



# Стратегический менеджмент

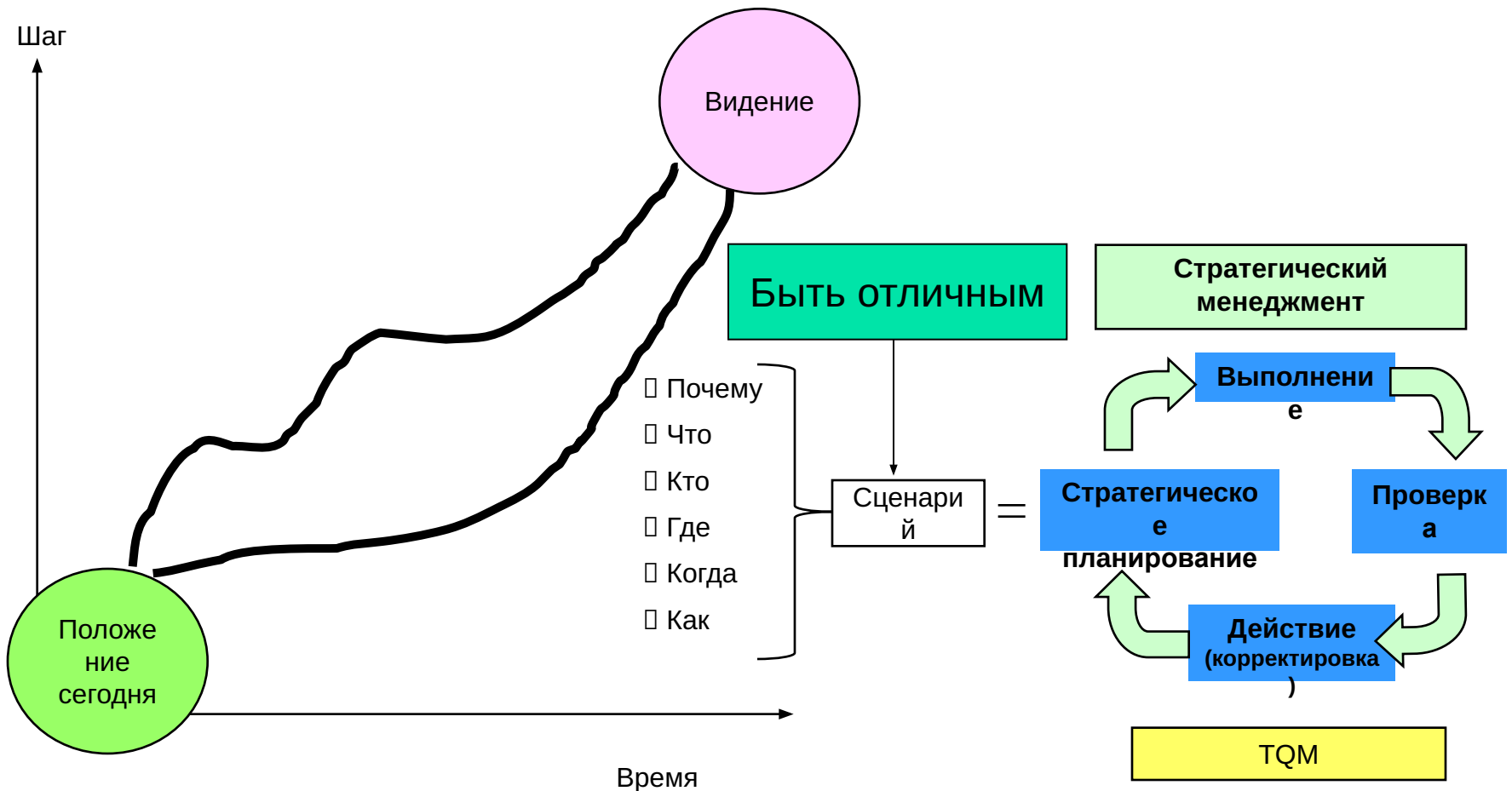
---

## Мастер класс

Ноябрь, 2009

Казахстанско – Японский Центр  
JICA

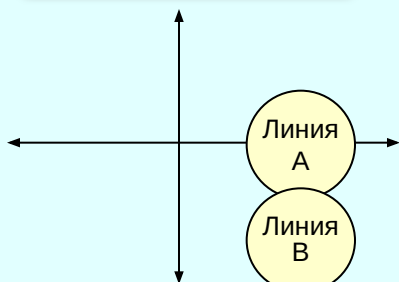
# Стратегия/стратегический менеджмент



# Сводная информация по Стратегическому управлению

Стратегия роста компании и управление

1. X-ось, Y-ось



Business Dimension

2. Анализ SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

3. Стратегия

Управление по КФУ

Сделать  
4. План  
действий

5. КФУ

Добавьте  
КФУ

Используйте сильные стороны, уменьшайте слабые стороны, ловите возможности, предотвращайте угрозы

