

Лекция 6



▶▶▶▶ Стратегическое планирование



LOGO



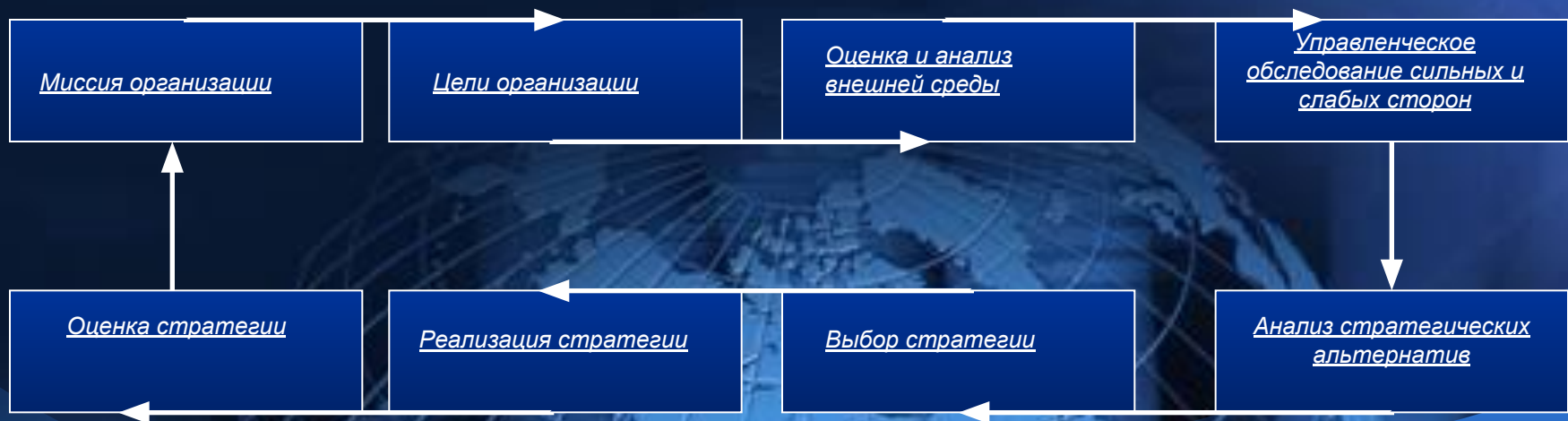
- ❖ Стратегическое планирование
- ❖ Стратегия
- ❖ Миссия
- ❖ Цели
- ❖ Множественные цели
- ❖ Анализ внешней среды
- ❖ Перечень внешних опасностей и возможностей
- ❖ Управленческое обследование
- ❖ Культура корпорации
- ❖ Образ корпорации
- ❖ Стратегия ограниченного роста
- ❖ Стратегия роста
- ❖ Стратегия сокращения

Сущность и процесс стратегического планирования

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных, для того чтобы помочь организации достичь своих целей.

Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.



Стратегия организации

- Стратегия – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих:

- Перспективные направления развития организации
- Сферы, формы и способы её деятельности в условиях окружающей среды
- Порядок распределения ресурсов для достижения поставленной цели

На разработку стратегии влияют следующие факторы:

- Потенциал организации (совокупность возможностей организации по выпуску продукции или оказанию услуг)
- Миссия и цели организации
- Состояние рынка
- Конкурентные преимущества
- Организационная культура
- Продукция
- Компетентность высшего менеджера и уровень его притязаний

Миссия организации

- Миссия организации – это основная общая цель организации – причина её существования.

