната стане достатъчна за добре премислен отговор, оставащото време може да не е достатъчно за изпълнение на решението преди да получим удар от заплахата или да пропуснем възможността

Парадоксът:

- Ако фирмата чака да събере информация за адекватен решителен отговор расте вероятността да бъде изненадана от кризата
- Ако се основава на непълна информация няма да подготви добро решение

Решение на парадокса

Подход за използване на стратегическата информация:

Вместо да чака да се натрупа достатъчно информация, фирмата трябва да определи възможните стъпки, когато необходимата стратегическа информация стане достъпна в хода на еволюцията на заплахата или възможността

Т.е. планиран отговор чрез засилване на слабите сигнали (развитие, за което са налице само ограничени данни към момента на стартиране на ответните действия)

Управление на пазарно ориентираната промяна (1)

1. Демонстриране на ангажираност от лидера

В компанията има ли лидер, който

- Вижда необходимостта от промяна в ориентацията на компанията?
- Е готов да промени процесите?
- Превръща пазарните проблеми в приоритет?
- Желает да инвестира време и ресурси?
- Определя агресивни цели за подобрене?
- Има усет към неотложните действия?

Управление на пазарно ориентираната промяна (2)

2. Разбиране за необходимата промяна

Основните изпълнители:

- Разбират ли какво означава да си пазарно ориентиран?
- Осъзнават ли бариерите на промяната?
- Виждат ли как програмата за промяна ще им донесе изгоди?

3. Оформяне на визията

Всички заети :

- Разбират ли как могат да бъдат създадени най-добри изгоди за клиентите?
- Осъзнават ли кое трябва да правят по различен начин?
- Въодушевени ли са от обещаните резултати?

Управление на пазарно ориентираната промяна (3)

4. Мобилизиране на ангажираност

Спонсорите на промяната:

- Имат ли опит и авторитет?
- Осъзнават ли кой още трябва да бъде ангажиран за осъществяване на промяната?
- Знаят ли как да изградят коалиция от поддръжници и да неутрализират очакваното противодействие?
- Имат ли необходимите ресурси?

5. Обвързване на структури, системи и стимули

Има ли разумен план за:

- Изменение на структурата и системите в организацията
- Наемане, развитие и разполагане на необходимия персонал в новата структура?
- Промяна на системата?
- Насърчаване на пазарно ориентираното поведение?

Управление на пазарно ориентираната промяна (4)

6. Поддържане на промяната

Отговарящите за промяната

- Знаят ли как да започнат и да осигурят ранен успех?
- Разполагат ли с критерии за измерване на успеха?
- Имат ли плана за фокусиране на вниманието върху програмата за промяна?

Пречки за успеха на програмите за промяна:

- Липса на лидер
- Прегоряла инициатива
- Закостеняла култура
- Липса на усет за спешните неща
- Лошо изпълнение

Заклучение: успешните програми за промяна

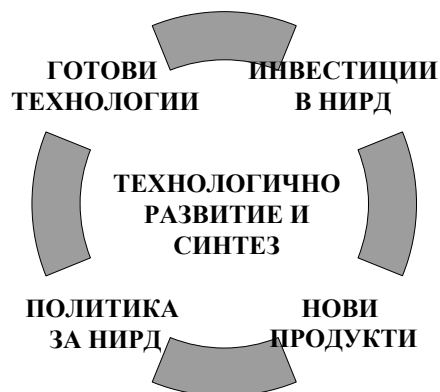
- Ангажиране на цялата организация
- Фокусът е върху условията, които позволяват на хората да постигнат по-добри резултати
- Ръководството създава чувство за неотложност, за да даде тласък на програмата
- Културна промяна следва промяната в поведението
- Генериране на полезна диагностика за прогреса



Тема 6 СТРАТЕГИЧЕСКО СЪОТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ТЕХНОЛОГИЯ И МАРКЕТИНГ



Технологична стратегия: измерения на избора



Основни технологични стратегии

1. Пазарно изтегляне: технологичната стратегия е породена от потребности на пазара
2. Технологично налагане: технологията е факторът за навлизане на пазара
3. Интегрирана стратегия: Технологичната и пазарната стратегия са интегрирани, между тях има съответствие.