# Основные аспекты стратегии

4 К

- Конкуренты
- Компания
- Клиенты
- Каналы

Знать среду

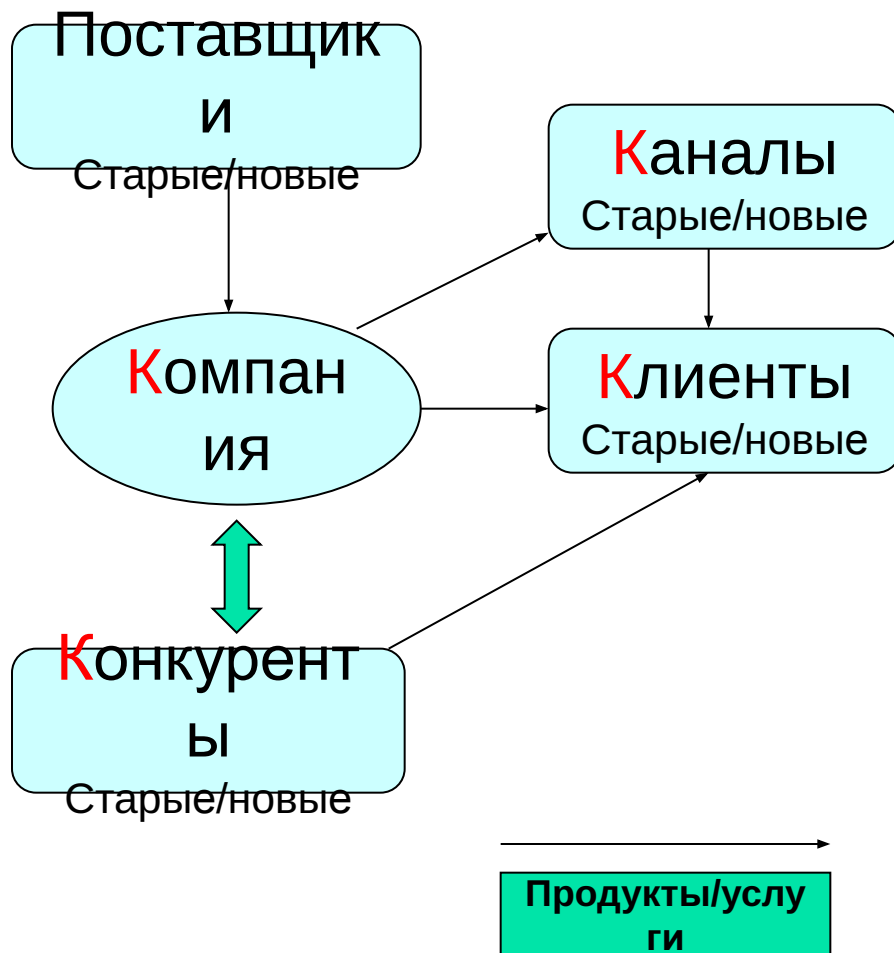
Знать себя

Знать конкурентов

Знать клиентов

Знать каналы сбыта

Изменения среды





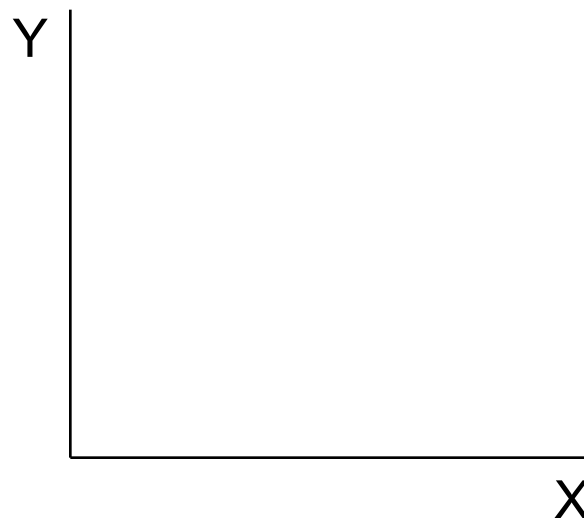
## (1) Ось X и ось Y

Задачи и преимущества: Анализ осей X-Y помогает вам:

- (1) понять текущую ситуацию,
- (2) найти скрытые новые области бизнеса и
- (3) увидеть направление, в котором движется ваша компания.

