

Выбор направления развития КОМПАНИИ

Тема 2



Жизненные циклы спроса и технологий
2

Стратегическая сфера бизнеса (стратегическая зона хозяйствования) - это сфера деятельности, в которой предприятие работает в данный момент или будет осуществлять свою деятельность в дальнейшем.

Признаки СБЕ

**включает продукты (виды продукции или услуг),
объединенные по:**

- характеру удовлетворяемых потребностей;**
- технологии;**
- типам потребителей;**
- способам удовлетворения потребностей
потребителей;**
- географическим районам сбыта.**

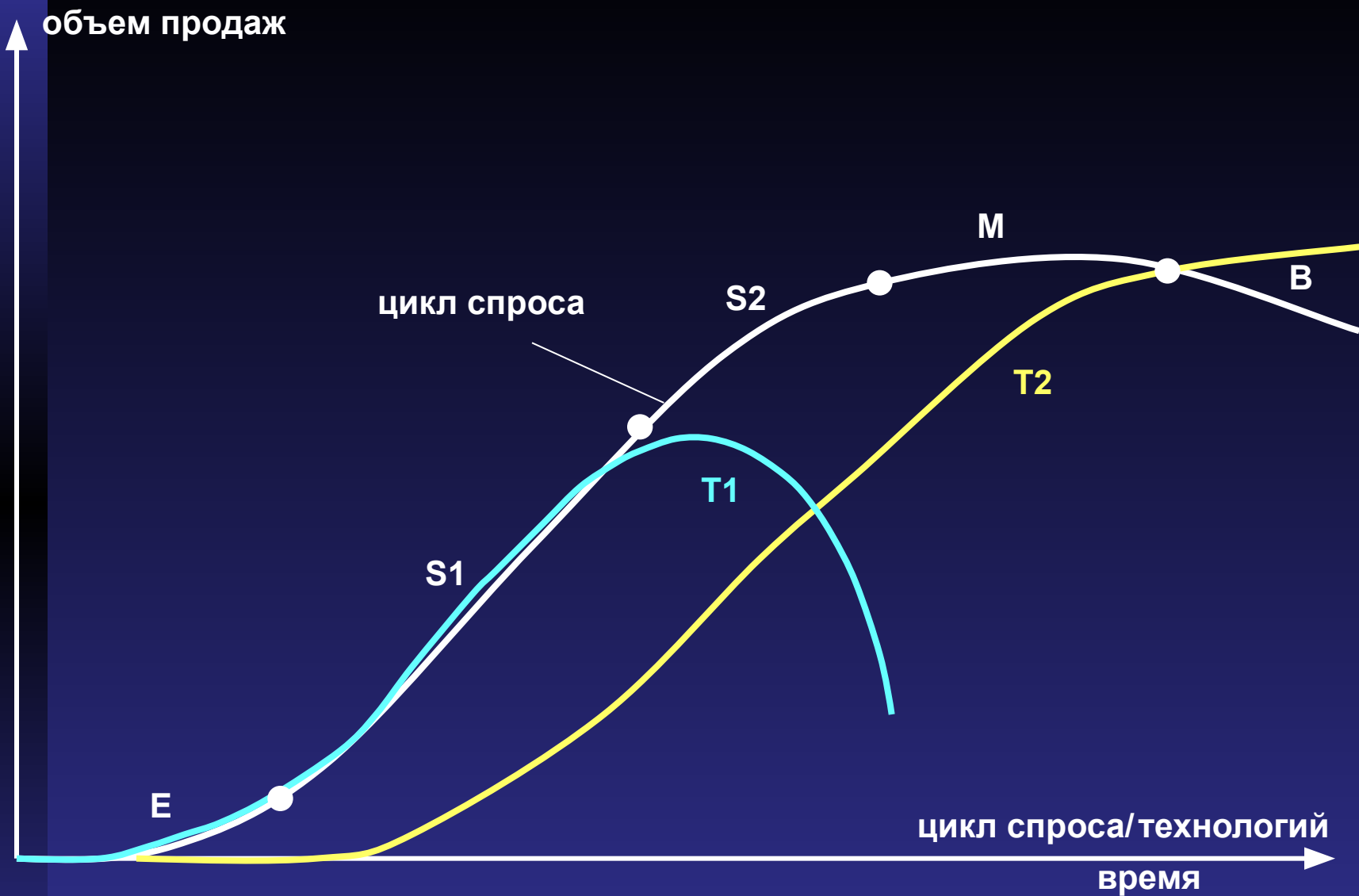
**Каждую стратегическую сферу бизнеса раскрывают
показатели:**

