



Ассоциация
«Объединение
Мясопереработчиков»



АССОЦИАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ
УПРАВЛЕНИЮ

**«Оценка и разработка экспортной
стратегии: анализ ситуации,
ключевые показатели, учет рисков
в условиях высокой
неопределенности»**

25.10.2023



Серов Михаил Алексеевич
Президент Ассоциации
специалистов по
стратегическому
управлению
E-mail: ms@strategs.ru

Оценка и разработка экспортной стратегии

анализ ситуации, ключевые показатели, учет рисков в условиях высокой неопределенности

Что должно быть в организации по теме стратегии.

Наличие формализованной стратегии в виде отчёта:

1. Стратегия группы компаний
2. Стратегия бизнес-единиц
3. Функциональные стратегии: логистика, производство

4

маркетинг, финансы, управление персоналом, IT

→ Маркетинговая стратегия

1. Продуктовая (ассортиментная) политика.
2. Ценовая политика.
3. Политика по территориям.
4. Политика по каналам продаж.
5. Политика по новым продуктам.
6. Конкурентная политика.
7. Коммуникационная политика

5

Аудит на соответствие требованиям стандарта «ССМ4» проведён?

Если стратегия есть, то необходимо выполнить её корректировку/доработку по 5 уровню:

Политика по территориям

Оценить влияние изменения политики по территориям на маркетинговую, деловую и корпоративную стратегии.

Если влияние значимое и позитивное на интервале 3-5 лет, то уместно разработать эскизный проект по развитию экспорта (с финансовым блоком).

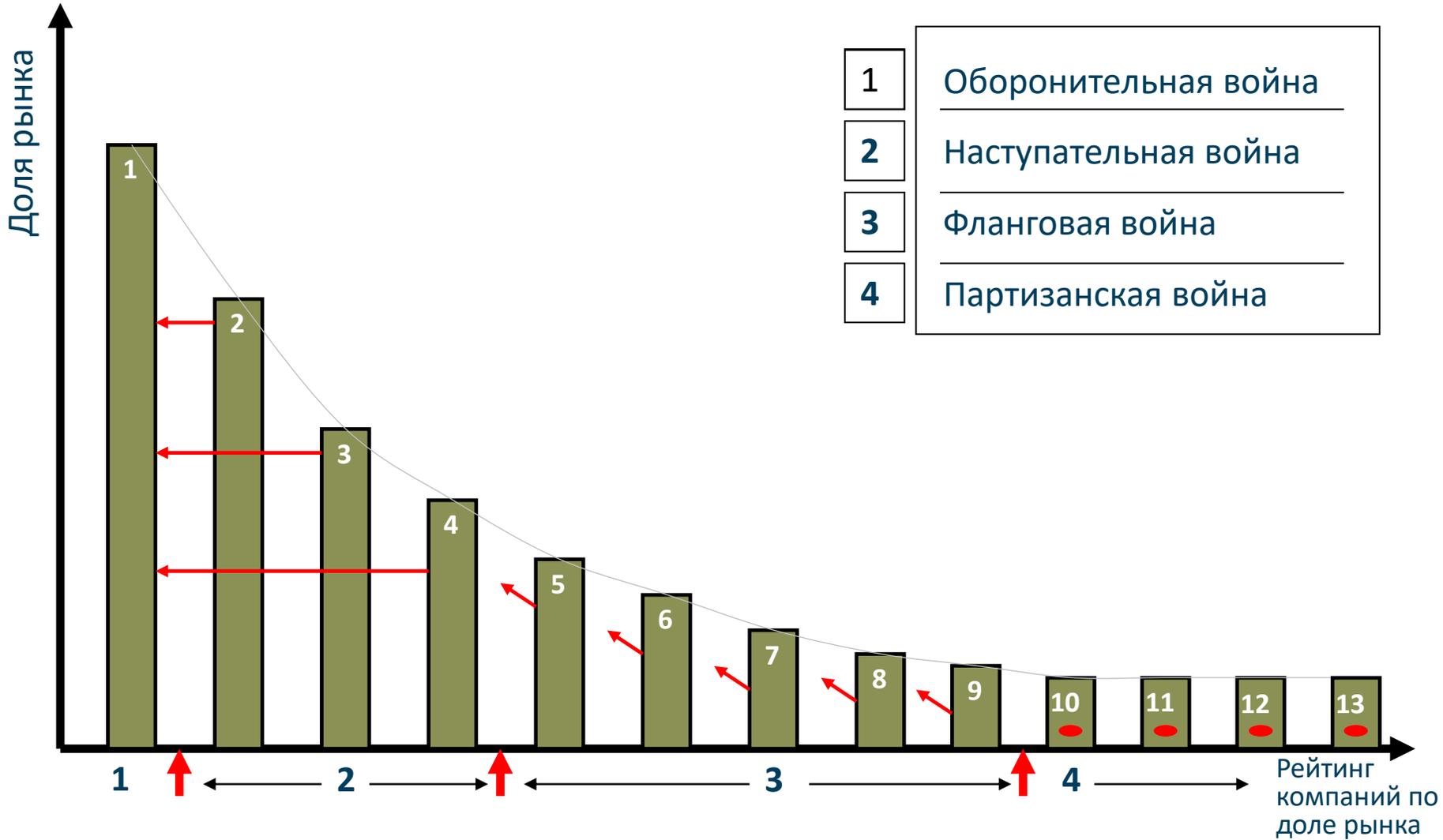
Если стратегии нет, то целесообразно выполнить следующий перечень шагов:

1. Оценка периода «окна возможностей». Прогноз валютных курсов на 2024 год.
2. Оценка текущей ситуации в бизнесе с точки зрения рентабельных продаж на основной территории
 1. Если ситуация благополучная и прогноз позитивный: тестирование экспорта.
 2. Если ситуация неблагоприятная: перераспределение максимума организационных ресурсов на проработку проекта «Экспорт».
3. Оценка рентабельности экспортных продаж
4. Оценка наличия свободных производственных мощностей
5. Оценка достаточности оборотных средств для финансирования направления «экспорт».
6. Оценка организационных ресурсов.
7. Оценка рисков на период 3 года: 2024-2026,
8. Дисконтирование дохода по проекту «экспорт» в соответствие с уровнем риска.
9. Принятие управленческого решения.

Правила

Масштабировать нужно успешный бизнес
Если нет конкурентных преимуществ – не конкурируй. Джек Уэлч, GE

Четыре типовых стратегических позиции компании на конкурентном рынке



Вопросы:

1. Изменится ли доля рынка в РФ?
2. В СНГ?
3. На территории Евразии?