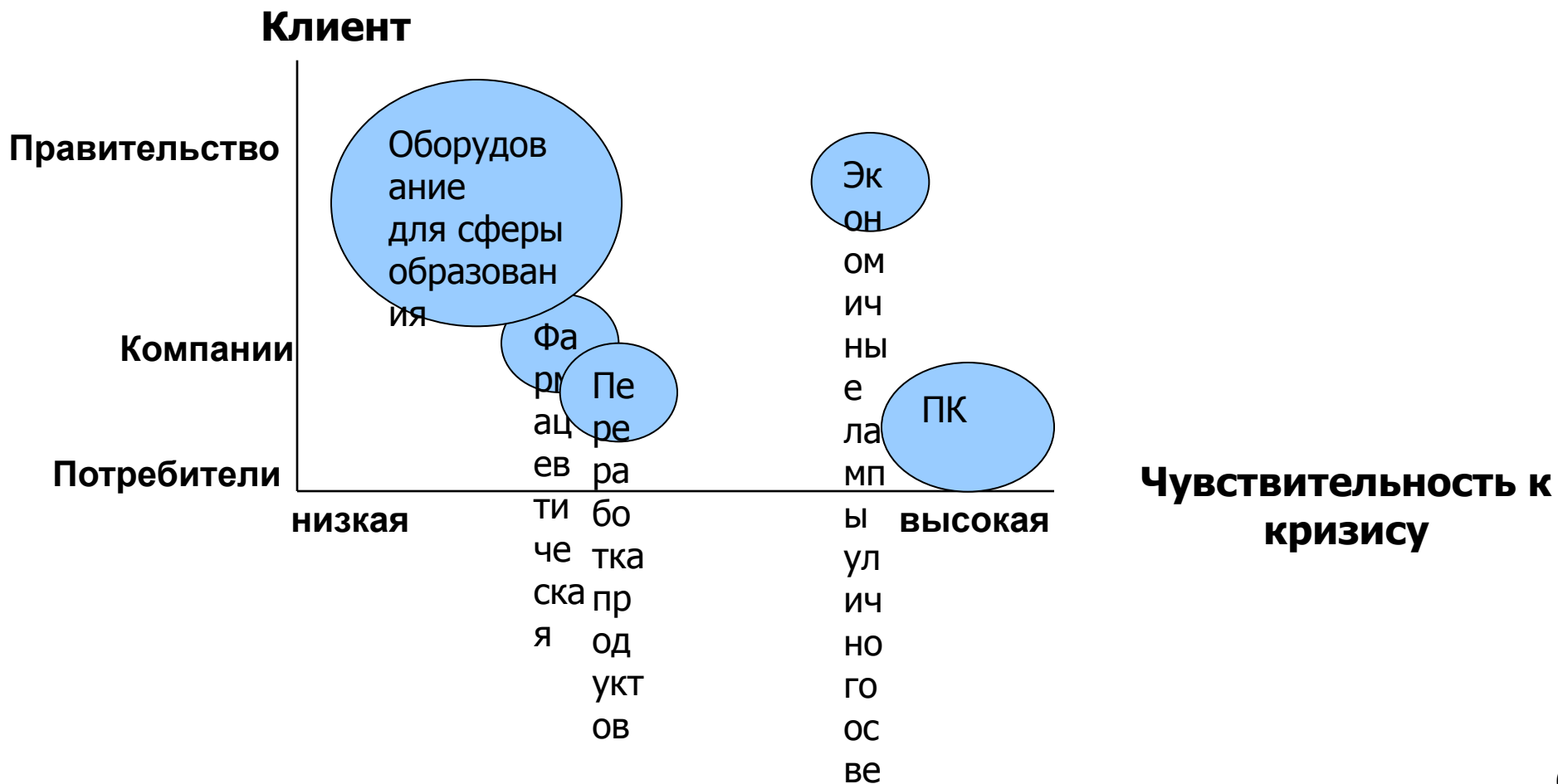
Метод: Необходимо задать ось X и ось Y независимо от того, что вы пытаетесь анализировать.

