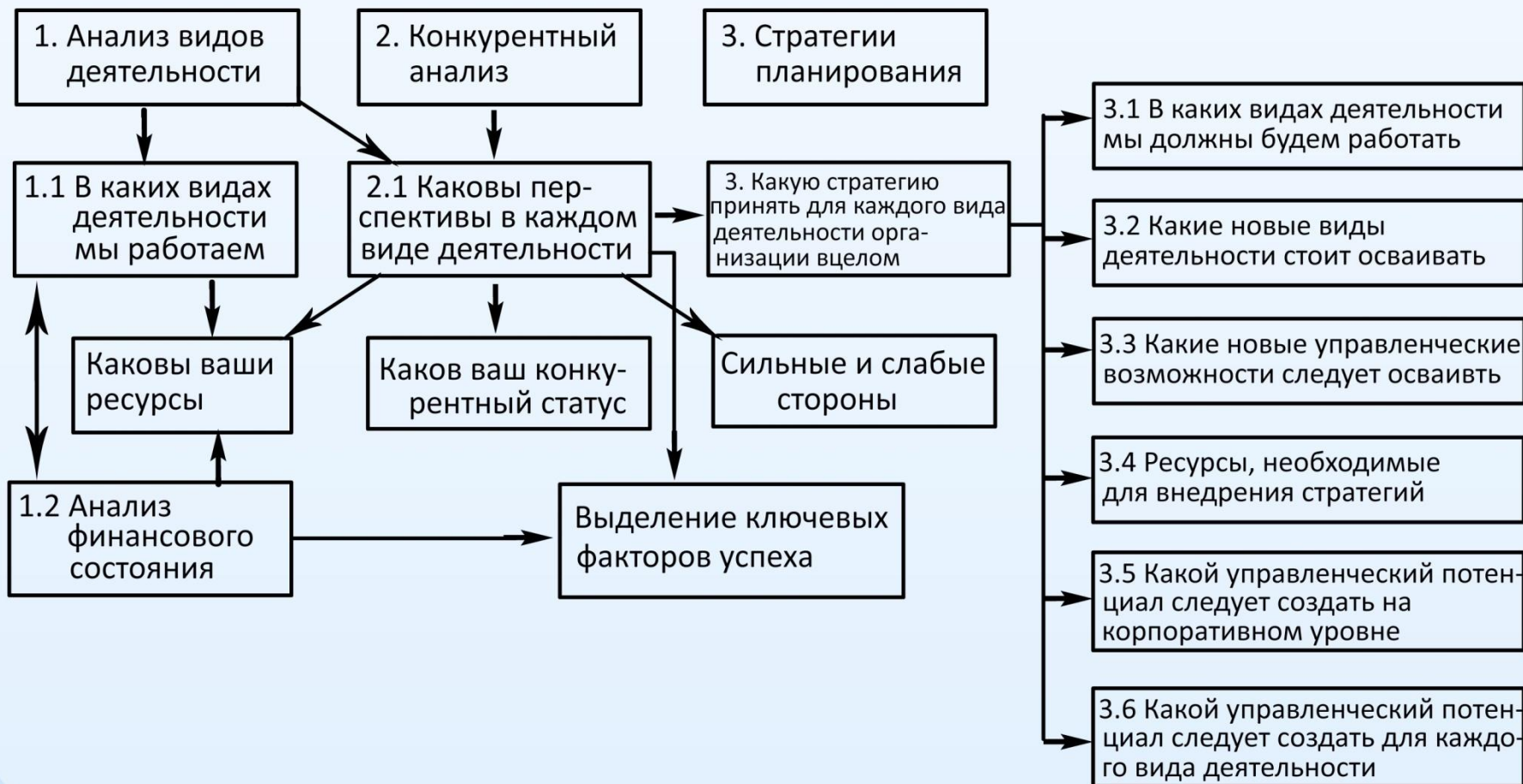
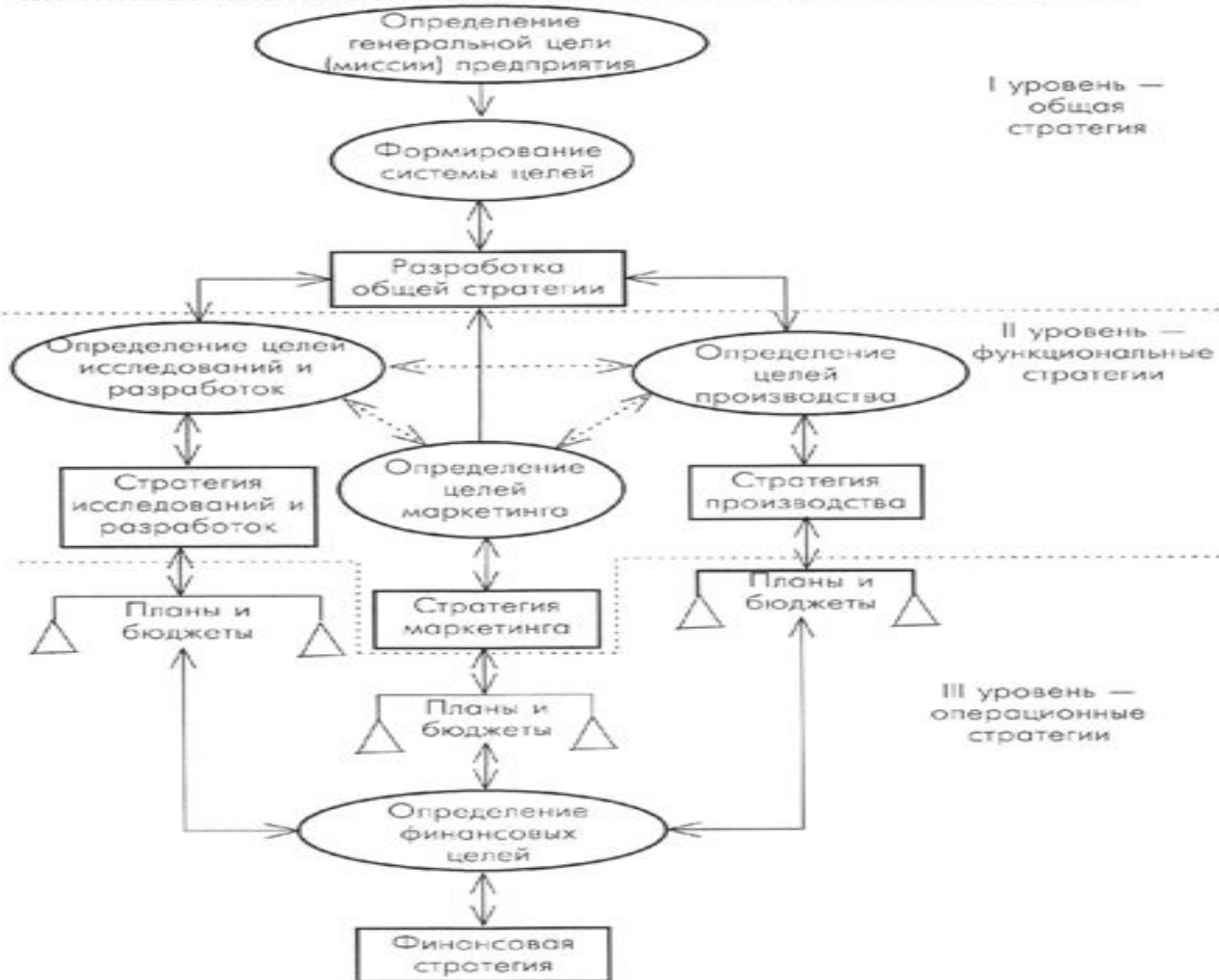