Типовые стратегические позиции на разных территориях

Глобальный рынок



Евразия (1 континент)



Европа, Китай



Страны СНГ



Российская Федерация



Федеральный округ РФ



Область

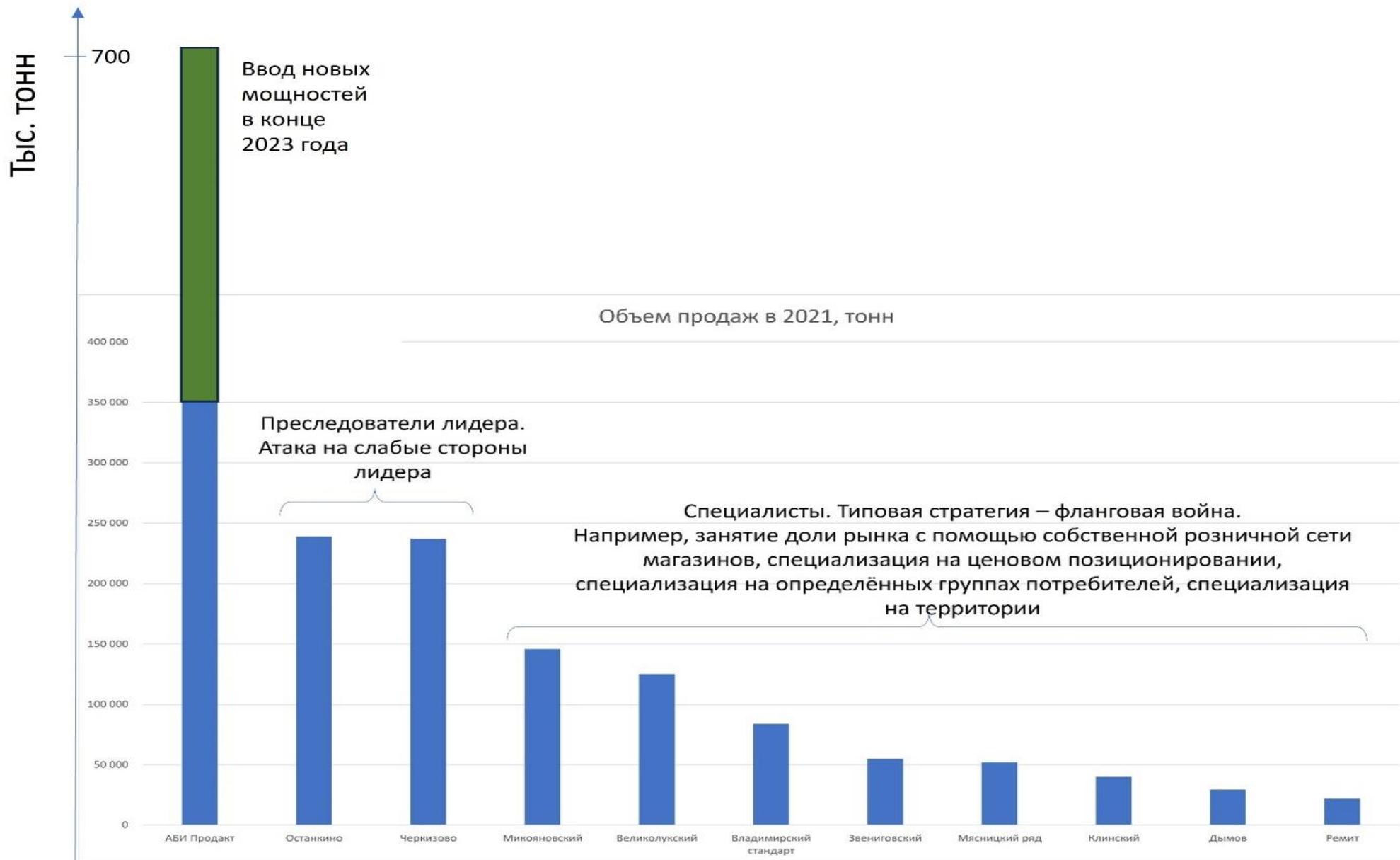


Город



Разные стратегии компании - на различных территориях.

Конкурентные стратегии мясопереработчиков по сегментации Райса и Траута



Классификация стратегий конкуренции по М. Портеру

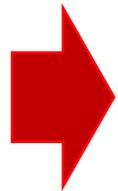
«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход ей необходимо достичь лидерства в одной из трёх областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише»



Для каких компаний подходит стратегия развития экспорта

Низкие издержки

Дифференциация



Широкий сегмент рынка

Стратегия лидерства по издержкам

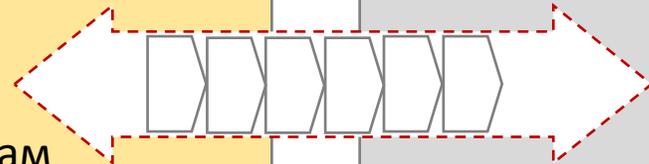
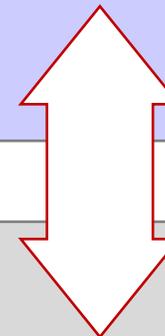
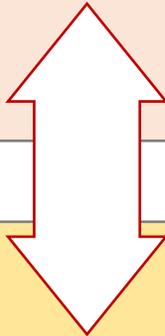
Стратегия дифференциация (по продуктам, услугам)