(например, конкуренты, рынок, продукты, риски и пр.)



Чем больше думаете, тем точнее сможете определить оси X и Y, и тем точнее будет анализ.

# Пример: позиционирование продукта/услуги

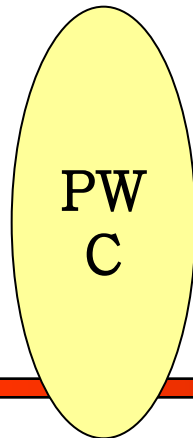


# Пример: Консалтинг

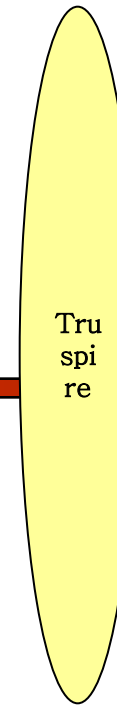
Большое  
предприят



Маленькая  
компания



Методологи  
я/  
Большая  
команда

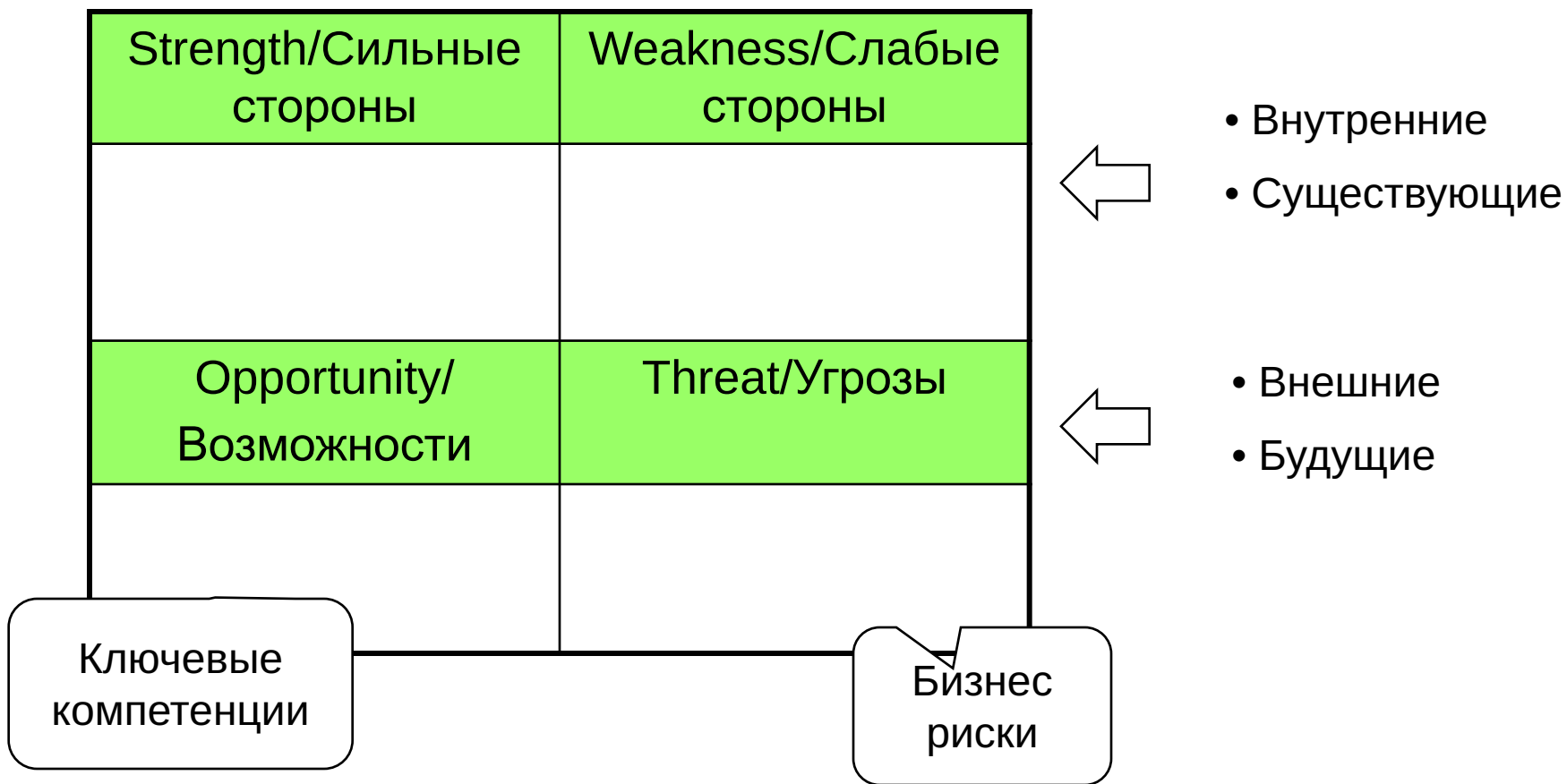


Особые  