# РАЗРАБОТКА МИССИИ, ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

## ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



## Структура процесса разработки стратегического плана



## СИСТЕМА КООРДИНАТ РАЗРАБОТКИ МИССИИ



↑  
**СОЗДАНИЕ  
ЦЕННОСТИ**

Создание превосходящих экономических ценностей для своих клиентов и большой экономической выгоды для себя

↑  
**КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО**

Способность предлагать те же товары/услуги, что и конкуренты, но с меньшими издержками (стоимостное преимущество) или предлагать превосходящие по каким-либо качествам товары/услуги (Дифференциация)

↑  
**ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ**

Эти навыки обеспечивают инновации, эффективность, качество и отклик клиента, которые могут быть задействованы для создания конкурентного преимущества

↑  
**ВОЗМОЖНОСТИ**

Способность компании использовать свои ресурсы эффективно например: умение выводить товар на рынок быстрее конкурентов

↑  
**КЛЮЧЕВЫЕ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РЕСУРСЫ**

Активы, которые не так легко получить конкурентам:

- доступ к уникальным или редким ресурсам
- патенты и торговые марки, ноу-хау
- клиентская база
- репутация компании
- балансовая стоимость бренда

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

### Классификация отличительных особенностей наукоемких компаний

#### АРХИТЕКТУРА

Партнерство с потребителями и поставщиками

Технологическая независимость

Исторические корни преемственности и высокий корпоративный дух

Справедливое и эффективное распределение корпоративных ресурсов и прибыли

Равномерность социального развития

#### ИМИДЖ, БРЕНД

Развитие конкурентных преимуществ продукции, работ, услуг

Научная школа

Качество, надежность и безопасность изделий

#### ИННОВАЦИЯ

Развитие научной базы

Накопление и углубление знаний и технологий

Уникальность освоенных технологий

#### КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Качество и конкурентоспособность наукоемких изделий

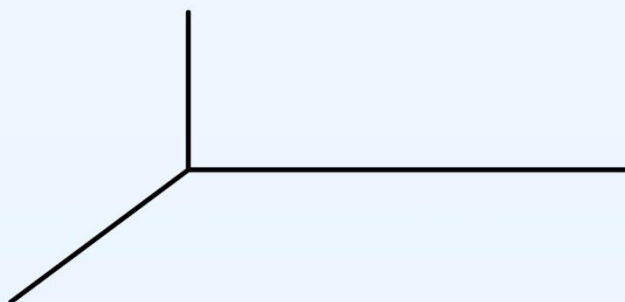
Рост величины и продуктивности собственного капитала

Финансовая устойчивость

Сохранение и наращивание научно-технического, производственного и кадрового потенциала

## НАПРАВЛЕНИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР БИЗНЕСА (D. ABELL)

Группы потребителей (кто?)



Потребительские функции  
(какие потребности удовлетворяются?)

Используемые технологии  
(каким образом, как  
удовлетворяются потребности)

**Величина потребительской группы или кого обслуживают.** Различные альтернативные схемы классификации могут быть возможны, базирясь на таких знакомых величинах, как география, потребительская промышленность, демография, покупательская способность и тд.

**Величина потребительских функций или что нужно для удовлетворения потребителей, какая потребность удовлетворяется.** Иногда продукты многофункциональны в том, что они обслуживают группы связанных потребностей; в других случаях бизнес обслуживает многочисленные функции потребителя, но с отдельными продуктами.

**Технологическая величина или, как удовлетворяются потребительские функции.** Часто различные другие возможности (технологии) существуют для удовлетворения.

Создавать и совершенствовать телекоммуникационные системы, оснащенные наиболее передовыми технологиями.

Обеспечивать комфорт пользователям телекоммуникационных услуг и безукоризненное выполнение самых требовательных запросов клиента.

Развивать бизнес на таких ценностях, как: работа единой командой, профессионализм, новаторство и открытость в предоставлении сведений о ходе дел компании.

Миссия



Аспекты

Достижение устойчивого роста выручки от продажи продукции/услуг	Повышение удовлетворенности потребителей услуг	Повышение профессиональной подготовки персонала	Повышение эффективности внутренних бизнес-процессов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная поддержка деятельности</li> <li>• Управления информационным и технологиями</li> <li>• Снабженческой логистики</li> </ul>	Повышение эффективности и управляемости
Достижение заданного уровня рентабельности		Достижение удовлетворенности персонала		
Обеспечение ликвидности				

Цели

Ключевые факторы успеха (КФУ) достижения целей и существующие барьеры



## ОБЛАСТИ УСТАНОВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ

### ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

#### ВНЕШНЯЯ СРЕДА

- Охрана окружающей среды
- Рациональное использование природных ресурсов

#### ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ

- Рыночный баланс
  - объем
  - номенклатура
  - ассортимент
  - цикл
  - сроки
- Количество
- Сертификация
  - продукция
  - производство
  - сервис

#### ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

- Организация
  - труда
  - производства
  - управления
- Управление
  - персоналом
  - производством
  - структурами
- Технология

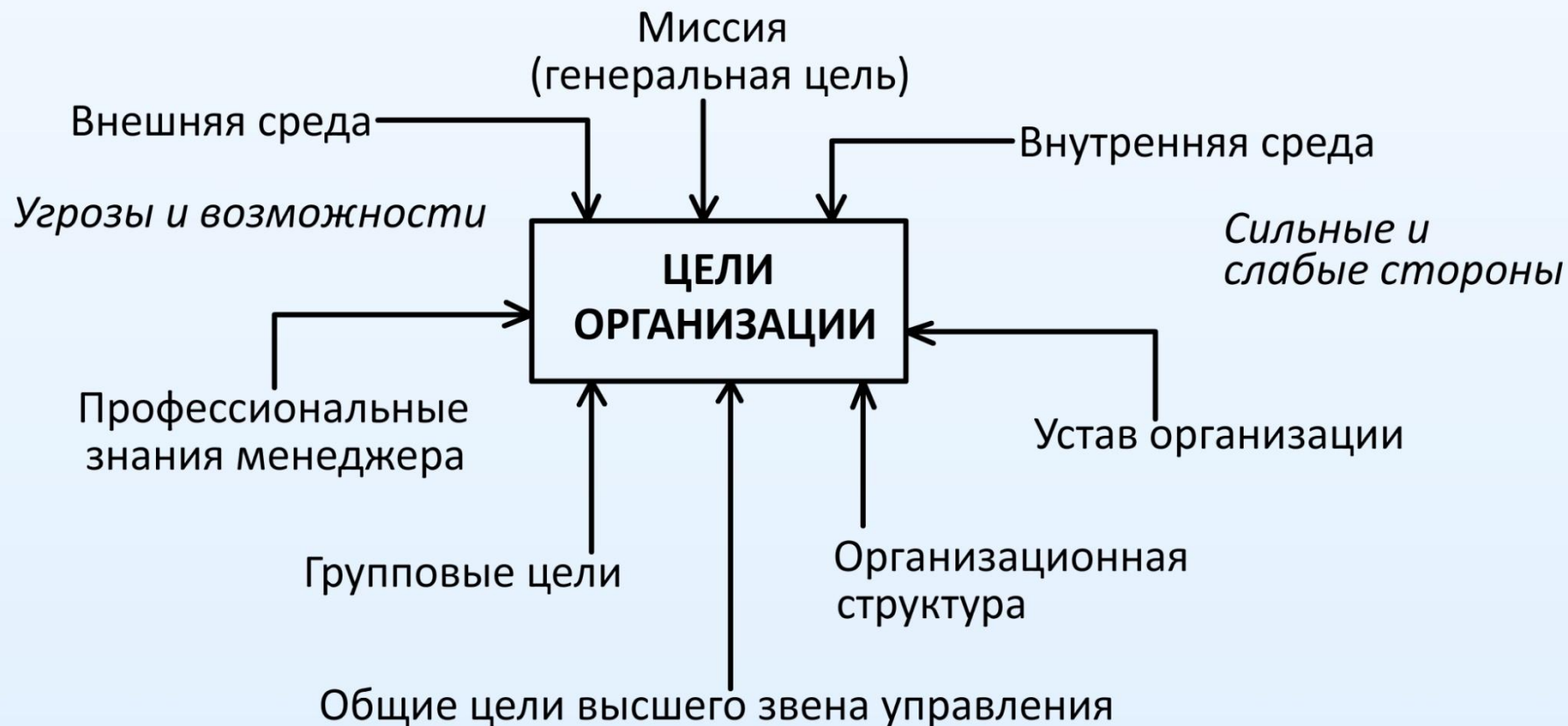
#### ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ

- информационных
- материальных
- трудовых
- финансовых
- энергетических
- технико-технологических

#### РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- научно-техническое
- организационное
- социальное
- управление развитием

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ЦЕЛИ



## **Общая (КОРПОРАТИВНАЯ) СТРАТЕГИЯ**

Согласно Майклу Портеру, эффективная корпоративная стратегия должна включать:

- уникальное положение компании относительно ее конкурентов;
- действия компании, предполагаемые стратегией;
- особенности продукции компании относительно продукции ее конкурентов;
- конкурентное преимущество компании как следствие согласованности ее действий;
- жизнеспособность компании как результат эффективности ее работы в целом, а не каждого ее подразделения в отдельности;
- эффективность деятельности компании, что является непреложным условием целесообразности ее существования.

# Компоненты общей стратегии

Компоненты стратегии	Ключевые вопросы
Масштабы деятельности и миссия компании	<p>На удовлетворение каких нужд потребителей и на какие рыночные сегменты будет направлена эта деятельность?</p> <p>Какие технологии при этом будут использованы?</p>
Цели	<p>В чем смысл существования компании?</p> <p>Какие аспекты деятельности компании являются ключевыми?</p> <p>Какие показатели деятельности каждого из аспектов должны быть достигнуты?</p> <p>Когда эти показатели должны быть достигнуты?</p>
Стратегия развития	<p>Каким образом компания может достигнуть желаемого уровня развития?</p> <p>Возможно ли достигнуть этого уровня, развивая существующие направления деятельности компании?</p> <p>Нужно ли развивать новые направления деятельности или выходить на новые рынки, чтобы достигнуть желаемого уровня развития?</p>
Распределение ресурсов	<p>Каким образом следует распределять финансовые ресурсы компании, чтобы добиться максимальной отдачи?</p>
Составляющие синергизма (взаимодополняющие элементы)	<p>Какие компетенции, знания или нематериальные активы (известность торговой марки или высокая репутация) могут быть созданы компанией или привлечены извне?</p> <p>Какие ресурсы, активы или функциональные процессы (производственные мощности, научно-исследовательские разработки, каналы реализации) могут быть привлечены компанией для повышения эффективности ее работы?</p>

# Направления развития общей стратегии

**Внутриотраслевые направления** стратегии формируют позиций по:

- возможностям сокращения производства и управления;
- дифференциации продукции (отличительное качество продукции, ценное для потребителя);
- концентрации;
- сфере конкуренции;
- ликвидации (выхода с рынка).

**Межотраслевые направления** стратегии формируют позиции относительно:

- вертикальной интеграции;
- диверсификации;
- цепочки ценностей, как системы взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи.

**Межфирменные направления** стратегии включают позиции по:

- стратегиям разделения или делегирования через подряд, совместное производство, комиссию, концессию, лицензию, франшизу и др.;
- стратегиям внешнего роста (слияния, поглощения, передачи активов, участие в капитале и др.)

**Внутрифирменные направления** стратегии формируют позиции относительно:

- внедрения новых технологий;
- изменения исходных компонентов производства;
- системы взаимозависимых видов деятельности;

## Критерии оценки общей стратегии

- Имеется ли достаточное соответствие между компетенциями бизнеса и возможностями окружающей среды, т.е. имеется ли основа для получения конкурентного преимущества с учетом шагов конкурентов.
- Сможет ли данная стратегия вывести бизнес на позицию, позволяющую нейтрализовать угрозы, использовать появляющиеся возможности, упрочить текущие преимущества или создать новые источники таких преимуществ?
- Сможет ли стратегия адаптироваться к возможным изменениям окружающей среды; является ли она устойчивой в любых условиях или она может работать только в специфических условиях инфляции, промышленного спроса или иных благоприятных для себя условиях?
- Насколько трудно будет для конкурентов отреагировать на ожидаемые преимущества, или что-то им противопоставить?

# Деловая стратегия

Деловая стратегия формирует позиции относительно СБЕ

**Основные направления разработки деловой стратегии связаны:**

- с обеспечением конкурентных преимуществ;
- с эффективным распределением ресурсов (инвестиций) на формирование, удержание и использование этих конкурентных преимуществ.

*Обеспечение конкурентных преимуществ предполагает:*

- более высокую потребительскую ценность
- более низкие издержки на доставку ценности (например, более низкие издержки изготовления продукции, чем у конкурентов)
- другие преимущества.

**Формирование и защита рыночной позиции обеспечивается требованиями к оптимальным распределением ресурсов:**

- к финансам для обеспечения конкурентного преимущества;
- к результатам, ожидаемым после распределения указанных финансовых средств и величине денежных потоков.

## Критерии оценки деловой стратегии

- сможет ли рассматриваемая стратегия создать и поддерживать конкурентное преимущество.
- являются ли исходные допущения рациональными, т.е. обоснованными?
- является ли стратегия уязвимой с точки зрения неопределенностей, связанных с внешними и внутренними условиями? Можно ли избежать подобных рисков или существенно их ограничить?
- каковы перспективы успешной реализации стратегии с точки зрения ее осуществимости; обеспечения ей поддержки; последовательности?
- в какой степени прогнозируемые финансовые результаты приемлемы с учетом того риска, которому подвергается стратегия. Необходимо получить доказательства, что бизнес в результате реализации стратегии приведет к повышению



## **Конкурентная борьба за существующие рынки**

**Стратегия фирмы направлена на выбор рынка, на котором она хочет работать и на котором она будет пытаться дифференцироваться от прямых конкурентов, осуществляя иные виды деятельности либо занимаясь той же деятельностью, но иным способом**

**Конкурентной анализ дает ответы на следующие вопросы:**

- **Каковы ключевые факторы успеха на данном товарном рынке или сегменте?**
- **Каковы сильные и слабые стороны фирмы, если рассматривать их с учетом этих факторов?**
- **Каковы сильные и слабые стороны прямого конкурента(ов) фирмы по отношению к тем же факторам успеха?**