Узкий сегмент рынка

Стратегия сфокусированного лидерства по издержкам

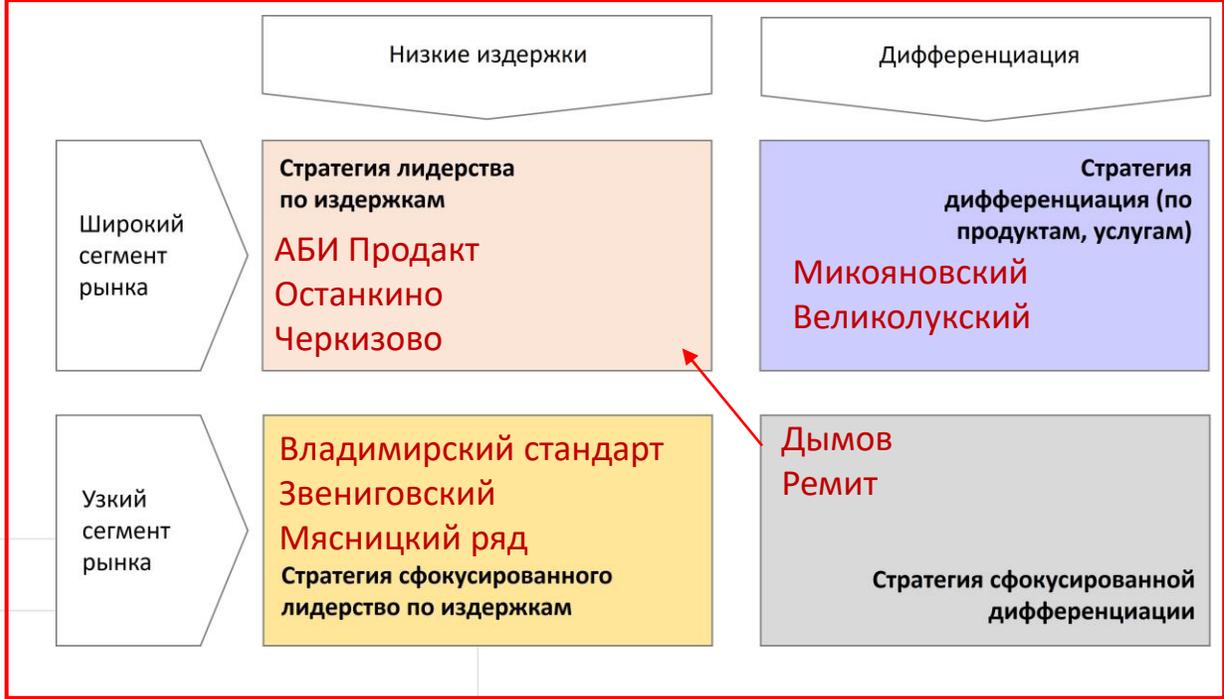
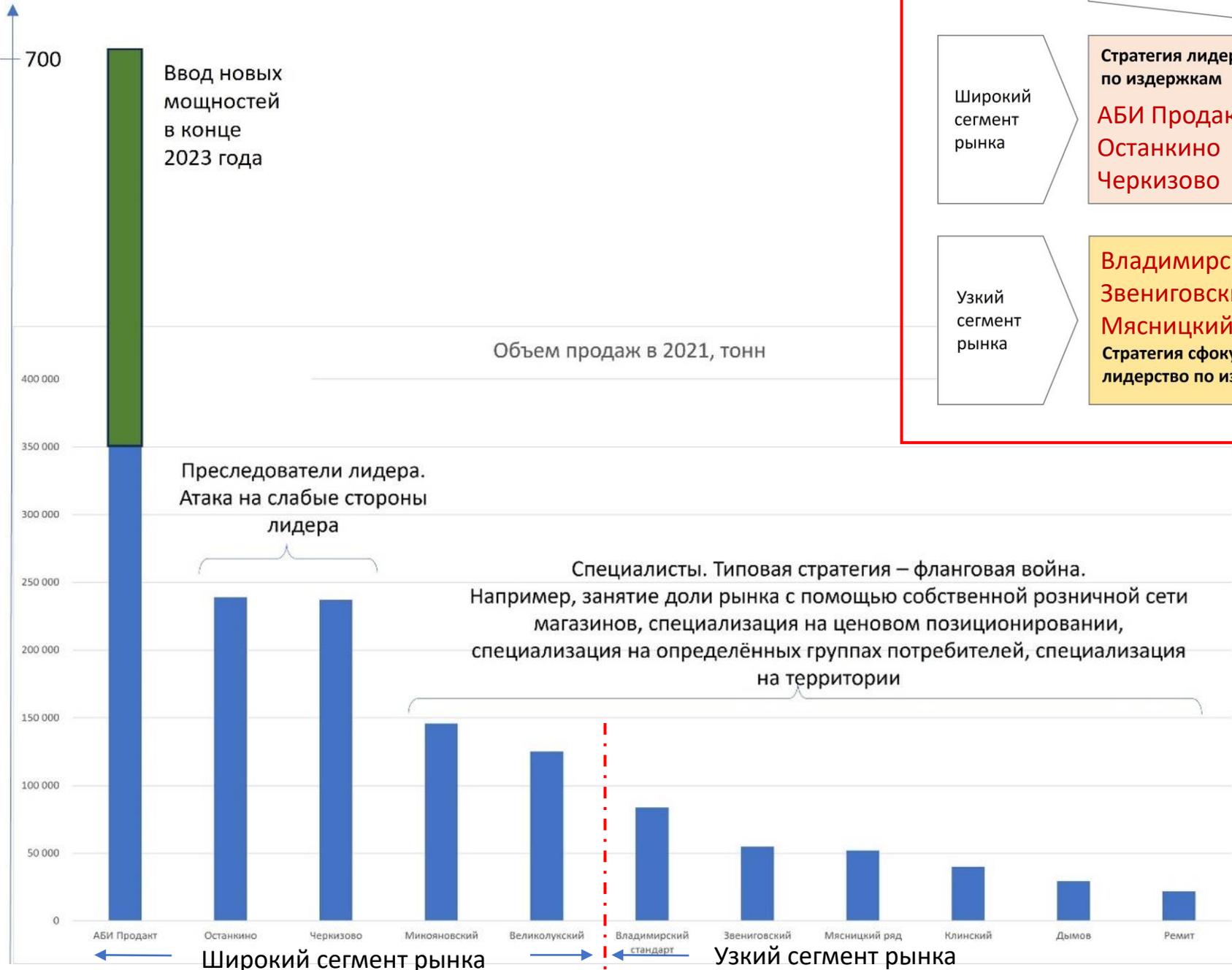
Стратегия сфокусированной дифференциации

Этапы перехода из одной стратегии в другую



Конкурентные стратегии по сегментации Райса и Траута

Тыс. тонн



«ЗАСТРЯВШИЕ НА СЕРЕДИНЕ»

Компания, которая безуспешно пытается реализовать все три стратегии, неминуемо окажется «застрявшей» посередине между лидерами и отстающими. Эта стратегическая позиция — верный признак низкой эффективности работы компании, а также путь к тому, чтобы не получить ни одного из конкурентных преимуществ

Анализ влияющих факторов на развитие экспорта

Фактор №1: валютные курсы

Производители мяса

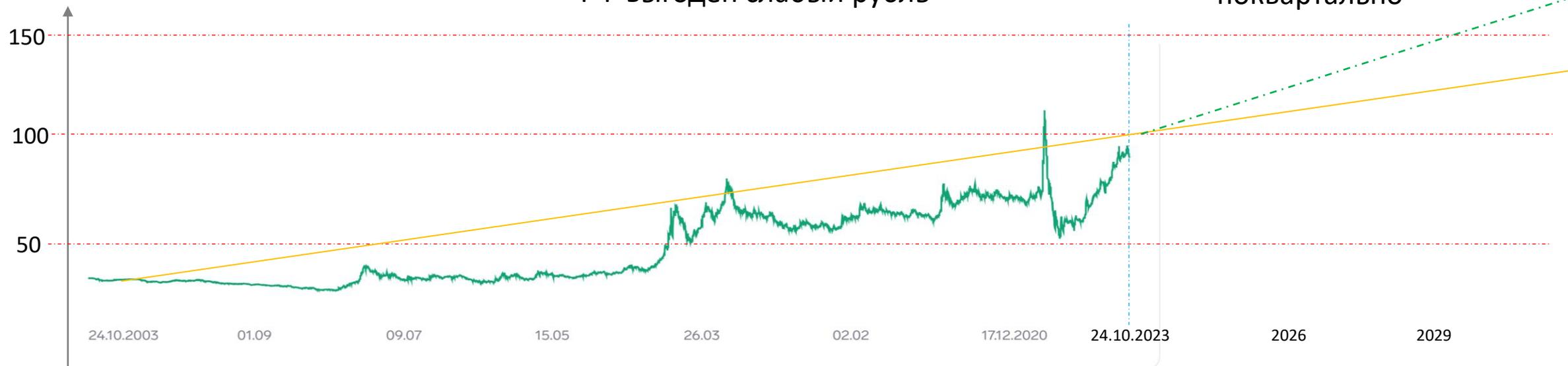
- Чем слабее рубль, тем выгоднее экспорт