навыки/  
Индивидуал  
ьный  
подход

Подход  
компании:  
Командный или  
индивидуальный

Клиент/ рынок:  
Размер компании

# SWOT анализ







# Стратегия: Другое определение

---

Сценарий следующих шагов:

- Увеличение **сильных сторон** компании
- Уменьшение **слабых сторон**
- Использование **возможностей**
- Ограждение/предотвращение **угроз**



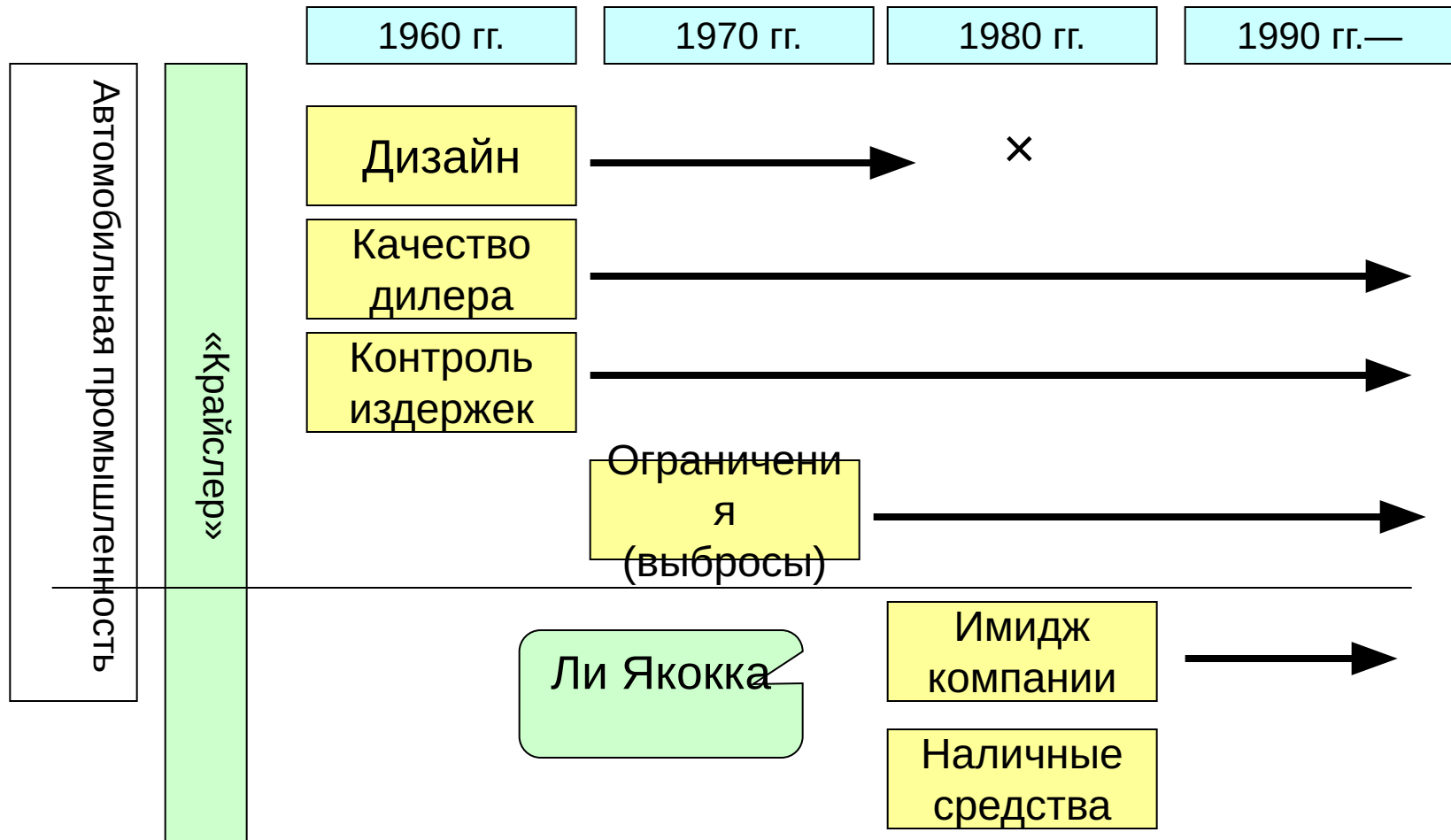
# CSF/КФУ (Критические факторы успеха)