От гледна точка на фактора време:

1. Лидерска стратегия (first-to-market)
2. Стратегия на последовател (second-to-market)
3. Стратегия на минимизиране на разходите (late-to-market)
4. Специализирана стратегия (ниша)

Планиране на портфейла технология/пазар в Хенкел



Стратегическо бизнес развитие

77

Планиране на портфейла технология/пазар в Хенкел



Стратегическо бизнес развитие

78

Стратегия за НИРД (1)

Мениджмънт и стратегически контекст: цялостна стратегическа рамка

- **Философия:** партньорство
- **Организация:** премахване изолацията на НИРД
- **Технологична стратегия:** интегрирана с бизнес стратегията в цялата фирма

Оперативни принципи:

- **Финансиране:** Променя се в зависимост от зрелостта на технологията и конкурентното влияние
- **Разпределение на ресурсите:** Основава се на балансиране на приоритетите съотношението риск/доходност

Стратегическо бизнес развитие

79

Стратегия за НИРД (2)

Оперативни принципи (продължение)

- **Цели:** НИРД има дефинирани и взаимосвързани бизнес и технологични цели
- **Определяне на приоритети:** съгласно анализ ползи/разходи и принос за постигане на стратегическите цели
- **Измерване на резултатите:** спрямо деловите цели и технологичните очаквания
- **Оценка на прогреса:** редовно, а така също, когато външни събития или вътрешни промени налагат това

Стратегическо бизнес развитие

80

Производствена стратегия: гъвкаво производство

- Голямо разнообразие
- Всякакъв обем
- Висок морал
- Високо качество
- Ниски разходи
- Толерантност към прекъсване
- На половината площ
- Гъвкава автоматизация
- Организация по групи
- Силно деинтегрирано

Конкуренция отвъд технологиите

Парадокс: Когато технологията определя конкуренцията не можете да се конкурирате с технология

Технологията никога не е била с такова важно значение, но същевременно никога не е било толкова трудно да се осигури конкурентно предимство само на база технология

Технологията не може да бъде първично решение, защото това е потенциално решение и на другите конкуренти

Компанията се налага да бъде конкурентоспособна отвъд технологията на основата на по-добра стратегия и изпълнение

Съответствие между технология и маркетинг

Продуктовата иновация е комбинация между потребност на потребителя и технологичните средства за посрещане на тази потребност.

Успешните иновации са интегрирани

Съответстващите технология и маркетинг създават съвместно изгодите за клиента

Компанията е система, която преобразува ресурси. Между закупените и продажбата на произведените продукти също е необходимо съответствие.

Средства за подобряване на съответствието между технология и маркетинг

- Прилагане на интердисциплинарен подход
- Ангажиране на клиентите
- Използване на инструментариума за разгръщане на функциите на качеството
- Използване на имитационни модели

Заклучение: Критични фактори на пазарно ориентирано управление на проекти:

- Продукт с ясно изразени сравнителни предимства в очите на клиентите
- Познаване на потребностите на потребителя в дълбочина
- Знания за пазара
- Ангажиране на водещите клиенти
- Ефективен, добре планиран и изпълнен процес на НИРД
- Интегриране на корпоративна, технологична и маркетингова стратегия
- Технически и маркетингови специалисти работят в екип
- Подкрепа от висшето ръководство

Стратегическо бизнес развитие

85



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
“РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
Схема за безвъзмездна финансова помощ
BG 051PO 001/07/2.1-01

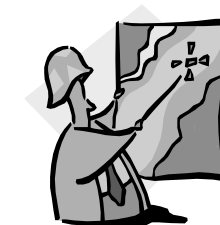
Проект № ESF – 2101 – 06 - 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Тема 7 СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА КЛИЕНТИТЕ



Стратегическо бизнес развитие

86

Клиентите като стратегическа инвестиция

Доходността от клиента зависи от:

- +Темп на привличане на нови клиенти
- +Темп на задържане на клиентите
- +Честота на покупките
- +Надценка
- +Темп на кръстосани продажби
- +Услуги надолу по веригата на прибавена изгода
- Разходи за привличане на нови клиенти
- Вероятност за постигане на успех
- Разходи за задържане на клиентите

Стратегическо бизнес развитие

87

Процес на управление на клиентите

1. Анализ на базата от клиенти
2. Избор на ключови и партньорски сегменти от клиенти
3. Управление на процеса на продажба
4. Установяване на отношения на обмяна на знания
5. Осигуряване интегритета на опита на клиента.