- ✓ **объем рынка, определяемый общим объемом реализации продуктов и услуг всеми производителями, в том числе конкурентами, оцениваемый в стоимостных или натуральных единицах измерения;**
- ✓ **доля предприятия в объеме рынка, %;**
- ✓ **стадия жизненного цикла (рыночное развертывание, рост, замедление роста, зрелость, спад);**
- ✓ **конкурентная позиция предприятия (сильная, средняя, слабая) в данной стратегической сфере.**

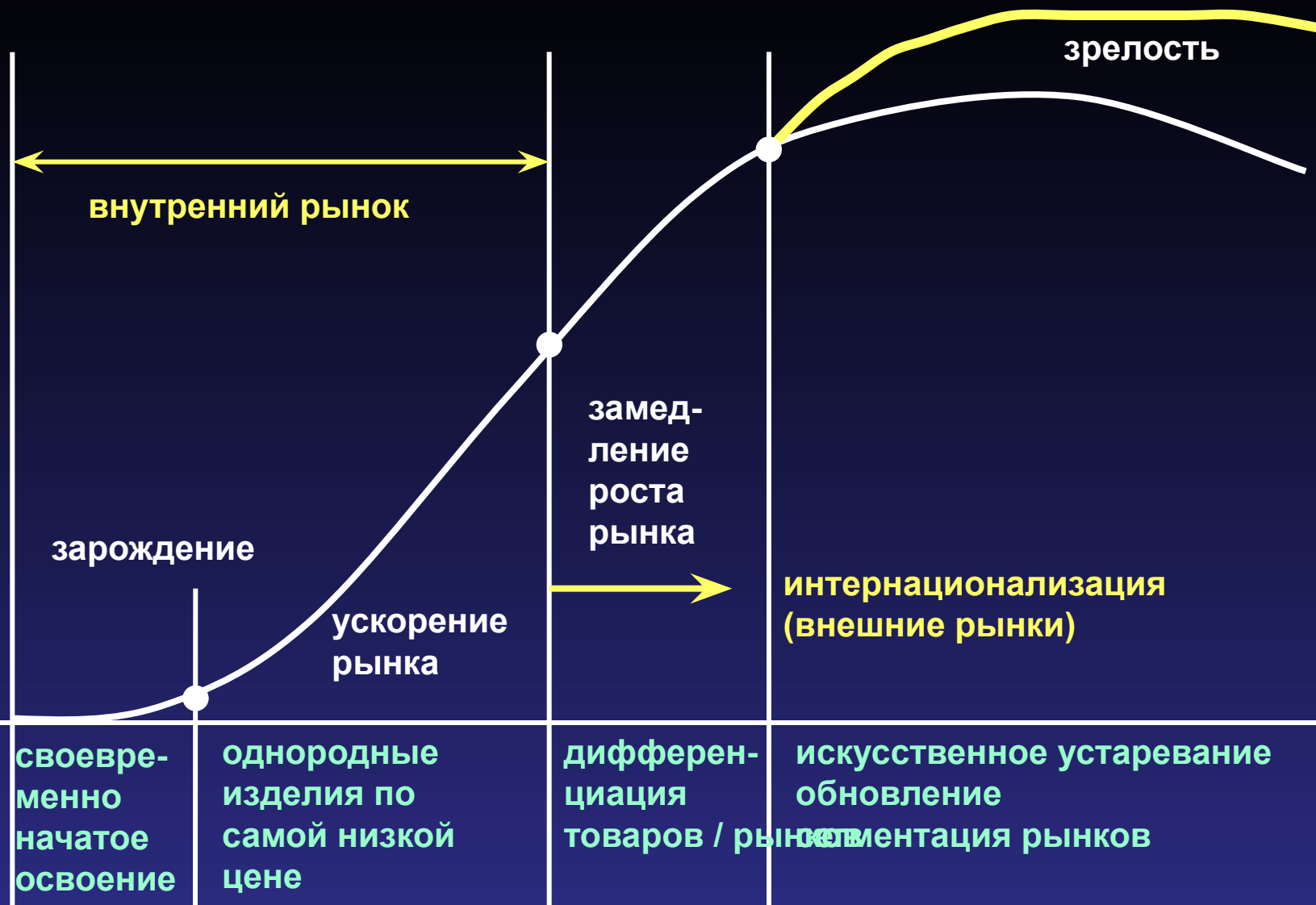
Формулировка миссии содержит описание трех элементов :