---

- Факторы, которые ведут компанию к успеху и должны быть правильным образом реализованы
- 5-6 факторов (не слишком много)
- Зависят от
  - структуры отрасли промышленности, конкурентной ситуации, положения на рынке, геологических условий, экономики, юридических аспектов, экологических ограничений и т.д.
- Подлежат изменению
- Зависит от сферы бизнеса и компании

Управление через обзор КФУ = Управление **бизнес рисками**

# Пример: Автомобильная промышленность и «Крайслер»





## (4) Формирование знаний

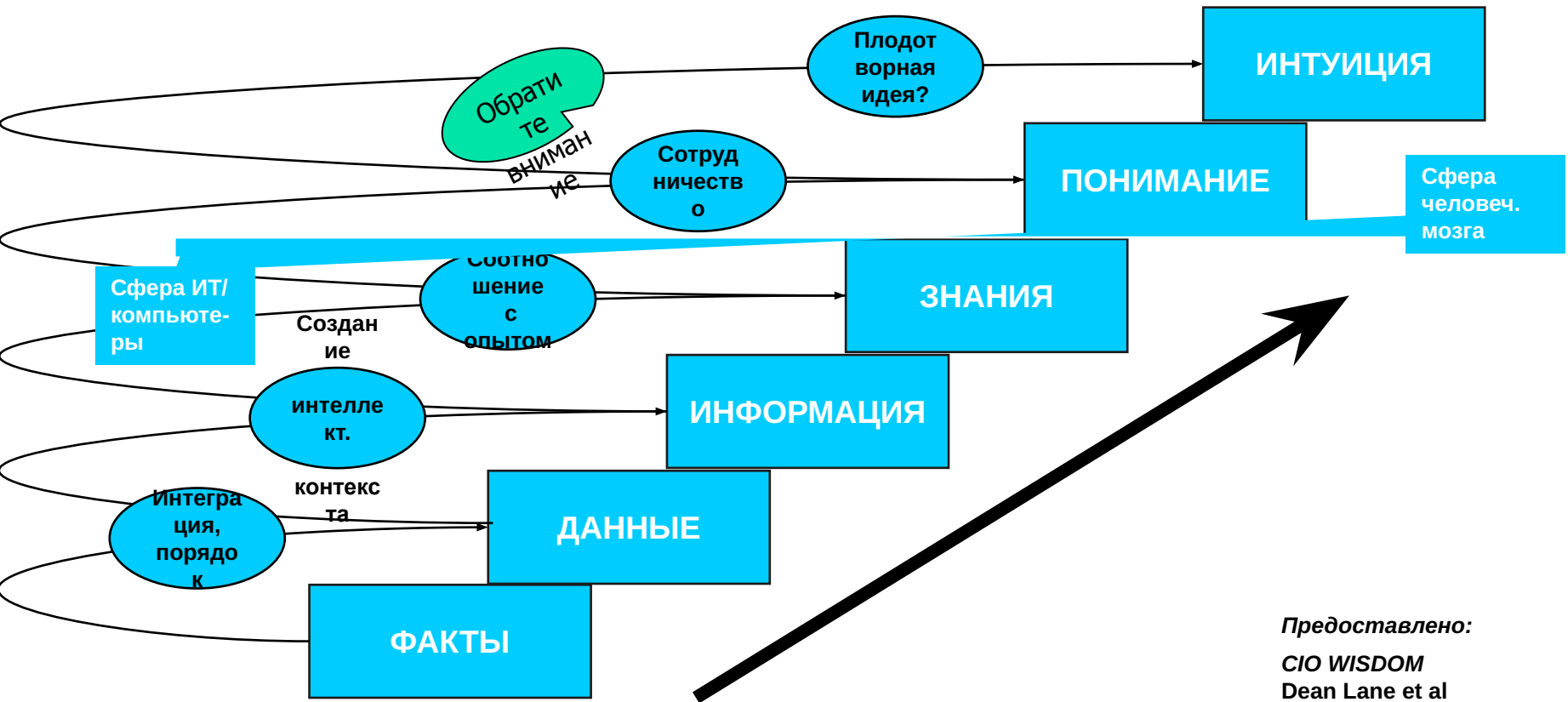
---

### Формирование знаний

- Сфера человеческого мозга (следующая страница: лестница бизнес интеллекта)
  - Сотрудничество обеспечивает понимание
- Уголок отдыха
  - Центр AI «Price Waterhouse» в США
  - Многие высокотехнологичные компании имеют такие уголки
  - Исследователи/офисные работники собираются вместе и разговаривают в комфортной обстановке