Стратегическо бизнес развитие

88

Етап 1 Анализ на базата от клиенти

ABC анализ:

- Сегмент А (20% от клиентите, 80% от продажбите/печалбата)
- Сегмент В (50% от клиентите, 15% от продажбите/печалбата)
- Сегмент С (30% от клиентите, 5% от продажбите/печалбата)

Ориентация при покупка:

- Покупка на основата на цената
- Покупка на основата на изгодите
- Покупка на основа на партньорството

Етап 2 Избор на ключови клиенти

Количествени критерии

- ABC анализ
- Приходи от клиенти
- Потенциален приход
- Потенциал за кръстосани продажби
- Разходи за обслужване
- Печалба от клиентите
- Потенциална печалба
- Принос по клиенти

Качествени критерии

- Ориентация при покупка
- Технологична привлекателност
- Потенциал за учене
- Географска близост
- Финансова мощ и стабилност

Етап 2 Избор на партньорски сегменти

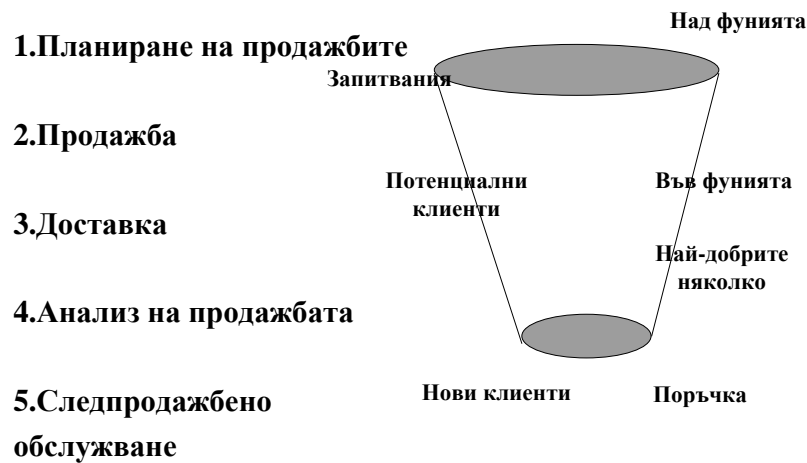
Приложете критериите за избор на ключови сегменти плюс следните характеристики:

- Стратегическо значение на доставяния продукт
- Мисия, визия и политика на снабдяване на клиента
- Способности за комуникация
- Реакция към пазарните изисквания
- Съвместимост на целите
- Съвместимост на стиловете на управление и фирмената култура

Етап 3 Управление на процеса на продажба



Етап 3: Фуния на продажбите



Етап 4: Установяване на отношения на учене

- 1.Инвестиране в разбиране потребностите на ключовите клиенти и процесите
- 2.Разработване на система от методи за изучаване потребностите на ключовите клиенти и процесите
 - он-лайн учене
 - съвместно развитие
 - студентски проекти
 - маркетингови проучвания
 - обзори на удовлетворението
 - учене чрез наблюдения
- 3.Споделяне на информацията

Етап 5 Осигуряване интегритета на опита на клиентите

- 1.Продукт плюс (качествени характеристики, услуги добавящи стойност)
- 2.Пласментни канали (традиционни и електронни, взаимодействие между пласментните специалисти)
- 3.Обслужване(гаранции, инструкции)
- 4.Маркетингови комуникации (реклама, PR, взаимодействия между заети и клиенти)
- 5.Цени

Етап 5 Система за управление на връзките с клиентите (CRM)

Доставя информация за

- Пълна картина на историята на операциите с клиента
- Предпочитания на клиента
- Анализ на конкурентни предложения
- Идентифициране на клиенти с висок потенциал

Характерни черти:

- Всички заети, които влизат в контакт с клиента имат достъп до информация в реално време
- Всеки представител има достъп до методика за решаване на проблемите и експерти
- Интегриране на маркетинг, продажби и обслужване
- Анализирание на грешките при връзките с клиентите
- Виртуален екип за обслужване на клиентите
- В крайна сметка клиентите “изтеглят” системата