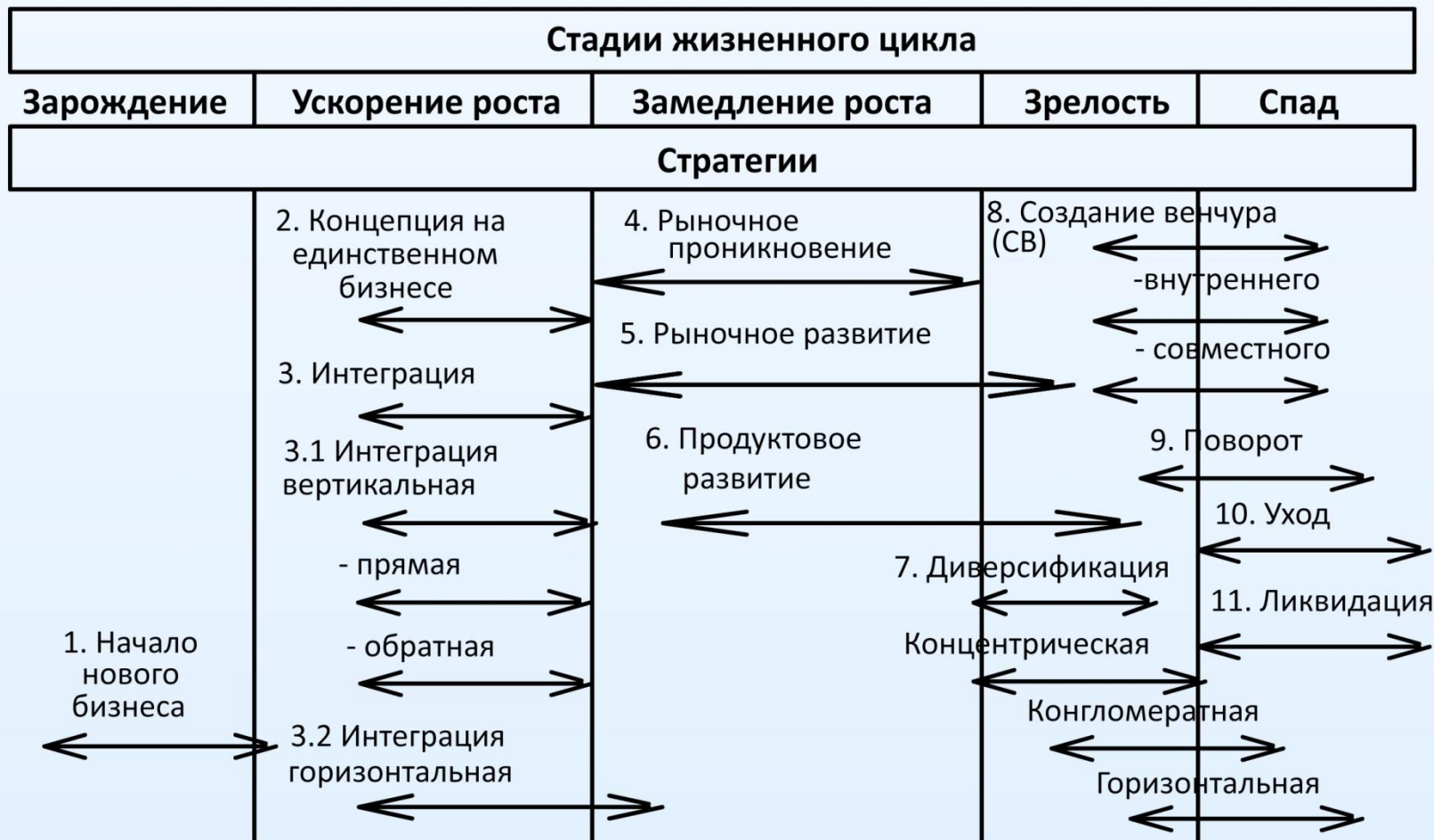
**Поэтому фирма может:**

- **определить природу конкурентного преимущества, которое имеется у фирмы и которое наиболее устойчиво;**
- **принять решение о получении такого преимущества в**

## БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ

Классификация базисных стратегий организации	Разновидности стратегий
<p><b>1. Наступательная стратегия</b> (стратегия инвестирования и роста)</p>	<p>Вертикальная интеграция Горизонтальная интеграция Дифференциация Слияние, приобретение совместного предприятия Проникновение на рынок Развитие рынка Развитие продукта</p>
<p><b>2. Оборонительная стратегия</b> (стратегия стабильности)</p>	<p>Никаких изменений Прибыль Пауза. Продолжать осторожно Защитное планирование для крепнущих рынков Внимание фокусируется на взаимосвязях Выстраивание коалиций и товарищества</p>
<p><b>3. Стратегия отступления или отхода</b></p>	<p>Сокращение. Изъятие инвестиций "Компания-пленница" (желание выгодно продать) "Сбор урожая" Ликвидация</p>

# КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА



# МАТРИЦА КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАТЕГИЙ М. ПОРТЕРА

Область конкуренции

Широкая	1. Лидерство в снижении издержек	1. Лидерство в дифференциации
Узкая	За. Специализация к снижению издержек	За. Специализация к дифференциации
	Низкий	Высокий

Организованный потенциал предприятия

## ТРЕБОВАНИЯ К КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ СТРАТЕГИЯМ НА УРОВНЕ БИЗНЕСА

Виды стратегий	Требуемые навыки и ресурсы	Организационные требования
<b>1. Снижение издержек</b>	<p>Разумное вложение капитала и доступ к капиталу.</p> <p>Производственно-инженерные навыки</p> <p>Интенсивное наблюдение за трудовым процессом.</p> <p>Дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве</p> <p>Недорогая система распределения</p>	<p>Строгий контроль за издержками</p> <p>Частые детальные доклады по контролю</p> <p>Четкая структура в организации и распределении обязанностей</p> <p>Главным стимулом является строгое выполнение плана по объему продукции</p>
<b>2. Дифференциация</b>	<p>Сильные способности к маркетингу</p> <p>Технический дизайн продукции</p> <p>Способности к творчеству</p> <p>Сильные исследовательские возможности</p> <p>Репутация предприятия в области качества или технологического лидерства</p> <p>Давняя традиция в бизнесе или уникальная комбинация навыков, привлеченных из других бизнесов.</p> <p>Сильная кооперация по каналам</p>	<p>Хорошее координирование функций отделов исследований, разработок и маркетинга</p> <p>Субъективные измерения и стимулы вместо количественных мер</p> <p>Удобства для привлечения высококвалифицированных рабочих, ученых и творчески мыслящих людей</p>
<b>3. Специализация</b>	<p>Комбинация вышеперечисленных навыков, направленных на стратегическую цель</p>	<p>Комбинация вышеперечисленных навыков, направленных на определенную стратегическую цель</p>

## Конкурентная борьба за будущие рынки

Смысл стратегии состоит в том, чтобы не просто дифференцировать предложение, делая его лучше, быстрее, проще, дешевле и т. д., а **проводить более фундаментальные преобразования, регенерировать базовую стратегию фирмы и вносить новые идеи в отрасль.**

Находить новые решения — значит абстрагироваться от существующих, бросать вызов фундаментальным устоям бизнеса и перераспределять границы, создавая новые рынки и целые отрасли.