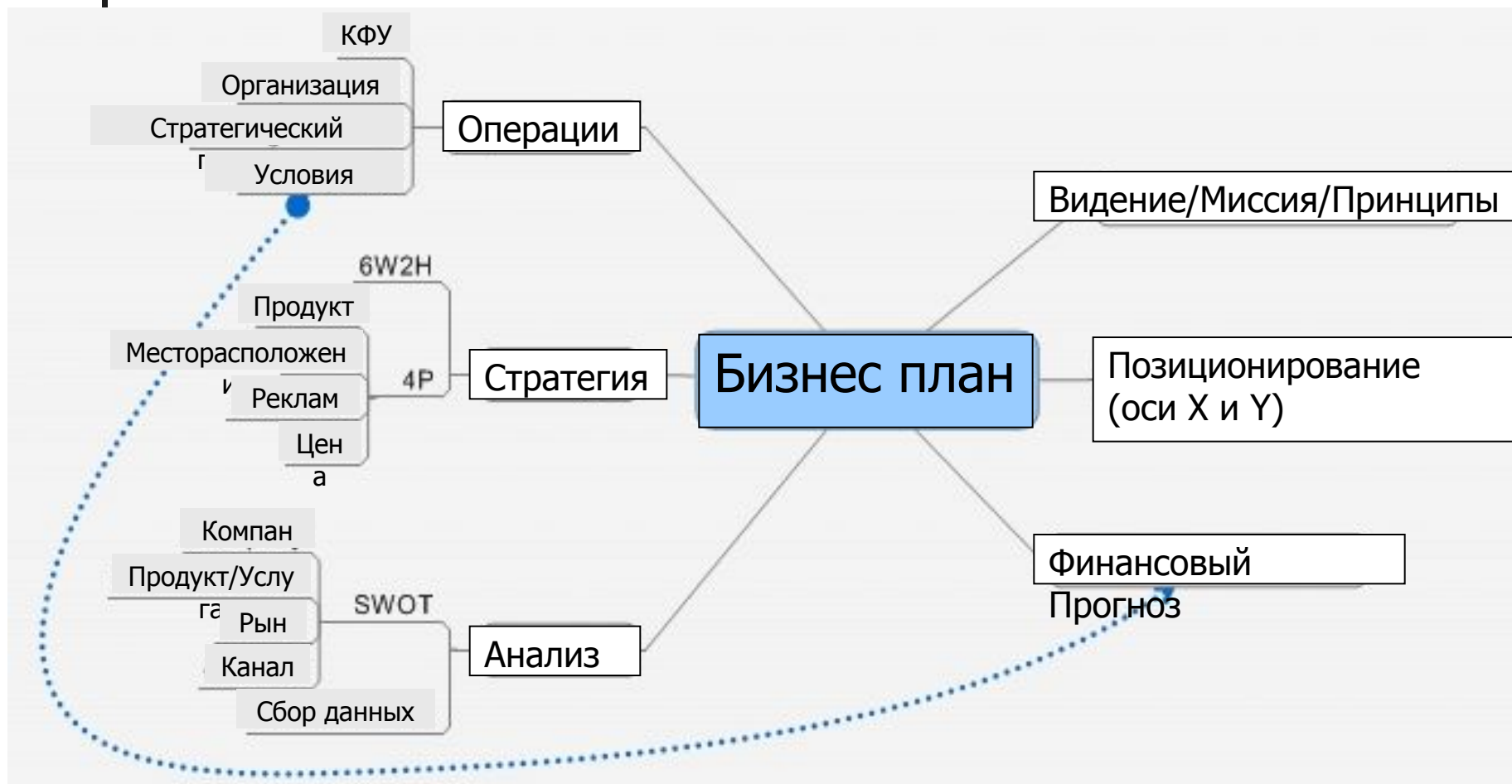
# Лестница бизнес интеллекта

Стратегия: чем выше, тем лучше



Предоставлено:  
CIO WISDOM  
Dean Lane et al  
© 2004 Prentice Hall

# Диаграмма связей





# Подразумеваемые знания

---

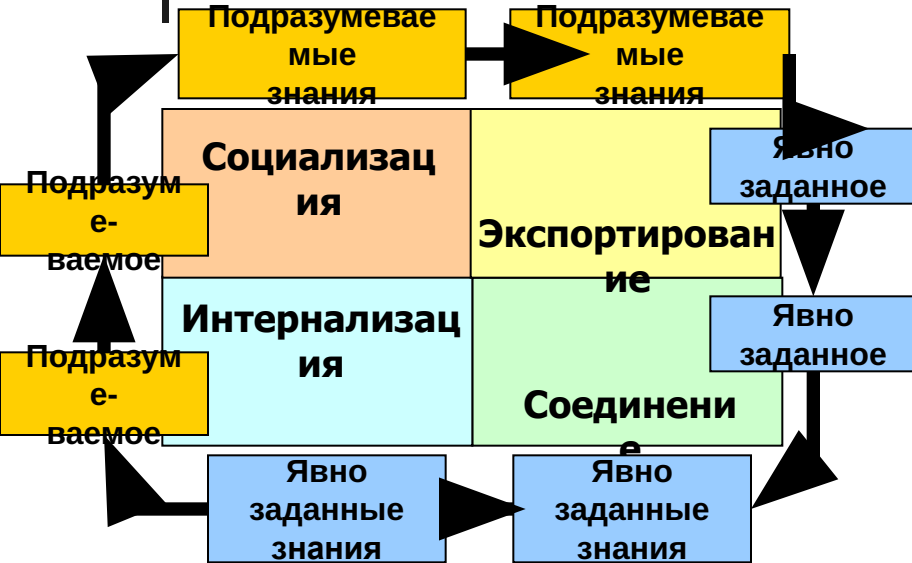
- Подразумеваемые знания



Такое определение знаний хорошо известно благодаря проф. Нонака Икуджиро, который популяризировал теорию управления знаниями, описав процесс взаимного обмена подразумеваемых и явно заданных знаний в модели SECI, создав теорию, основанную на практике.

Краткая информация о модели SECI приводится ниже...

# Подразумеваемые знания



- **Социализация**  
Процесс получения и передачи подразумеваемых знаний посредством общего опыта.
- **Экспортирование**  
Процесс конвертирования подразумеваемых знаний в явно заданные знания.
- **Соединение**  
Процесс комбинирования явно заданных знаний для создания новых явно заданных знаний.
- **Интернализация**  
Процесс впитывания полученных явно заданных знаний отдельными лицами.