Етап 5 Система е-CRM

1. Автоматизиране работата на стоковедите (управление на стратегически клиенти, мобилни продажби, продажби по телефона и Интернет, управление на продажбите)
2. Автоматизиране на Call Center
3. Автоматизация на маркетинга (проследяване ефекта от рекламата, маркетингови проучвания, управление на кампании, интернет маркетинг)
4. Продажба в глобалната мрежа и персонализация
5. Мрежови конфигурации и услуги
6. Анализ и маркетинг в глобалната мрежата

Конкуренция на основата на услуги – ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПЕЧАЛБА

Целта на бизнеса е генериране и задържане на клиентите.

Това се постига чрез предлагане на продукти и услуги с превъзходно качество.

Печалбите зависят от своевременното предоставяне на изгодите от продукта и услугите и упражняване контрол над разходите.

В много отрасли конкуренцията на основата на услугите има голям потенциал за реализиране на печалби

Дълбочина и обхват на услугите

Дълбочина на услугите

- общи услуги,
- повъзлово обслужване,
- продуктови/ системни услуги,
- процесни услуги,
- обхватно обслужване)

Обхват на услугите

- Услуги, добавящи стойност
- Вградени услуги
- Интегрирани решения
- Контрол над дистрибуторите

Безпроблемни операции на SKF

1. Партньори с клиентите

2. Дефиниране на проблемите и определяне на целите (намаляване на разходите, надеждност, равнища на запасите, потребление на лагери, наличност, качество и техническа поддръжка)

3. Освобождаване на замразен капитал

4. Намаляване на разходите за покупка

5. Избор на подходящ лагер

6. Грижа за вашите лагери

7. Наблюдение на състоянието

8. Използване на подходящи инструменти и масла

9. Обучение

10. Удължаване на живота на лагерите



Тема 8 УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Очакванията на клиентите

- Да получат продукт с перфектно качество
 - В точно необходимото количество
 - В точно определеното време
 - Срещу най-ниските възможни разходи
 - По всяко време
- Решението: по-добра работа
- В компанията
 - По веригата на снабдяване

Въздействие на управлението на бизнес процесите

- Съкращаване на времето за разработване и внедряване на нови продукти
- Съкращаване времето за разработване на приложен софтуер
- Съкращаване на дефектите
- Елиминиране на поръчки за покупка чрез ангажимент за непрекъснато попълване на запасите
- Премахване на хартиените фактури
- Незабавен отговор на запитванията на клиентите
- Незабавен отговор на запитвания за кредит
- Осигуряване на пълна информация за клиентите, достъпна при контакт с тях
- Оправомощаване на стокосведите да генерират и променят офертите към клиентите

Управление на бизнес процесите: осигуряване на вътрешно съответствие

1. Категоризиране на процесите, създаващи стойност (ключови и второстепенни)
 2. Определяне състоянието на процесите и тяхното реструктуриране чрез TQM, реинженеринг на процесите или прехвърляне на дейности
 3. Хоризонтален анализ на процесите
- Обвързване на дейностите в процесите
 - Дейностите добавят ли стойност?
 - Анализ качеството на дейностите

Характеристика на бизнес процесите

- Разходи
- Качество на изхода
- Време
- Удовлетворение на клиента

Излишъци в процесите (“Всяка човешка дейност, която поглъща ресурси, но не създава стойност”-Таичи Оно): дефекти, свръхпроизводство, запаси, ненужна обработка, ненужни движения, ненужен транспорт, престои

Антидот: стройно мислене

Принципи на стройното мислене

1. Специфицирайте стойността за клиента (специфичен продукт със специфични характеристики и цена, определени в диалог с клиента)
2. Измерете потока от стойност (класифициране на всяка дейност в карта на потока от стойност – дейности, създаващи стойност и дейности, които не създават стойност)
3. Осигурете протичането на потока от стойност (чрез масово производство или чрез изпълнение на малки поръчки)
4. Осигурете пазарно изтегляне (клиентът изисква продукта такъв, какъвто му е необходим)
5. Борете се за съвършенство (произтича от предходните четири стъпки, които си взаимодействат)