- ✓ **потребности покупателя, т.е. то, *ЧТО* надо удовлетворять;**
- ✓ **группы покупателей, т.е. *КТО* будет объектом обслуживания;**
- ✓ **действия, технология и знания, т.е. *КАК* компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов**

Миссия фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре.



Жизненные циклы спроса и технологий
6



Типичная эволюция стратегии конкуренции

Стратегические цели определяются в количественных или других измеримых показателях и содержат конкретные значения, которых необходимо достичь. При постановке целей надо указывать, кто отвечает за их достижение.

«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить,... но всего, что измеримо, можно достичь.»

Билл Хьюлетт

ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИНАНСОВЫХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

| Финансовые цели | Стратегические цели |
|---|---|
| Рост доходов | Увеличение доли рынка |
| Рост прибыли | Превосходство над конкурентами по качеству товара |
| Повышение рентабельности | Превосходство над конкурентами по издержкам |
| Увеличение доходности на вложенный капитал | Превосходство над конкурентами по ассортименту |
| Повышение цены акций | Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки |
| | |
| Увеличение степени диверсификации получения доходов | Лидерство в технологиях и/или инновационной деятельности |
| Стабильный доход в периоды экономических спадов | Превосходство над конкурентами по географическому охвату |

Характеристики (критерии качества) стратегических целей:

Цели должны быть конкретными и измеримыми

Ориентация целей во времени долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет), краткосрочные цели (в пределах года).

Цель должна быть достижимой

Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия

Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими

Восемь ключевых пространств для определения целей:

1. *Положение на рынке.*
2. *Инновации.*
3. *Производительность.*
4. *Ресурсы.*
5. *Прибыльность.*
6. *Управленческие аспекты*
7. *Персонал*
8. *Социальная ответственность.*

ПИРАМИДА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



В небольших однопрофильных компаниях в пирамиде отсутствует корпоративный уровень

ВЫРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ



ВЫРАБОТКА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Обеспечение конкурентного преимущества

- по цене;
- за счет дифференциации;
- за счет обслуживания ниши рынка или специфической категории покупателей

Плановые активные меры по опережению конкурентов (улучшение дизайна товаров, добавление свойств, повышение качества, электронная коммерция, расширение ассортимента и т.п.)

Реакция и адаптация к условиям макросреды и конкурентной ситуации

География рынков (местные, региональные, национальные, мультинациональные, глобальные)