## Конкурентная борьба за будущие рынки

У. Ким и Р. Моборн дают пять рекомендаций по разработке так называемой потребительской стратегии:

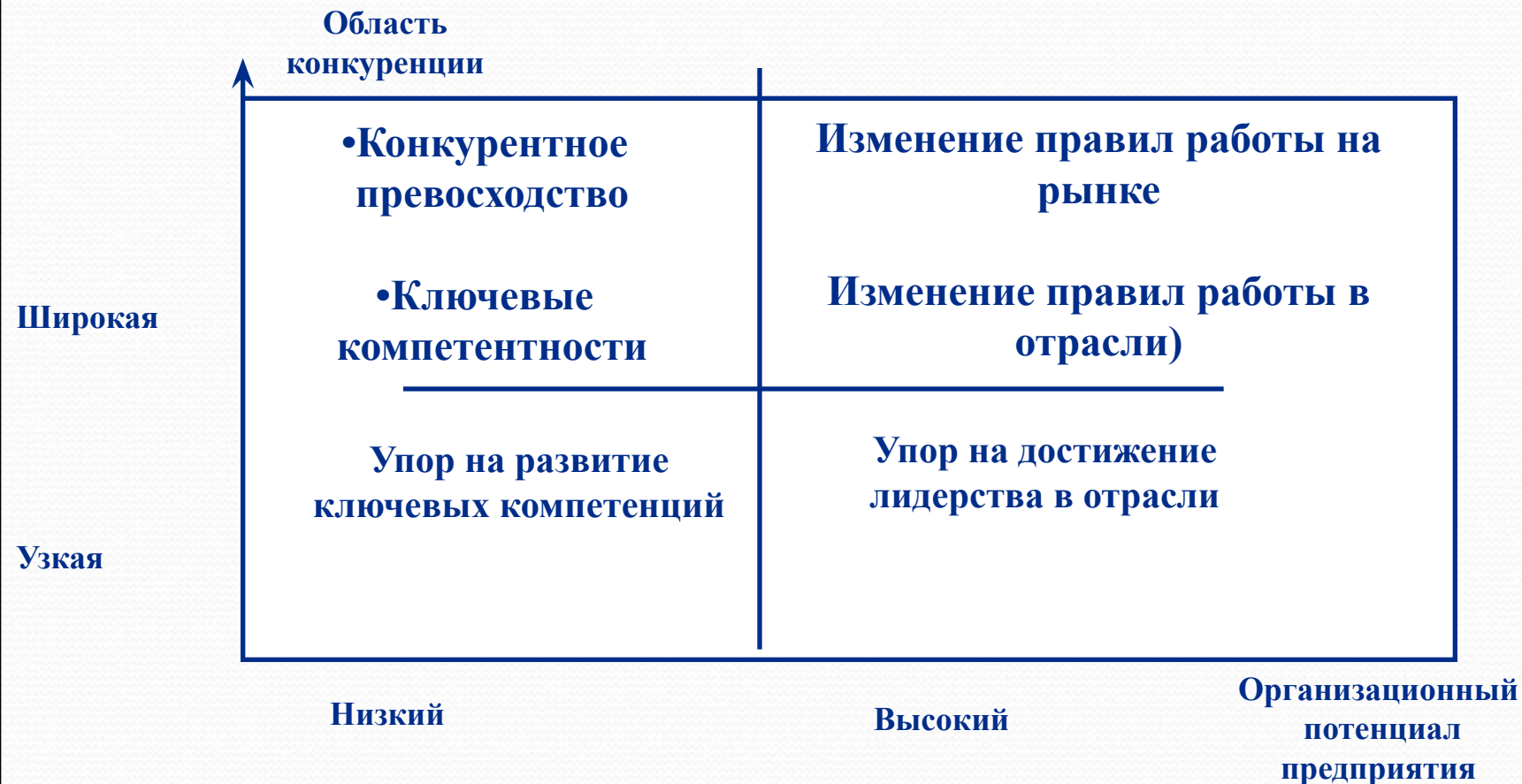
- Не верьте в неизбежность определенного пути развития отрасли.
- Конкуренты — не лучший объект для бенчмаркинга.
- Концентрируйтесь на том, что ценят большинство потребителей.
- Спрашивайте себя, что бы вы делали, если бы начинали с чистого листа.
- Мыслите в масштабах абсолютного решения, необходимого покупателям.

# Основные принципы разработки потребительской стратегии

- не повторять, не копировать стратегии лидеров отрасли, а изменять правила игры на рынке;
- находить слабые места в стратегии конкурентов;
- использовать незанятые сегменты рынка;
- сконцентрировать ресурсы на небольшом числе ключевых компетенций, обеспечивающих ее потенциал;
- использовать «скудное» производство, чтобы выпускать больше продукции с меньшими затратами;
- сокращать временной цикл создания продуктов и затраты на разработку всей технологической линии;
- усиливать межфункциональные связи путем создания управленческих команд и межфункциональных рабочих групп;
- привлекать энергичных, знающих поставщиков, участвующих в инновационном процессе создания продукции, технологий;
- сокращать накладные расходы;
- сокращать уровни управления в организационных структурах;
- обеспечивать подбор и удержание сотрудников, вносящих творческий вклад в достижение целей и стратегий развития;
- обеспечивать согласие всех членов коллектива стратегическим целям;
- использовать преимущества создания интеграционных образований в



# Матрица конкурентоспособных стратегий настоящего времени



# Разновидности потребительской стратегии

Стратегии обеспечения конкурентного превосходства:

- открытие новых бизнесов;
- быстрота выхода на рынок;
- новые технологии развития;
- управление поставками;
- инновационность;
- создание производственных навыков для перспективных продуктов/услуг и сфер деятельности;
- минимум издержек;
- создание адекватных финансовых моделей оценки деятельности;

# Разновидности потребительской стратегии

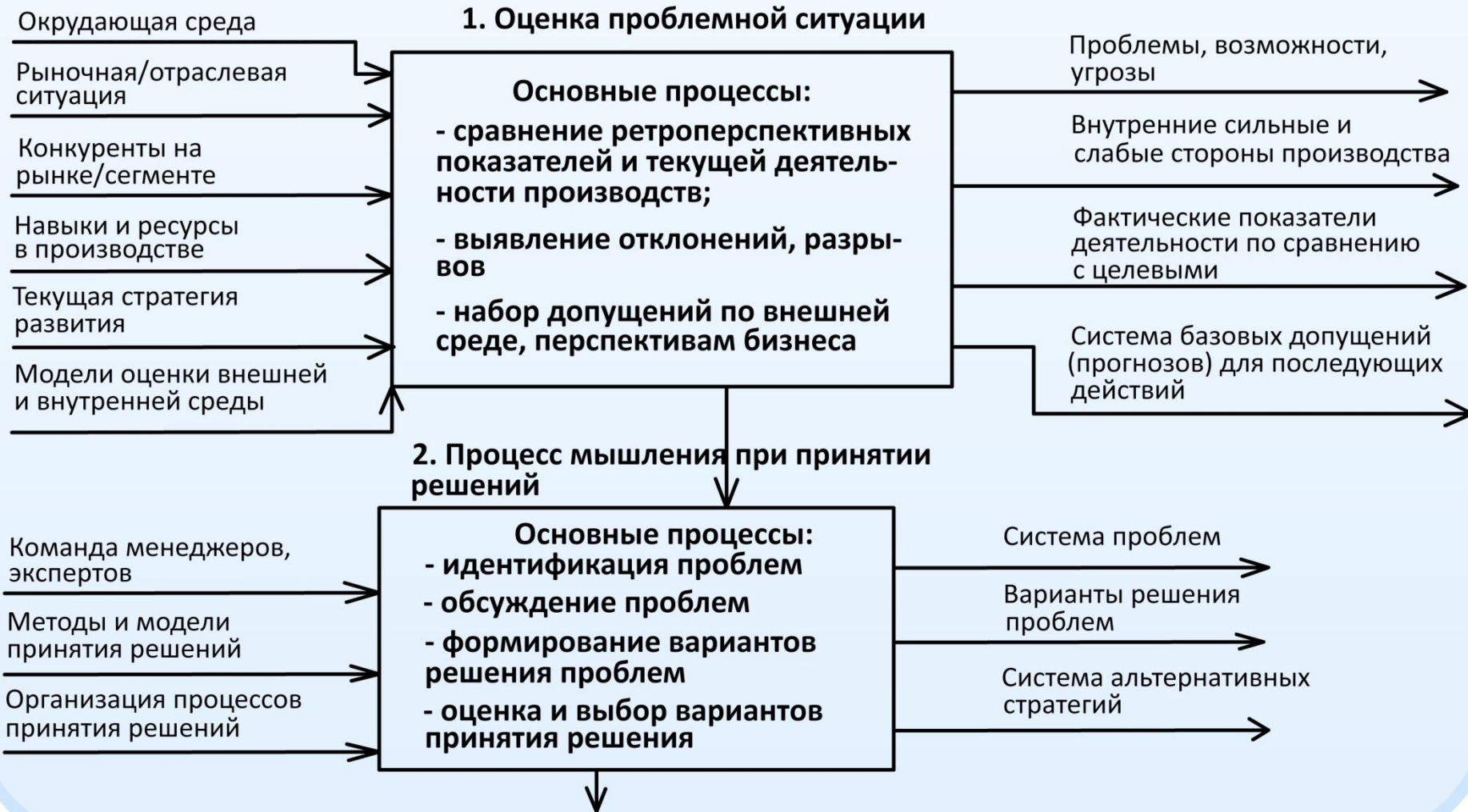
Стратегии изменения правил работы на рынке:

- создание принципиально нового конкурентного пространства;
- изменение существующих условностей в структуре отрасли;
- предвидение новых границ рынка и деятельности;
- преобразование отрасли, а не только конкретного предприятия;
- приближение стратегии предприятия к эффективным отраслевым стратегиям;
- создание новых интеграционных образований, альянсов.

## ПАРАМЕТРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

<b>Политика роста</b>	Расти вместе с рынком	Захватить долю рынка	Расширить рынок	Сегментировать рынок	Освоить полную номенклатуру продукции данного вида	Стимулировать спрос	Ввести вертикальную интеграцию
<b>Рыночная дифференциация</b>	Власть на рынке		Доля рынка, обеспечивающая конкурентоспособность			Небольшая доля рынка	
	Минимальная цена	Товары высокого спроса	Покупатель верен торговой марке	Престиж фирмы	Послепродажное обслуживание	Товар не дифференцирован	
<b>Продуктовая дифференциация</b>	Товар не дифференцирован	Новаторство Патентная защита Высокое качество Надежность		Движение за лидером Критический уровень издержек Дополнительные характеристики качества		Имитация Контроль над ресурсами Работа на заказ	

# ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ



# ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ



## 3. Принятие решений

Команда менеджеров

Методы и модели  
принятия решений

Цели деятельности  
предприятия

### Основные процессы:

- анализ системы стратегических альтернатив
- оценка требуемых изменений в системе управления предприятием, определение величины разрыва
- уточнение целей, перераспределение ресурсов

Стратегии адаптации

Цели деятельности

Распределенные ресурсы на  
выполнение целей и  
стратегий

## 4. Разработка программы реализации стратегии адаптации

Команда менеджеров

Менеджеры производственных  
подразделений

Ресурсы подразделений

- ### Основные процессы:
- разработка программ, проектов, функциональных планов
  - разработка бюджетов
  - графики выполнения
  - сферы ответственности

Показатели производственной  
деятельности

Оперативные  
показатели деятельности

Мониторинг и контроль стратегии  
адаптации



## ТИПИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДУКТОВОЙ ГРУППЫ

### 1. Продуктовая группа

А. Основная цель

### 2. Приоритетная стратегическая область наступательные или защитные действия

### 3. Приоритеты продуктов

3.1 Определение номенклатуры типов продуктов/услуг

3.2 Определение приоритетов в маркетинге существующих продуктов

3.3 Определение приоритетов в разработке и внедрении новых продуктов

3.4 Определение приоритетов и изъятия из обращения существующих продуктов/услуг.

### 4. Рыночные приоритеты для разработки рынка продукта

4.1 Для групп пользователей и/или покупателей

4.2 Для промышленного сектора

4.3 Для территории

4.4 Для специалистов по рыночным исследованиям

### 5. приоритеты в изыскании ресурсов

5.1 Собственное производство

5.2 Международный рынок ресурсов

5.3 Через посредников

5.4 Лицензирование

5.5 Франчайзинг

### 6. Планы приобретения

Действия, предпринимаемые для ускорения программы разработки продукта и рынка

## ТИПИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДУКТОВОЙ ГРУППЫ

### 7. Реализация ключевых возможностей

Сделать все возможное для осуществления стратегических решений, определенных в разделах 1-6.

Среди возможностей, которые требуют дополнительных капитальных вложений и могут гарантировать осуществление стратегических решений отметим следующие:

1. Возможность дизайна и НИОКР
2. Возможности производства
3. Возможности маркетинга и сбыта
4. Возможности рекламы и стимуляции сбыта

### 8. Финансовые и связанные с ними цели на период разработки стратегии

- 8.1 Оборот капитала
- 8.2 прибыль
- 8.3 Прибыль / Оборот, %
- 8.4 Добавленная стоимость
- 8.5 Выручка от чистого капитала за вычетом обстоятельств
- 8.6 Денежные поступления
- 8.7 необходимость в денежных инвестициях и срок капвложений
9. Система бизнес-планов по реализации стратегии



# Управление

Управление, Бизнес-планирование, Финансы, Управление персоналом, ИТ, др.

НИОКР

Входящая  
логистика

Произ-  
водство

Исходящая  
логистика

Маркетинг  
и продажи

Сервис

## Цели

- Соответствие стратегическим задачам высшего уровня
- Обеспечение перспективы: возможности прогнозирования
- Взаимоувязанное планирование по всей цепочке создания стоимости

## Ключевые возможности

- Бизнес-аналитика, Финансы
- Управление персоналом
- Оперативная деятельность
- Корпоративные службы

## Стратегия

• Система стратегий:

•

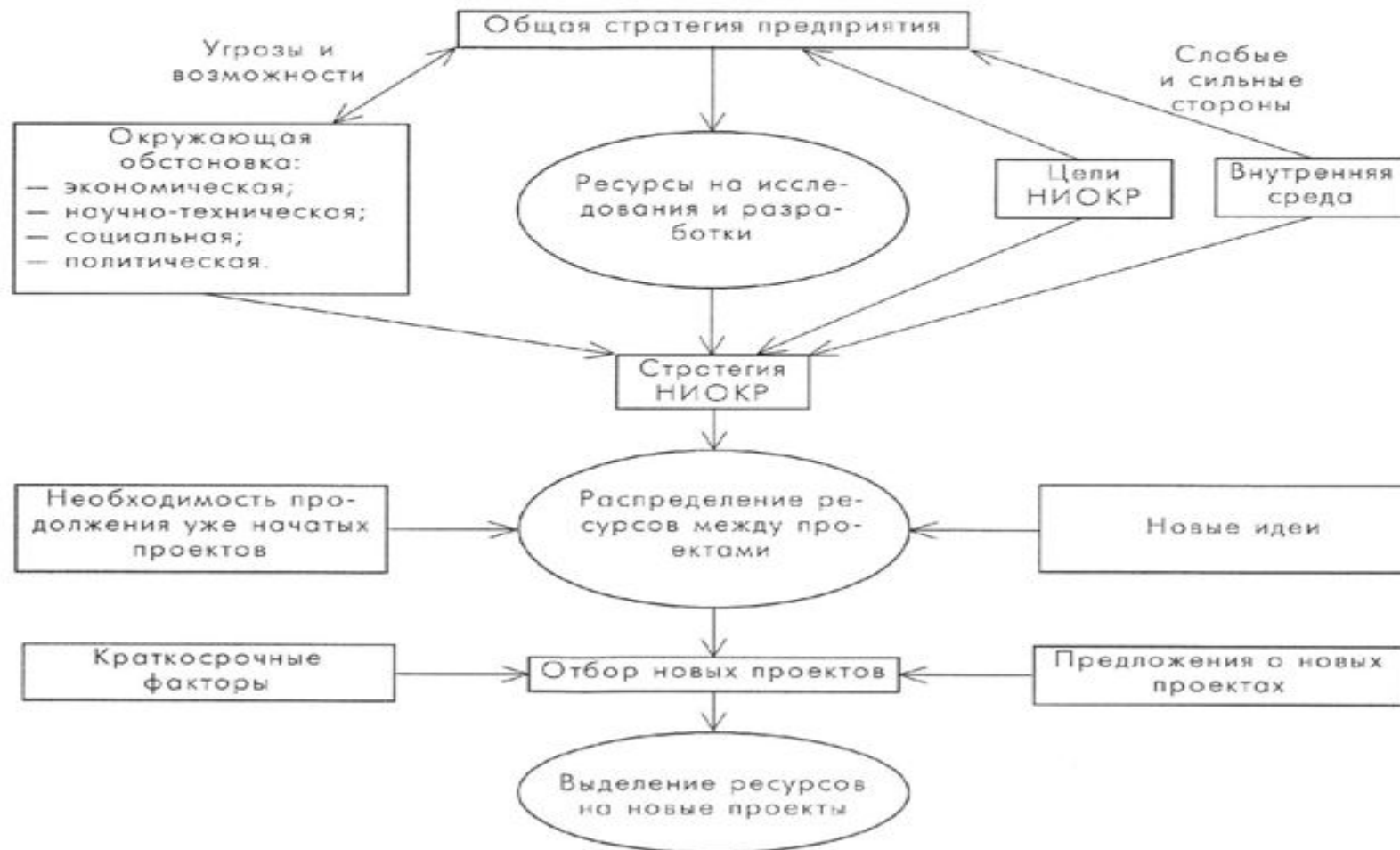
## Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ

- Целостность видения бизнеса для принятия более взвешенных решений
- Улучшенная производительность и эффективность, повышенная ответственность
- Адаптация к переменам в деловой среде
- Более совершенный финансовый менеджмент и корпоративное управление
- Оптимизация расходов на ИТ-сферу

# Функциональные стратегии



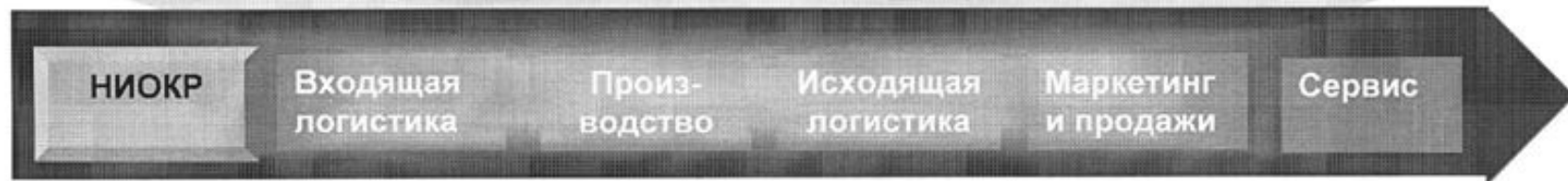
Процесс принятия решений в стратегии исследований и разработок (НИОКР)



# НИОКР



Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии



## Цели

- Скорость НИОКР
- Стоимость НИОКР
- Разработка целостного продукта
- Контролируемый жизненный цикл
- Отражение накопленного опыта

## Ключевые возможности

- Управление данными в течение жизненного цикла продукта
- Интегральное взаимодействие с партнерами, клиентами и поставщиками
- Управление программами и проектами
- Управление качеством
- Управление жизненным циклом основных средств

## Стратегия

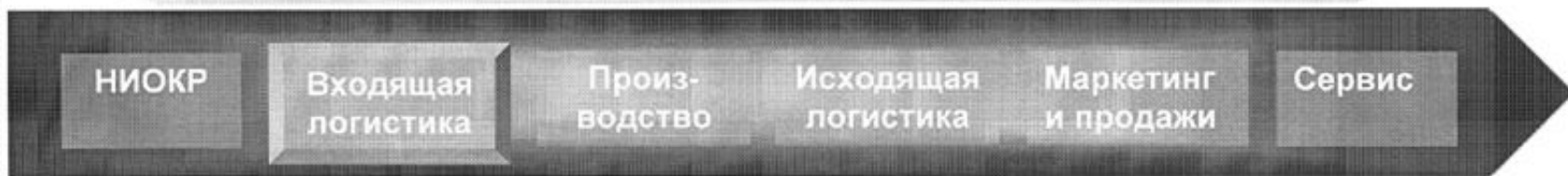
- *Система стратегий:*
- 

## Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ

- Сокращение времени вывода инновационных продуктов на рынок
- Сокращение стоимости вывода продуктов на рынок
- Повышение качества продукта
- Увеличение скорости разработки новых продуктов
- Оптимизация производственных операций

# Входящая логистика

Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии



**Цели**

- Определить и обеспечить оптимальную систему снабжения, сеть поставщиков и маршруты доставки
- Минимизировать расходы на закупку и хранение на складах
- Обеспечить операционную эффективность

**Ключевые возможности**

- Стратегическое снабжение
- Оперативные закупки
- Управление бизнес - процессами

*Стратегия*

• *Система стратегий:*

**Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ**

- Усовершенствованная стратегия снабжения
- Сокращение времени закупочного цикла
- Сокращение расходов на процесс закупки и на единицу закупаемого продукта
- Повышение качества взаимодействия с поставщиками должно привести к увеличению оборачиваемости запасов
- Повышение прозрачности операций логистики
- Сокращение оборотного капитала за счет увеличения оборачиваемости запасов
- Сокращение складских запасов

# Производство



Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии

НИОКР

Входящая  
логистика

Произ-  
водство

Исходящая  
логистика

Маркетинг  
и продажи

Сервис

**Цели**

- Контроль расходов
- Контроль качества, включая проверку качества сырья и материалов
- Обеспечение бесперебойного процесса производства

**Ключевые возможности**

- Планирование производства
- Оперативное управление производством
- Управление складами

**Стратегия**

- Система стратегий:
- 

**Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ**

- Повышение качества производственных операций
- Сокращение расходов на обслуживание оборудования
- Повышение доступности и бесперебойной работы оборудования
- Улучшение качества продукции
- Снижение запасов сырья и материалов
- Устранение ситуаций отсутствия необходимой готовой продукции
- Снижение требуемых оборотных средств

# Исходящая логистика

Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии

НИОКР

Входящая  
логистика

Произ-  
водство

Исходящая  
логистика

Маркетинг  
и продажи

Сервис

## Цели

- Организация эффективных логистических каналов
- Минимизация складских расходов
- Повышение операционной эффективности

## Ключевые возможности

- Планирование логистических сетей
- Оперативное управление логистическими сетями
- Координация логистических сетей

## Стратегия

• Система стратегий:

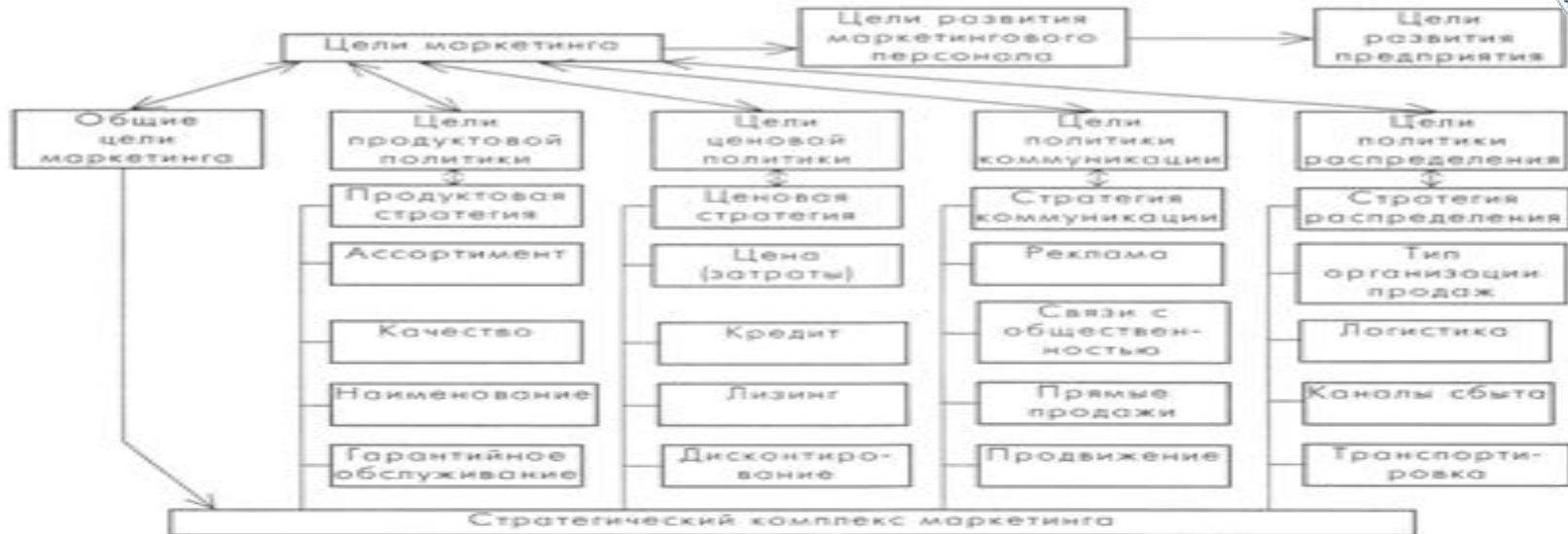
•

## Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ

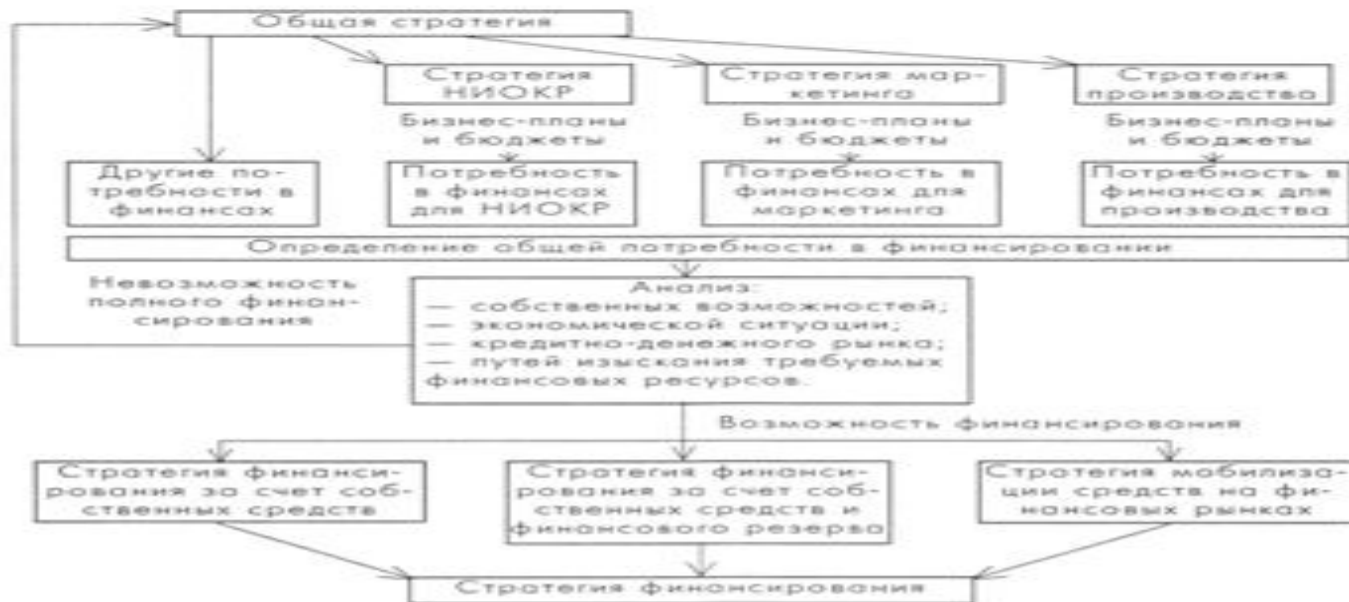
- Улучшение взаимодействия с покупателями для повышения уровня обслуживания покупателей
- Улучшение взаимодействия с покупателями для повышения оборачиваемости запасов
- Повышение качества информации о статусе выполнения заказов
- Повышение скорости вывода товара на рынок
- Снижение расходов на доставку

# Функциональные стратегии

## Цели и стратегии маркетинга



## Процесс формирования стратегии финансирования



# Маркетинг и продажи



Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии

НИОКР

Входящая  
логистика

Произ-  
водство

Исходящая  
логистика

Маркетинг  
и продажи

Сервис

## Цели

- Снижение косвенных затрат
- Повышение эффективности маркетинговых расходов
- Повышение конкурентоспособности
- Формирование и актуализация комплексной базы клиентов

## Ключевые возможности

- Маркетинг
- Продажи
- Сервисное обслуживание
- Бизнес-аналитика

## Стратегия

- Система стратегий:

## Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ

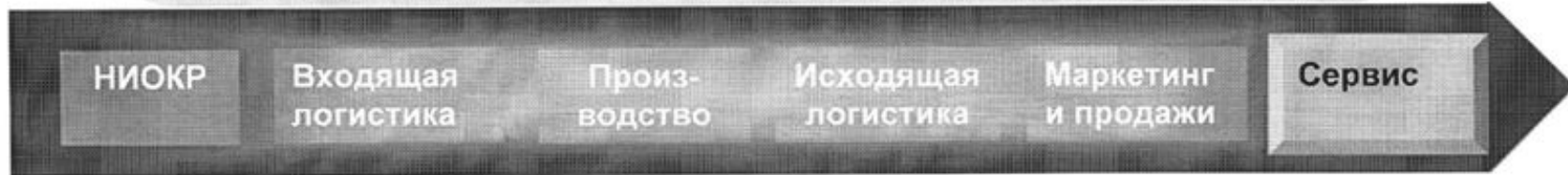
- Снижение косвенных затрат и времени выхода продуктов на рынок
- Снижение стоимости взаимодействия с клиентами
- Повышение эффективности работы сотрудников
- Использование новых источников доходов
- Лучшее понимание потребностей клиентов
- Повышение лояльности покупателей



# Сервис



Корпоративное управление, Бизнес-планирование, Финансы,  
Управление персоналом, Информационные технологии



## Цели

- Растущие требования клиентов по качеству сервисного обслуживания
- Стандартизация сервисного предложения
- Снижение затрат на гарантийное обслуживание

## Ключевые возможности

- Оказание сервисных услуг и поддержка клиентов
- Планирование и прогнозирование сервиса
- Управление сервисными операциями
- Аналитика по сервисным услугам

## Стратегия

- Система стратегий:

## Преимущества от реализации стратегии с использованием ИТ

- Обеспечение высокого уровня сервиса и поддержки для поставляемых товаров/ услуг
- Повышение лояльности клиентов
- Увеличение экономической ценности для клиентов