Интегрирано управление на веригата на снабдяване: по-добре, по-бързо, по-тясно

ПО-ДОБРЕ: съвършено качество на обслужване, възприето от клиента

ПО-БЪРЗО: по-добра отзивчивост чрез компресиране на времето

ПО-ТЯСНО: постигане на дългосрочни отношения с партньори от веригата на снабдяване... но при по-ниски разходи

Компресирането на времето поражда подобряване на услугата и намаляване на разходите

Заключение: обединяване на хората, които участват в бизнес процесите

- Бизнес процесите и очакванията на клиентите
- Процесно ориентираното управление
- Принципи на стройното мислене
- Интегриране на веригата на снабдяване



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
“РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
Схема за безвъзмездна финансова помощ
BG 051PO 001/07/2.1-01



Проект № ESF – 2101 – 06 - 11003

„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”

Тема 9 ПРЕОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ АЛТЕРНАТИВИ В ИНТЕРНЕТ



Стратегическо бизнес развитие

109

Интернет изисква основна преоценка на стратегическите опции

Интернет е

- 1.Разрушителна технология: ускорява конкурентния цикъл
- 2.Засяга основите на стратегията: стойност, разходи и скорост
- 3.Нов пазар: засилва ролята на клиентите, опасност и възможност за продавачите
- 4.Преформулира маркетинговия микс: създаване на нови продукти, нови канали на реализация, нови средства за комуникация, информационно средство, концентриране върху дейности, добавящи стойност

Стратегическо бизнес развитие

110

Интернет в компанията

- Е-Покупки
- Е-Производство: гъвкаво производство, масова индивидуализация
- Е-Операции: инфраструктура и подобряване на административните процеси
- Е-Иновация: подобрява съществуващи и създава нови продукти/услуги, иновация по време
- Е-маркетинг и продажби: по-добро разбиране на клиентите, CRM, обогатява опита на клиентите, индивидуализиране на продуктите

Стратегическо бизнес развитие

111

Интернет във веригата на снабдяване

Е-интегриране на веригата на снабдяване:

- По-добре Съвместно производство на стойност
- По-тясно Съвместно елиминиране на разходи
- По-бързо Съвместно генериране на скорост

Стратегическо бизнес развитие

112

Интернет оправомощава клиентите

- Глобален незабавен достъп до информация и доставчици: по-лесни сравнения
- Променя се закупуването: улеснява ценовите покупки и намалява съвместните разходи
- Глобални групи за покупка: обединени сили за покупка
- Управление по изключение на покупките

Интернет и продавачите

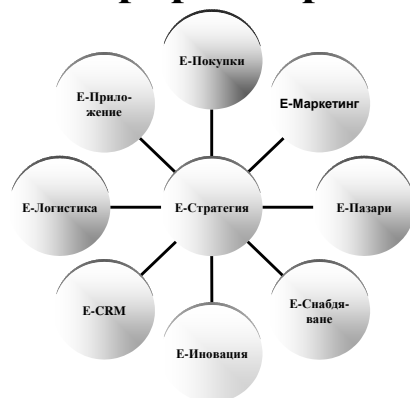
Заплаха за продавачите:

- Създава ценова прозрачност и ценови натиск
- Привлича конкуренти за атака на пазарите
- Ерозира лоялността


Възможности за продавачите:

- Разкрива нови пазари и сегменти
- Преформулира маркетинговия микс

Заклучение: Интернет създава стойност, намалява разходите и генерира скорост



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
“РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
Схема за безвъзмездна финансова помощ
BG 051PO 001/07/2.1-01
Проект № ESF – 2101 – 06 - 11003
„Повишаване на професионалните компетенции на мениджърите”



Тема 10 КОНТРОЛ НАД ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СТРАТЕГИЯТА



Традиционният контрол

- Фокусиран е върху вътрешните процеси във фирмата
- Краткосрочна визия
- Използваните финансови показатели показват резултатите от решения взети в миналото
- Не отчита актуалното състояние на фирмата и нейната стратегия
- Акцентът е върху разходите
- Дава обща и неорганизирана информация за служителите и работниците

Балансирана карта на резултатите (БКР)

- Инструмент за управление на поведението на компанията с реални числа
- Инструмент за прилагане на стратегията
- Отчита инвестициите във възможности, добавящи стойност в бъдещи периоди