## ■ Модель SECI

SECI – это модель процесса для описания того, каким образом «компания, создающая знания» создает организационные знания. Это достижение блестящих бизнес результатов, делая знания общими и применимыми.

Эта модель широко известна как основная теория управления знаниями.

В модели создания организационных знаний Нонака предусматриваются два вида знаний: подразумеваемые и явно заданные знания.

Новые знания создаются путем постоянного обмена и передачи существующих знаний между отдельными лицами, группами людей и организациями.

Модель SECI показывает процесс обмена и передачи знаний.



# Подразумеваемые знания (Пример)

## ■ Разработка «Honda City»:

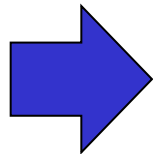
- Руководитель группы использует метафоры и аналогии для ясной передачи своей интуиции и проницательности.

Менеджер



Метафора:  
«Эволюция  
автомобиля»,  
«Больше человека,  
меньше машины»

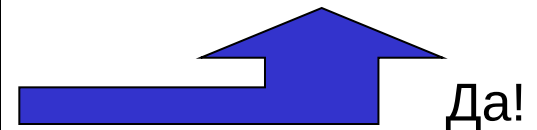
Аналогия: «Высокий  
парень»



Персонал



Сотрудники с  
различным опытом  
работы комбинируют  
уже известные  
дизайн и механизмы,  
создавая новый  
дизайн автомобиля.



Нет!