Назначение и роль миссии

- Выполняет коммуникационную роль как во вне, так и внутри организации
- Является основой для выработки целей и стратегии организации, обеспечивая их непротиворечивость
- В миссии отражаются этические мировоззренческие и ценностные ориентации руководства от которых зависит их отношение к целям общества, выработки задач для их реализации

Миссия организации должна быть официально сформулирована и содержать следующее:

- ▣ Целевые ориентиры организации
- ▣ Философию организации
- ▣ Сферу деятельности

Цели организации



Общепризнанные модели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

- Достижимость
- Измеримость
- Конкретность
- Совместимость
- Приемлемость

Ориентация целей во времени:

1. Краткосрочные (до 1 года)
2. Среднесрочные (1 – 5 лет)
3. Долгосрочные (более 5 лет)

Оценка и анализ внешней среды

Внешняя среда – совокупность двух подсистем:

1. Среда макроокружения (внешняя среда, косвенного действия)
2. Среда непосредственного окружения (внешняя среда, прямого действия)

Задачи анализа внешней среды:

- a) Установление и оценка факторов, представляющих УГРОЗУ для текущей стратегии фирмы
- b) Определение факторов, способствующих развитию предприятия - ВОЗМОЖНОСТИ
- c) Изучение изменений, влияющих на текущую деятельность фирмы

Анализ внешней среды – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние факторы, чтобы определить возможные угрозы для организации.

Макроокружение создает ОБЩИЕ УСЛОВИЯ среды нахождения организации (экономические, правовые, политические, рыночные, технологические)

Степень воздействия отдельных компонентов макроокружения на различные организации различна.

Непосредственное окружение – те составляющие внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. (поставщики, профсоюзы, потребители, конкуренты)

Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым оно может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию

Управленческое обследование сильных и слабых сторон

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Управленческое обследование внутренней среды организации – оценка функциональных зон организации (финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпорации), предназначенная для выявления её стратегически сильных и слабых сторон.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ организации – все то, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ организации – все то что не позволяет организации достичь преимуществ над конкурентами.

Комбинацию внутреннего и внешнего анализа называют SWOT-анализом, поскольку он сводит воедино сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны организации, а также благоприятные возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), что позволяет определить стратегическую нишу, которую может занять организация.

- **Сильные стороны:** высокая компетентность, современные технологии, система контроля качества, лидерство на рынке, репутация у потребителей, наличие портфеля заказов и т. д.
- **Слабые стороны:** устаревшее оборудование, высокие издержки, отсутствие четких стратегий, низкий уровень прибыли, недифференцированный товарный знак или услуги, нехватка оборотных средств и т.д.
- **Возможности:** выход на новые рынки, расширение производства, инновации и т.д.
- **Угрозы:** новые конкуренты, повышение объема продаж аналогичной продукции, снижение платежеспособности покупателей и т.д.

Внешняя среда Вну тренняя среда	Возможности	Угрозы
	Сильные стороны	СлВ
Слабые стороны	СлВ	Слу

- ❑ СиВ – следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы, получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде
- ❑ СлВ – стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.
- ❑ СиУ – стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.
- ❑ СлУ – организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Анализ стратегических альтернатив

Стратегические альтернативы

1. Ограниченный рост
2. Рост
3. Сокращение
4. Сочетание всех альтернатив

~ Стратегия ограниченного роста устанавливает цели от достигнутого, сконцентрированные с учетом инфляции. Она принимается в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией. Это наиболее удобный, легкий и наименее рискованный способ действия, этой стратегии придерживается большинство организаций.

~ Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей под уровнем показателей предыдущего года.

Виды роста :

1. Внутренний
2. Внешний (вертикальный и горизонтальный)

~ **Стратегия сокращения.** К ней прибегают когда показатели деятельности компании ухудшаются.


Уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

Виды сокращения:

1. Ликвидация
2. Отсечение лишнего
3. Сокращение и переориентация

~ **Стратегия сочетания** представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий. Этой стратегии придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ УЧИТЫВАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ.

1. Риски
 2. Опыт прошлых стратегий
 3. Реакция на владельцев
 4. Фактор времени
- 

Эталонные стратегии развития бизнеса

I. Стратегия концентрированного роста

1. Стратегия усиления позиции на рынке
2. Стратегия развития рынка
3. Стратегия развития продукта

II. Стратегия интегрированного роста

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции
2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

III. Стратегия диверсификационного роста

1. Стратегия централизованной диверсификации
2. Стратегия горизонтальной диверсификации
3. Стратегия конгломеративной диверсификации

IV. Стратегия сокращения

1. Стратегия ликвидации
2. Стратегия «сбора урожая»
3. Стратегия сокращения
4. Стратегия сокращения расходов

Модель BCG

Модель бостонской консалтинговой группы (BCG)

Принято считать что на стадии зрелости и заключительной стадии жизненного цикла успешный бизнес генерирует денежную массу, тогда как на стадии роста происходит поглощение наличности.