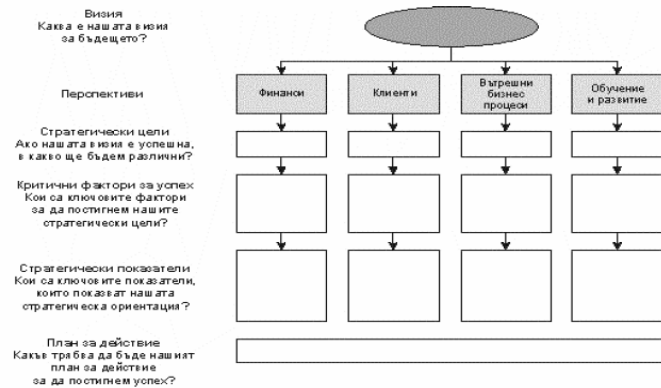
Четири перспективи на БКР

- **Финансова перспектива:** За да има финансов успех, как трябва да се представи компанията пред своите акционери и инвеститори?
- **Перспектива Клиенти:** За да има успех визията ѝ, как трябва да се представи компанията пред своите клиенти?
- **Перспектива вътрешни бизнес процеси:** За да задоволи своите акционери и клиенти, кои бизнес процеси трябва да бъдат оптимизирани, съкратени или развити?
- **Перспектива обучение и развитие:** Може ли компанията да продължи да се развива, да повиши ефективността си и да увеличи приходите си?

Измерители на БКР



Разработване на цели, измерители и инициативи



Стратегическо бизнес развитие

121

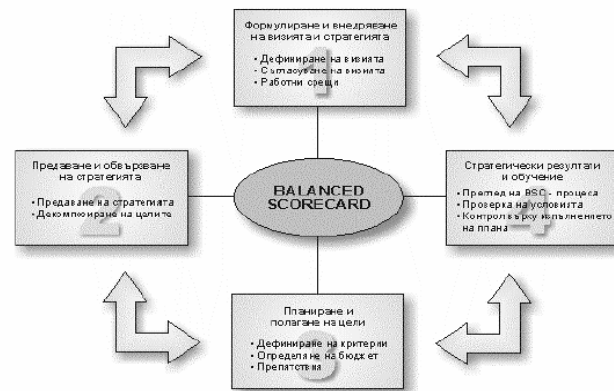
Пирамида на резултатите



Стратегическо бизнес развитие

122

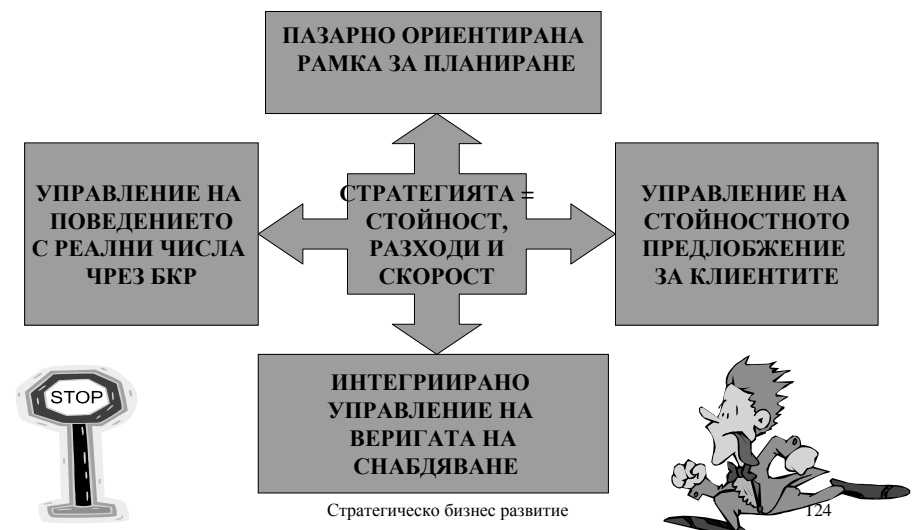
Фокусиране върху изпълнението чрез БКР



Стратегическо бизнес развитие

123

Заключение: Прилагане на стратегията



Стратегическо бизнес развитие

124