**Бизнес-стратегия
(план управления
однопрофильной
компанией)**

**Ключевые функциональные
стратегии для создания
конкурентно значимых ресурсов и
возможностей**

Стратегии
НИОКР и
Инжиниринга

Управление
поставками

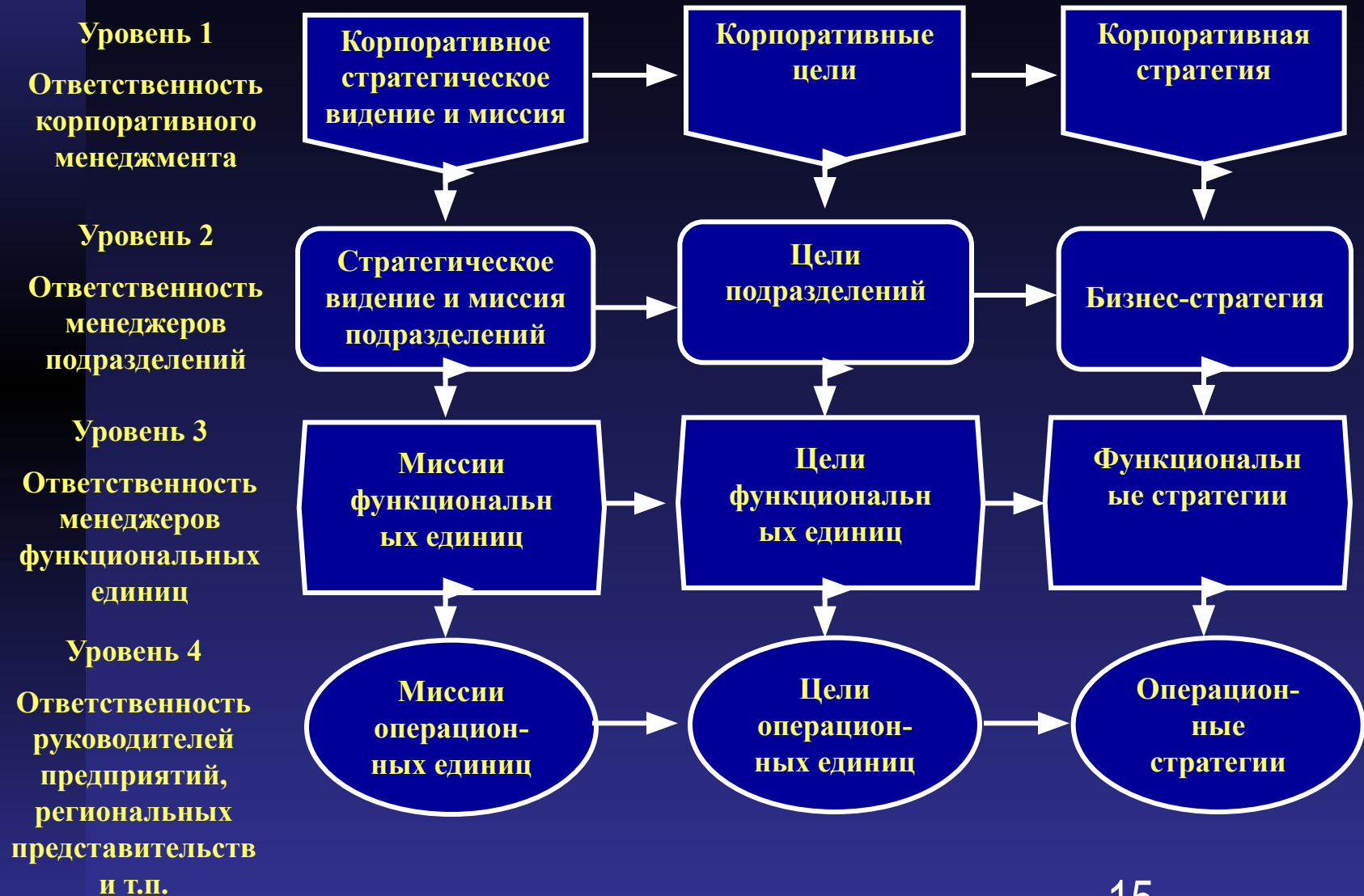
Производствен
ная стратегия

Стратегия про-
даж, маркетин-
га, распростра-
нения

Кадровая
стратегия

Финансовая
стратегия

Видение, миссии, цели и стратегии в стратегической пирамиде



Факторы, влияющие на выбор стратегии

Факторы внешней среды

Экономические,
социальные,
политические,
юридические

Условия
конкуренции,
общая
привлекательность
отрасли

Возможности и
угрозы

Совокупность факторов, определяющих
стратегию

Сильные и
слабые
стороны
компания,
компетенции
и
конкурентные
возможности

Личные
амбиции,
этические
принципы
высшего
руководства

Общие
ценности и
корпоративная
культура

Факторы внутренней среды

Оценка
влияния на
стратегию
внешних и
внутренних
факторов

Создание и
оценка
различных
вариантов
стратегии

Разработка
стратегии,
оптимально
соответствующей
ситуации в
целом