Мясо переработчики

- Чем слабее рубль, тем сложнее ситуация в бизнесе.
- Проект по экспорту требует хорошего планирования и оценки рисков поквартально

При ориентации на сырьевой экспорт РФ выгоден слабый рубль



Анализ влияющих факторов на развитие экспорта

1. Масштаб производства
2. Уровень износа производственных мощностей. При уровне износа более 50% расширять территорию нецелесообразно
3. Рентабельность продаж при курсе руб./долл. Сравнение с нормативной рентабельностью по организации.
4. Прогнозная доля экспорта в продажах
5. Прогнозная доля рынка в каждой из стран импортёров
6. Уровень загрузки производственных мощностей
7. Изменение позиции на рынке РФ в результате развития экспорта
8. Выбрать стратегию развития экспорта: осторожные шаги, или концентрация всех ресурсов

Мероприятия

1. Разработать проект по развитию экспорта на 3 года, с финансовым блоком.
 1. План производства
 2. План по отгрузкам
 3. План по оплатам
 4. Смоделировать БДР и БДДС на 2024 год с учётом реализации проекта, показать отклонения
 5. Оценка рисков
 6. Резюме по проекту
2. Принять решение о масштабе вовлечения организации в проект по развитию экспорта
3. Реализовать этап подготовки (инициация проекта)
4. Реализовать первый этап, получить оценку эффективности по первому этапу
5. Принять решение по параметрам второго этапа

Формула стратегии

Устойчивое конкурентное преимущество это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, которая не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени

Ключевые факторы успеха - это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции

$$\text{УКП} \geq \text{КФУ}$$

устойчивые конкурентные преимущества

ключевые факторы успеха

Вопрос: какая производственная мощность в тоннах позволит уверенно освоить экспорт, 500 тн в сутки или 50?

Короткое определение: КФУ это требования рынка

Примеры стратегий:

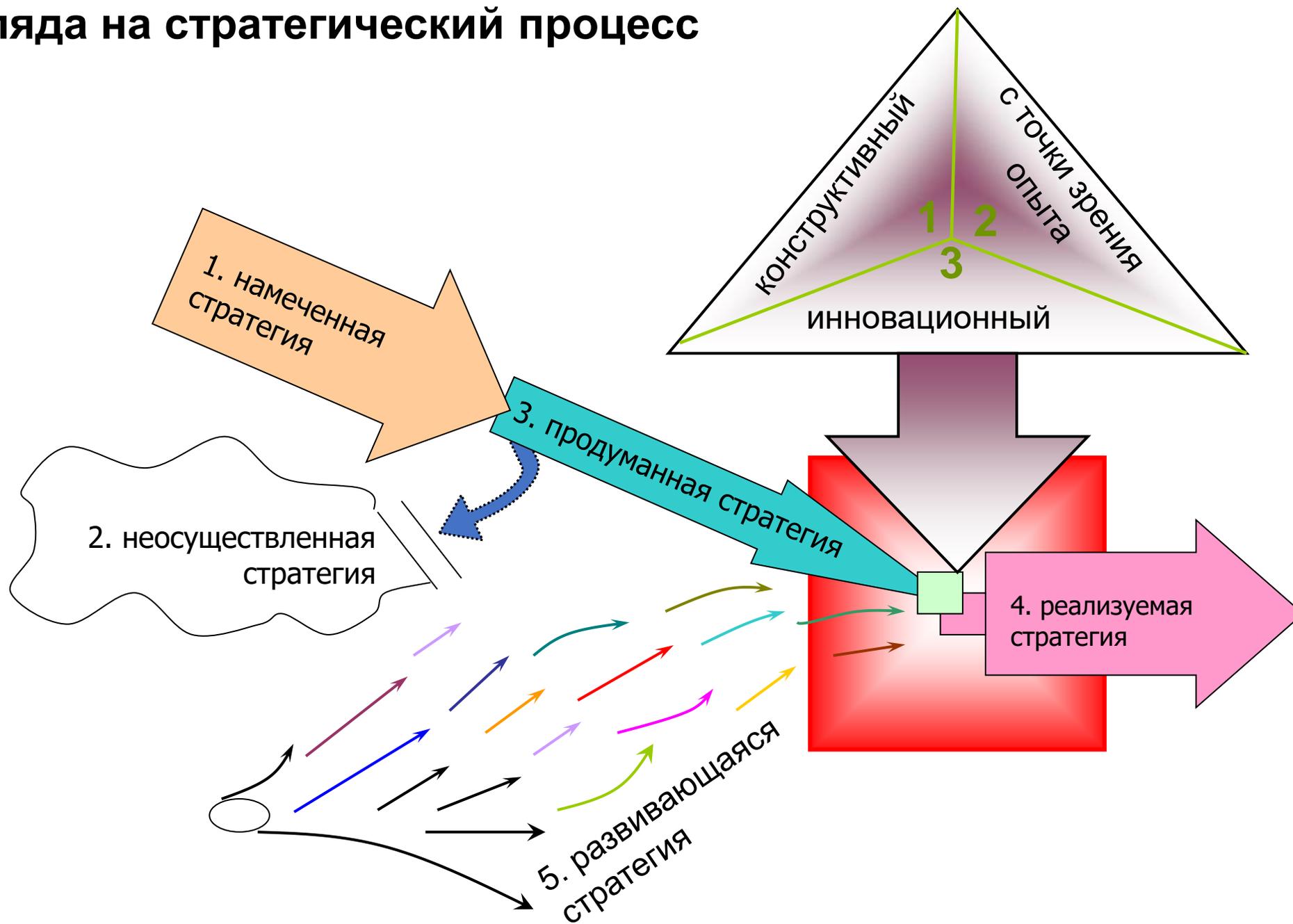
Самая низкая цена

Уникальный продукт



3 взгляда на стратегический процесс

5 видов стратегии и



Матрица деловых стратегий



ТОП 10 мясопереработчиков, продажи в федеральных торговых сетях, 23.10.2023

Год

2021
2022
2023

Месяц номер

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

№ п/п	Производитель	Бренд	YTD							
			Ср Цена Прод.	Вал Рентаб	Продажи кг	Продажи руб	Ср Цена Закуп	Ср Цена Прод.	Вал Рентаб	
7	ABI PRODUCT	ВЯЗАНКА	386	35.4%	11%	3%	9%	11%		
8		СТАРОВДОРЬЕ	337	35.4%	-10%	-10%	-3%	0%	7%	
9		ЯДРЕНА КОПОТЬ	357	38.2%	6%	12%	2%	5%	5%	
10		БАВАРУШКА	566	42.1%	225%	261%	-9%	11%	41%	
11		ГОРЯЧАЯ ШТУЧКА	333	33.6%						
12		СЛАВНИЦА	314	38.7%						
13	ABI PRODUCT Итого			364	35.6%	1%	6%	1%	5%	9%
14	ОСТАНКИНСКИЙ МПК	ПАПА МОЖЕТ	341	33.7%	14%	14%	0%	0%	1%	
15		ОСТАНКИНО	465	35.5%	-15%	-10%	4%	6%	3%	
16		КОРОВИНО	306	31.5%	4%	0%	-5%	-4%	3%	
17		СОСИСКА.РУ	272	-36.2%	-100%	-100%	27%	-31%	-240%	
18	ОСТАНКИНСКИЙ МПК ОАО Итого			380	34.4%	3%	4%	0%	2%	
19	ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МК	ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МК	340	35.0%	5%	2%	-1%	-3%	-3%	
20		КРОК&ДИЛЛИ	341	29.4%						
21	ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МК Итого			340	35.0%	5%	2%	-1%	-3%	-3%
22	ВЛАДИМИРСКИЙ СТА	ВЛАДИМИРСКИЙ СТАНДАРТ	315	32.8%	57%	45%	-2%	-8%	-11%	
23		ВЛАДПРОДУКТ	307	38.5%	5%	7%	1%	2%	1%	
24		ТЕЛЯТИНО	367	35.1%	-95%	-94%	15%	6%	-12%	
25		ОГОГОНЬ	353	41.7%	-38%	-37%	3%	1%	-2%	
26		ЧУДО-ПЕЧКА	512	33.9%						
27	ВЛАДИМИРСКИЙ СТАНДАРТ МК Итого			315	33.1%	52%	41%	-1%	-7%	-11%
28	ПРОДО ГРУППА	КЛИНСКИЙ МК	529	38.1%	2%	7%	2%	5%	5%	
29		ОМСКИЙ БЕКОН	354	36.5%	13%	11%	-4%	-2%	2%	
30		УФИМСКИЙ МКК	345	37.7%	-1%	5%	1%	5%	8%	
31		ЯСНА ГОРКА	251	35.5%	23%	16%	-6%	-6%	1%	
32		ТОМЕНСКИЙ БРОЙЛЕР	214	43.1%	-10%	-7%	-1%	3%	6%	
33		ЧЕРНЫЙ КАБАН	907	40.1%	233%	245%	1%	4%	5%	
34		БЫЧКОВ	429	39.8%	13%	13%	-3%	0%	5%	
35		ПЕРМСКИЙ МК	325	34.7%	-69%	-73%	-11%	-12%	-1%	
36		ХАЛИФ	353	46.2%	121%	125%	-6%	2%	12%	
37		УМКА	892	37.0%	-33%	-31%	2%	2%	-1%	
38		ДОБРЫЙ ПРОДУКТ	157	32.4%	-33%	-42%	0%	-14%	-23%	
39		ЛИНДА	193	37.6%	-71%	-70%	12%	3%	-11%	
40		РОСА НА ТРАВЕ			-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	
41		БОН БЕКОН	469	-1.1%	440%	513%	87%	13%	-103%	
42	ПРОДО ГРУППА Итого			478	37.9%	5%	9%	1%	4%	5%
43	СТМ-МАГНИТ	СП МАГНИТ	119	16.0%	-76%	-77%	-2%	-7%	-21%	
44		МОЯ ЦЕНА	190	19.1%	438%	147%	-48%	-54%	-33%	
45		EATMEAT	317	29.9%	22%	18%	-1%	-3%	-5%	
46		СЕМЕЙНЫЕ СЕКРЕТЫ	282	35.4%	-100%	-100%	-1%	-8%	-12%	
47		PREMIER OF TASTE	843	38.8%	36%	26%	5%	-7%	-16%	
48	СТМ-МАГНИТ Итого			211	23.1%	-10%	-9%	8%	1%	-17%
49	ЧЕРКИЗОВСКИЙ МПЗ	ЧЕРКИЗОВО	606	37.4%	1%	7%	4%	6%	3%	
50		МЯСНАЯ ГУБЕРНИЯ	343	37.8%	-6%	-6%	-8%	-8%	0%	

Продажи Килограммы и Ср Цена продажи

Производитель	2022 - Продажи кг	2023 - Продажи кг	2022 - Ср Цена Прод.	2023 - Ср Цена Прод.
ABI PRODUCT	8972659	7716851	345	378
ОСТАНКИНСКИЙ МПК ОАО	2634804	1700987	350	340
ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МК	2052596	2153301	460	209
ВЛАДИМИРСКИЙ СТАНДАРТ ТМК	2064555	1859757	524	265
ПРОДО ГРУППА	1613125	1483954	265	317
СТМ-МАГНИТ	1532005	1094040	317	392
ЧЕРКИЗОВСКИЙ МПЗ	1555864	1270006	352	352
АТЯШЕВСКИЙ МПК	9664488	9206772	333	572
СТМ-ХС	1094040	1343423	324	324
ГЕНЕРАЛЬСКИЕ КОЛБАСЫ КОМПАНИЯ	9664488	9597598	572	324
МЯСНИЦА МПЗ ОО	9206772	9597598	324	554
ЦАРИЦЫНО	7305850	8051880	324	554
АГРОПРОЛЕКАЦИЯ ЯГК	8051880	7323062	324	554
ТАВР ГРУППА АГРОИМ	7323062	6350349	324	554
ВЕЛКОМ	6350349		324	554

Продажи Рубли и Ср Цена продажи

Производитель	2022 - Продажи руб.	2023 - Продажи руб.	2022 - Ср Цена Прод.	2023 - Ср Цена Прод.
ABI PRODUCT	3110000000	2880000000	345	378
ОСТАНКИНСКИЙ МПК ОАО	920000000	590000000	350	340
ВЕЛИКОЛУКСКИЙ МК	950000000	790000000	460	209
ВЛАДИМИРСКИЙ СТАНДАРТ ТМК	870000000	790000000	524	265
ПРОДО ГРУППА	790000000	690000000	265	317
СТМ-МАГНИТ	790000000	400000000	317	392
ЧЕРКИЗОВСКИЙ МПЗ	540000000	470000000	352	352
АТЯШЕВСКИЙ МПК	540000000	470000000	333	572
СТМ-ХС	470000000	440000000	324	324
ГЕНЕРАЛЬСКИЕ КОЛБАСЫ КОМПАНИЯ	470000000	440000000	572	324
МЯСНИЦА МПЗ ОО	470000000	440000000	324	554
ЦАРИЦЫНО	470000000	440000000	324	554
АГРОПРОЛЕКАЦИЯ ЯГК	470000000	440000000	324	554
ТАВР ГРУППА АГРОИМ	470000000	440000000	324	554
ВЕЛКОМ	470000000	440000000	324	554