Отсюда следует вывод, что для поддержания непрерывности успешной деятельности денежная масса, появляющаяся в результате на стадии зрелости бизнеса, должна быть частично инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми источниками дохода.

Уровень расхода и дохода зависит от темпов роста рынка и относительной доли на рынке.

Изменение темпов роста рассчитывается за последние 2-3 года.

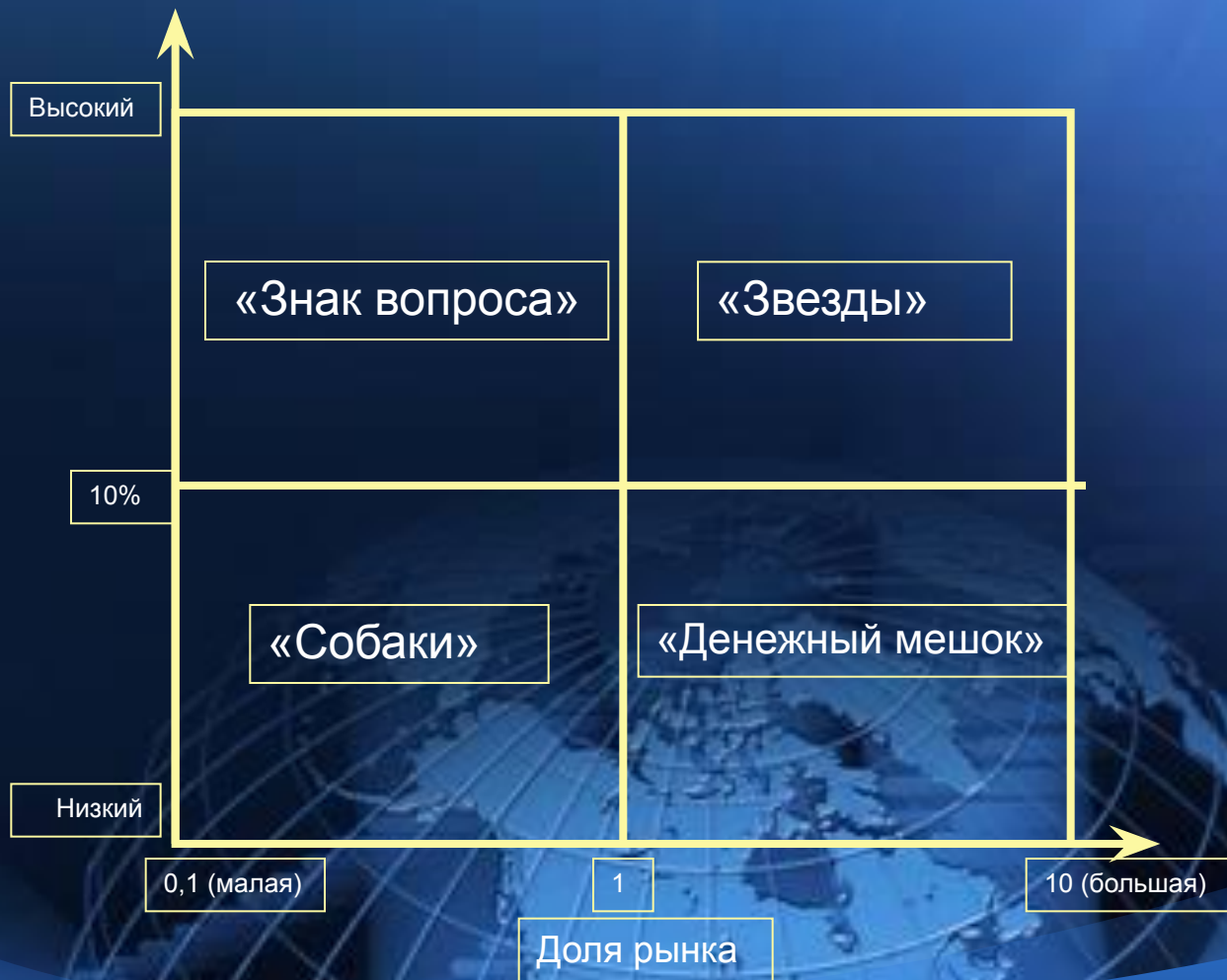
Высокими показателями темпов роста считается ежегодное увеличение объема продаж не менее чем на 10% (с учетом инфляции)

Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной отрасли к объему продаж компании лидера в этой отрасли.

Высокий показатель доли рынка означает, что фирма является лидером в данной отрасли.

Модель BCG

Ожидаемый темп роста



По модели ВСГ фирмы делятся на 4 группы:

1. «Звезды» (быстрый темп роста, большая доля рынка) Эти фирмы работают на быстроразвивающемся рынке и занимают на нем лидирующее положение. Однако позитивное движение их денежной наличности зависит от потребности вкладывать средства в новые заводы и оборудование либо в разработку новых видов продукции. **Возможные действия** – сохранение и увеличение занимаемой доли на рынке.
2. «Знак вопроса» (высокий темп роста, незначительная доля рынка). Эти фирмы работают в выгодной и привлекательной отрасли, но занимают очень малую долю рынка. **Возможные действия** - увеличение доли бизнеса, либо удовлетворение существующим положением, либо сохранение бизнеса.
3. «Денежные мешки» (низкий темп рыночного роста, большая доля рынка) Фирмы этой категории приносят много денег, но перспективы их будущего роста ограничены. **Возможные действия** - сохранение или увеличение доли бизнеса на рынке.
4. «Собаки» (низкие темпы роста, незначительная доля рынка) Фирмы этой категории не приносят много денег, но и не требуют больших вложений. **Возможные действия** - удовлетворение существующим положением, либо сокращение бизнеса, либо ликвидация бизнеса.

Модель М. Портера

В любой отрасли правила конкуренции диктуются пятью факторами конкуренции. В совокупности эти факторы определяют уровень прибыльности отрасли, поскольку они непосредственно влияют на цены, которые могут установить отдельные фирмы, на структуру их расходов и на требования относительно капиталовложений.



Оценив привлекательность отрасли по этим факторам и определив возможности и угрозы, можно выбирать одну из трех основных стратегий:

1. Стратегия лидерства по издержкам – стратеги, которой следует организация, если хочет выделиться среди конкурентов, став производителем с едиными низкими производственными издержками в своей отрасли.
2. Стратегия дифференцирования - стратеги, которой следует организация, если хочет выделиться в своей отрасли по характеристикам продукции, имеющим особенно большое значение для покупателей.
3. Стратегия фокусирования - стратеги, которой следует организация, если хочет выделиться среди конкурентов благодаря лидерству по издержкам либо политике дифференцирования на узком сегменте той или иной отрасли.

Наиболее высокую эффективность организации можно обеспечить благодаря двойному акценту – на низких издержках и на дифференцировании.

Модель «продукт-рынок»

		Рынки	
		Старые	Новые
П Р О Д У К Т Ы	Старые	Сокращение расходов	Развитие рынка
	Новые	Развитие товара	Диверсификация

- 1 поле. Цель стратегии – стабилизация или расширение рынка. Она используется в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Стратегия «сокращение расходов» или «обработки рынка» направлена на существующие продукты и рынки.
- 2 поле. Стратегия развития рынка предполагает выход на новые рынки с уже существующими товарами.
- 3 поле. Стратегия развития товара – стратегия, направленная на разработку новых товаров, которые будут сбываться на старых рынках.
- 4 поле. Стратегия диверсификации предполагает изменение направлений и сфер деятельности.

Существуют три типа стратегий диверсификации:

1. Горизонтальная (производство новой продукции с использованием новой технологии)
2. Централизованная (производство новой продукции с использованием существующих технологий)
3. Конгломератная (производство новой продукции, технологически не связанной с производной продукцией)