Сеть

- Ароматный Мир
- Атак
- Ашан
- Верный
- Виктория
- Гиперглобус
- Гиперглобус онлайн
- Динси
- Карусель
- Красное и Белое
- Лента
- Лента онлайн
- Магнит
- Метро
- ОК
- Перекресток
- Петерочка

Регион

- Москва
- Московская область
- Санкт-Петербург
- Ленинградская область
- Алтайский край
- Архангельская область
- Астраханская область
- Белгородская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Волгоградская область
- Вологодская область
- Воронежская область
- Еврейская АО
- Забайкальский край
- Ивановская область
- Иркутская область

Федеральный округ

- Центральный федеральный округ
- Северо-Западный федеральный округ
- Приволжский федеральный округ
- Южный федеральный округ
- Уральский федеральный округ
- Сибирский федеральный округ
- Дальневосточный федеральный округ
- Северо-Кавказский федеральный округ
- па

Группа товаров

- ВЕТЧИНЫ
- ВТОРЫЕ БЛЮДА
- КОЛБАСЫ ВАРЕНЫЕ
- КОЛБАСЫ ПК/ВК
- КОЛБАСЫ СК
- КОНСЕРВЫ
- Консервы мясные
- КОПЧЕНОСТИ
- Крупинокусовое мясо

Производитель

- БЕЛАРУСЬКА РЭЦЭПТ
- БЕЛАТМИТ СЗАО
- БЕЛАЯ ДОЛИНА ТК
- БЕЛАЯ ПТИЦА ТД
- БЕЛУСЬКАЯ ТРАДИЦИЯ
- БЕЛУСЬКІЕ РЕЦЕПТЫ
- БЕЛФУД
- БЕРЕЗОВСКИЙ МК
- БИВИК ЮА ИП
- БОБРОВСКИЙ МКОО

Стандарт SSM4.1 «Стратегический анализ»

- 1. Описание основных бизнес-процессов стратегического анализа**
Общие положения
Поручения и обязательства
2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов
Формирование групп аналитиков
Определение состава и источников информации для стратегического анализа
Сбор и систематизация информации для стратегического анализа
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому анализу**
Инициация работ по стратегическому анализу
Формулирование целей и задач
Определение объектов анализа
Выбор методик анализа
Установление временных границ проведения стратегического анализа
Утверждение требований к анализу
- 4. Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа макросреды
Определение текущего состояния и закономерностей развития факторов макросреды
Прогнозирование развития факторов макросреды
Определение стратегических последствий для отрасли
Оценка стратегических последствий для отрасли
Формирование итогового отчёта
- 5. Описание бизнес-процессов стратегического анализа отрасли**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа отрасли
Характеристики текущей ситуации в отрасли и сегментах рынка
Анализ конкурентной среды
Оценка перспектив развития отрасли
Анализ субъектов рынка
Определение ключевых факторов успеха
Оценка привлекательности отрасли
Формирование итогового отчёта
- 6. Описание бизнес-процессов стратегического анализа внутренней среды**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа внутренней среды
Оценка стратегического потенциала
Анализ цепочки создания ценности
Динамическая оценка конкурентной позиции
Оценка действующей стратегии
Выявление ключевых компетенций
Формирование итогового отчёта
- 7. Описание бизнес-процессов построения и анализа проблемного поля**
Общие требования
Используемые методики построения и анализа проблемного поля организации
Установление связи внешних и внутренних факторов
Анализ и взаимодействие внешних и внутренних факторов
Выявление проблем
Структуризация проблем
Формирование итогового отчёта
- 8. Описание бизнес-процессов формирования итогового отчёта**
Формирование требований к итоговому отчету
Обобщение результатов стратегического анализа
Составление итогового отчёта по стратегическому анализу
Обсуждение и утверждение итогового отчёта по стратегическому анализу

Стандарт SSM4.2 «Разработка стратегии»

- 1. Описание основных бизнес-процессов разработки стратегии**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов**
Формирование рабочей группы по разработке стратегии
Определение состава и источников информации для разработки стратегии
Сбор и систематизация информации для разработки стратегии
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к разработке стратегии**
Инициация работ по разработке стратегии
Формулирование целей и задач
Определение объектов разработки стратегии
Выбор методик разработки стратегии
Установление временных границ
Утверждение требований к стратегии организации
- 4. Описание бизнес-процессов определения миссии**
Определение целей, задач и уровней разработки миссии
Выявление потребностей, которые удовлетворяет или может удовлетворять организация
Выделение и описание ключевых сфер деятельности организации
Выделение и описание основных способов деятельности организации
Выделение и описание ключевых компетенций организации
Формирование миссии в узком смысле
Определение ценностей организации
Формирование миссии в широком смысле
Согласование и утверждение миссии организации
Формирование итогового отчёта по результатам разработки миссии
- 5. Описание бизнес-процессов разработки стратегических целей**
Определение требований к формированию системы целей
Определение желаемого состояния организации для различных сценариев развития отрасли
Формирование целей корпоративного уровня
Разработка системы показателей-индикаторов
Формулирование стратегических целей бизнес-единиц
Разработка стратегических целей функциональных подразделений
Согласование и утверждение стратегических целей по уровням управления
Подготовка отчёта по результатам разработки системы стратегических целей
- 6. Описание бизнес-процессов разработки корпоративной стратегии**
Построение фактического портфеля
Анализ положения каждой бизнес-единицы и их соотношения в портфеле
Построение различных вариантов целевого портфеля с учётом различных сценариев развития отрасли
Многокритериальный анализ стратегической привлекательности вариантов целевого портфеля
Выбор целевого портфеля и формирование основных положений корпоративной стратегии
Формирование итогового отчёта по результатам разработки корпоративной стратегии
- 7. Описание бизнес-процессов разработки стратегий бизнес-единиц**
Определение последовательности разработки конкурентных стратегий для диверсифицированной организации
Формирование и анализ различных вариантов портфеля конкурентных преимуществ
Построение целевого портфеля конкурентных преимуществ
Выбор базовых стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц), направленной на развитие целевого портфеля конкурентных преимуществ
Конкретизация базовых стратегий организации (бизнес-единиц)
Сравнительный анализ и оценка стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц)
Выбор конкурентной стратегии и формирование основных положений по конкурентной стратегии
Формирование итогового отчёта по результатам разработки конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)
Формирование итогового отчёта по разработке конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)
- 8. Описание бизнес-процессов разработки функциональных стратегий**
Определение состав функциональных направлений деятельности организации
Определение последовательности разработки функциональных стратегий
Выбор стратегических решений корпоративного и делового уровня, которые требуют участия подразделений
Разработка альтернативных комплексов мероприятий для достижения стратегических целей организации, подразделений и функциональных направлений
Сравнительный анализ, оценка и выбор наилучшего варианта функциональной стратегии
Согласование и утверждение функциональных стратегий
Формирование итогового отчёта по разработке функциональных стратегий

Стандарт SSM4.3 «Реализации стратегии»

- 1. Описание основных бизнес-процессов реализации стратегии**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов**
Формирование рабочей группы по реализации стратегии
Определение состава и источников информации для реализации стратегии
Сбор и систематизация информации для реализации стратегии
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к реализации стратегии**
Инициация работ по реализации стратегии
Формулирование целей и задач реализации стратегии
Определение объектов реализации стратегии
Выбор методик реализации стратегии
Установление временных границ реализации стратегии
Утверждение требований к реализации стратегии организации
- 4. Описание бизнес-процессов подготовки организации к реализации стратегии**
Выделение функциональных областей для оценки готовности организации к реализации стратегии
Проведение оценки готовности функциональных областей организации к реализации стратегии
Оценка разрывов требуемых для реализации стратегии характеристиками функциональных областей с их текущими значениями
Оценка выявленных разрывов
Планирование и проведение мероприятий по сокращению разрывов
Оценка результатов подготовительных мероприятий
- 5. Описание бизнес-процессов разработки системы ключевых показателей эффективности**
Анализ существующей системы ключевых показателей эффективности
Разработка новой модели системы ключевых показателей эффективности – индикаторов реализации стратегии
Детализация ключевых показателей
Определение и утверждение методов расчета и оценки ключевых показателей эффективности
Определение коридора значений ключевых показателей для различных сценариев
Распределение ответственности за достижение значений целевых показателей между подразделениями и сотрудниками
Утверждение системы ключевых показателей
- 6. Описание бизнес-процессов планирования реализации стратегии**
Определение состава и содержания планов, и бюджетов
Разработка планов
Проверка согласованности планов
Разработка бюджетов
Увязка бюджетов и планов
Утверждение планов и бюджетов
- 7. Описание бизнес-процессов составления графика работ**
Установление приоритетности работ, включенных в план и бюджеты
Выявление взаимосвязи работ
Определение сроков и ресурсов выполнения работ
Формирование оптимального графика работ
Утверждение графиков работ
- 8. Описание бизнес-процессов реализации мероприятий**
Выдача задания исполнителю
Выделение необходимых ресурсов
Исполнение работ
Анализ реализации мероприятий
Формирование итогового отчёта по реализации стратегии

Стандарт SSM4.4 «Стратегический контроль»

- 1. Описание основных бизнес-процессов стратегического контроля**
Общие положения
Поручения и обязательства
2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов стратегического контроля
Формирование рабочей группы по проведению стратегического контроля
Определение состава и источников информации для стратегического контроля
Сбор и систематизация информации для стратегического контроля
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому контролю**
Инициация работ по стратегическому контролю
Идентификация этапа стратегического управления, для которого осуществляется контроль
Формулирование целей и задач стратегического контроля
Определение объектов стратегического контроля
Выбор методик стратегического контроля
Установление временных границ стратегического контроля
Утверждение требований к стратегическому контролю
- 4. Описание бизнес-процессов мониторинга показателей стратегического контроля**
Формирование набора показателей для стратегического контроля
Определение коридора значений показателей для стратегического контроля
Определение методов сбора, расчета и оценки показателей для стратегического контроля
Определение периодичности сбора и представления данных по каждому показателю стратегического контроля
Сбор данных для расчета показателей стратегического контроля
Определение значений показателей для стратегического контроля с помощью выбранных методов оценки
- 5. Описание бизнес-процессов выявления отклонений**
Сравнение фактических значений показателей стратегического контроля с установленными и определение величины разрыва значений
Оценка выявленных разрывов
- 6. Описание бизнес-процессов разработки мероприятий по устранению отклонений**
Определение необходимости устранения разрывов
Принятие решение по результатам стратегического контроля
Формирование итогового отчёта по проведению стратегическому контролю



Контакты

Серов Михаил Алексеевич

Президент ассоциации специалистов по стратегическому управлению

Независимый директор www.nand.ru

Директор комитета по стратегии компании «Мясницкий ряд» www.kolbasa.ru

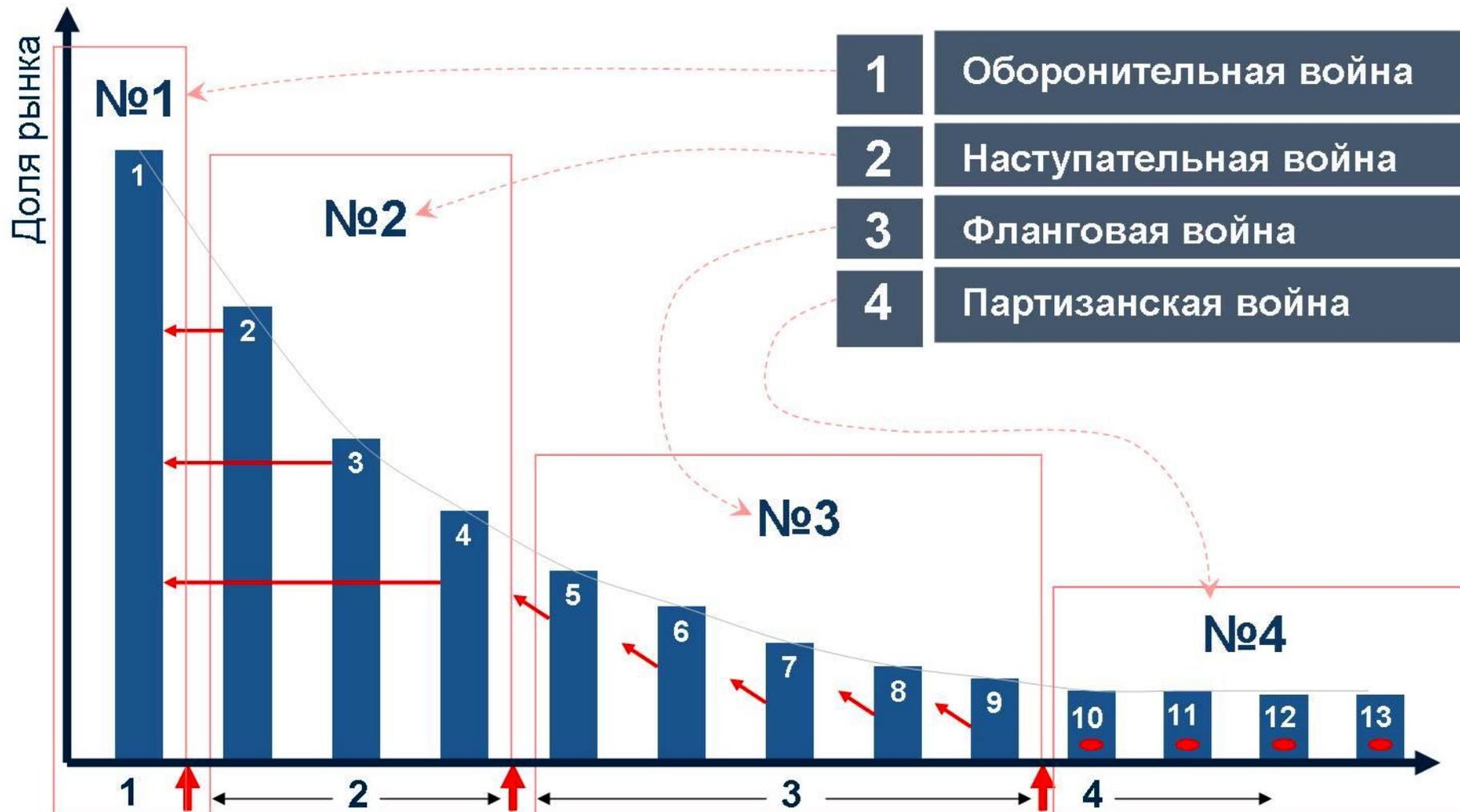
Офис: Б. Новодмитровская, 14, строение 7,

Моб.: +79296971436, Тел. +7 495 748 01 95

E-mail: strategs.ru, Сайт www.strategs.ru

Приложения

Доля рынка и типовые стратегии



1 тип: «Оборонительная война». Ее ведут лидеры рынков.

Лидерство — прерогатива компаний, чьи покупатели воспринимают их как лидеров. (А не как претендентов на лидерство.)

Наиболее агрессивные лидеры готовы атаковать самих себя свежими идеями. Пример классической стратегии обороны - компания «Gillette». Каждые два или три года она выпускает новые бритвенные системы на смену старым. Сначала были бритвы с двумя лезвиями («Atra»). Им на смену пришли бритвы с демпфирующим элементом («Sensor»). Их заменили бритвы с тремя лезвиями («Mach 3»). Компания идет вперед; конкурентам не за что зацепиться.

Агрессивный лидер всегда блокирует действия конкурентов. Когда компания «Vic» выпустила свои одноразовые бритвы, «Gillette» быстро контратаковала, предложив одноразовые бритвы с двумя лезвиями («Good News»). Теперь она доминирует в этой категории.

Итого «Gillette» принадлежит 60% рынка бритв. Теперь это лидер рынка!

2 тип: «Наступательная война». Это стратегия для компании № 2 или 3 в категории.

Первый принцип здесь состоит в том, чтобы избегать сильных сторон позиции лидера рынка. Что нужно сделать, так это найти слабое место и нацелить атаку на эту точку. А затем сконцентрировать на ней все свои усилия.

В последние годы самой быстрорастущей сетью пиццерий в Америке стала Papa John's Pizza. Эта компания атаковала слабое место Pizza Hut — ингредиенты. Джон Шнаттер, основатель Papa John's, приобрел производство лучшего в стране томатного соуса. Другие пиццерии купить его не могли. Это и стало краеугольным камнем его концепции: «Ингредиенты лучше. Пицца вкуснее».

Дж. Шнаттер придерживается этой узконаправленной концепции «лучших ингредиентов» в отношении всего, что кладется в пиццу, будь то сыр или другие ингредиенты. Он даже воду фильтрует, чтобы тесто было вкуснее.

Как писала газета «Wall Street Journal», «Papa John's уходит в отрыв». Не самые приятные новости для Pizza Hut.

Один из лучших способов атаки на лидера — применение технологии нового поколения.

Контроль качества производства бумаги превратился в забег двух лошадей, участвуют в котором Measurex, нынешний лидер, и AccuRay (компания, входящая в состав Asea Brown Boveri), ранее лидировавшая в области систем контроля однородности бумаги.

AccuRay атаковала Measurex, разработав технологию электронного сканирования нового поколения, которая позволяет инспектировать сразу весь лист бумаги, а не отдельные его части. Новое «оружие» называется «Hyper Scan Full Sheet Imaging» и обещает такую точность контроля качества, какую Measurex обеспечить не может. И эта идея сработает, потому что AccuRay заставила своего конкурента выглядеть устаревшим.

3 тип: «Фланговая война».

Новые или меньшие по размеру игроки, пытающиеся закрепиться в категории, ведут фланговую войну, избегая крупных сражений.

Данная стратегия обычно подразумевает выход на неоспариваемую территорию и предполагает элемент сюрприза. Обычно это новая идея, такая как попкорн для гурманов («Orville Redenbacher») или дижонская горчица («Grey Pou-pon»).

Блестящий фланговый маневр сейчас осуществляется в мире гольфа. Другие компании занимаются различными клюшками, а Adams Golf занялась областью, на которую никто никогда не обращал внимания. (Она находится примерно за 50 метров до лужайки вокруг лунки.)

Фланговый маневр Adams заключался в создании и получении патента на определенный плоский дизайн промежуточных насаждений, идеальный для сложных ударов. Суть разработки заключена в ее простом, но безупречно точном названии: «Tight Lies Fairway Woods» (англ. «Труднопреодолимые промежуточные насаждения»). Очень быстро данные насаждения стали самыми быстрорастущими (в прямом и переносном смысле) в США.

Когда 19-летний парень по имени Майкл Делл организовывал маленькую компьютерную компанию, он считал, что не сможет конкурировать с существующими фирмами за место на розничных прилавках.

Правила отрасли того времени, однако, гласили, что компьютеры должны продаваться в магазинах.

Ни одна фирма не верила, что покупатели смогут доверить поставку столь ценного товара какой-либо компании почтовой торговли.

М. Делл нарушил это правило.

Он провел фланговую атаку в виде прямого маркетинга. И за пять лет построил компанию с оборотом в \$800 млн.

4 тип: «Партизанская война» или стратегия небольших фирм.

Главный принцип этой войны состоит в том, что нужно найти достаточно маленький рынок, который такая фирма сможет защищать. Иначе говоря, это стратегия большой рыбы в маленьком пруду.

Какого бы успеха вы ни добились, никогда не действуйте как лидер.

«Головокружение от успехов» — это именно то, что происходит в удачливых компаниях-партизанах. (Кто помнит авиакомпанию People's Express Airlines!)

И наконец, вы должны быть готовы срочно перебраться на новое место, случись в этом необходимость. Маленькие компании не могут позволить себе большие потери. Нужно раствориться в джунглях, чтобы прожить еще один день.

Одна из наиболее интересных партизанских войн происходит на островах Карибского моря. Все они, большие и маленькие, воюют друг с другом за право принять у себя как можно больше туристов.

Гренада — один из самых южных Карибских островов, прославившийся высылкой кубинцев при Р. Рейгане,

Гренада изо всех сил пытается отвоевать свою долю туристического бизнеса.

Поскольку остров включился в эту игру позже других, он выглядит практически нетронутым. На нем мало строений из бетона, мало переполненных пляжей. Фактически, все здания там по высоте не превышают пальму. Все это позволило властям Гренады выработать стратегию не испорченного цивилизацией острова, «каким должен быть настоящий остров Карибского моря».

Это вполне обоснованное утверждение, поскольку все остальные острова имеют развитую инфраструктуру и никоим образом не могут претендовать на «нетронутость».