

Учебный курс «Основы менеджмента»

Тема лекции

Стратегия фирмы

Тема: Стратегия фирмы

План лекции

1. Миссия и цели организации

2. Эталонные стратегии бизнеса

1 Миссия и цели организации

Миссия в широком понимании: констатация философии и предназначения организации.

Миссия в узком понимании: сформулированное утверждение о том, для чего существует организация и чем отличается от других организаций.

Управленческая ценность миссии – наделение организации отличительными чертами (направления деятельности, пути развития, качественные характеристики).

1 Миссия и цели организации

Основные группы людей, чьи интересы должны быть учтены при формулировании миссии организации:

Собственники организации

Сотрудники организации

Покупатели продукта организации

Деловые партнеры организации

Местное сообщество

Общество в целом

1 Миссия и цели организации

Содержание миссии:

В каких сферах бизнеса работает компания:

**Потребности покупателя
(для кого производится продукт)**

Группы покупателей

**Технологическое и функциональное исполнение
(как удовлетворяются потребности покупателей)**

**Внешняя среда по отношению к фирме
(рабочие принципы)**

Культура организации (рабочий климат)

1 Миссия и цели организации

Примеры формулирования миссии:

Компания «Форд» (Генри Форд)

«Предоставление людям дешевого транспорта»

Compaq Computer

«Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка»

Polaroid (начало 70-х)

«Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни»

1 Миссия и цели организации

Примеры формулирования миссии:

ЗАО «Агрофирма «Дороничи»

«Удовлетворение потребностей общества путем обеспечения потребителей высококачественными мясными изделиями, предназначенными для повседневного потребления в пищу, при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников предприятия»

1 Миссия и цели организации

Для чего формулируется миссия:

1 Дает субъектам внешней среды общее представление об организации (формирование и закрепление имиджа)

2 Способствует формированию единения внутри организации (создание корпоративного духа):

- миссия делает ясными для сотрудников цель и предназначение организации

- способствует установлению определенного климата в организации

3 Миссия дает возможность более действенно управлять организацией:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает их непротиворечивость

- обеспечивает стандарт для распределения ресурсов и базу для оценки их использования

- расширяет для работника смысл и содержание его работы (широкий набор приемов мотивации)

1 Миссия и цели организации

Цели – переводят общее видение развития компании в конкретные задачи.

Цели – конкретное конечное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

Значение целей для организации:

- исходная точка планирования;
- основа построения организационных отношений;
- база для системы мотивации;
- точка отсчета в процессе контроля.

1 Миссия и цели организации

Типы целей по времени достижения:

- 1 Долгосрочные цели – достигаются через 3-5 лет. Более общие цели.
- 2 Краткосрочные цели – достигаются в течение 1-2 лет. Более конкретные и детальные.

В основе деления целей на долгосрочные и краткосрочные – продолжительность производственного цикла организации.

1 Миссия и цели организации

Иерархия целей – это декомпозиция целей более высокого уровня управления организации в цели более низкого уровня:

- Цели более высокого уровня – носят более широкий характер, имеют более долгосрочный временной интервал достижения.**
- Цели более низкого уровня – средство для достижения целей более высокого уровня.**

1 Миссия и цели организации

Требования к целям:

ДОСТИЖИМЫЕ

ИЗМЕРИМЫЕ

КОНКРЕТНЫЕ

СОВМЕСТИМЫЕ

ПРИЕМЛЕМЫЕ

Стратегия – генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочно перспективе должно привести к выполнению ее целей.

Определение стратегии бизнеса организации решает три основных вопроса:

- какой бизнес (вид бизнеса) прекратить;**
- какой бизнес продолжить;**
- в какой бизнес перейти.**

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:



Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ

Установление целей от достигнутого уровня (скорректированного с учетом инфляции и некоторых других условий)

Стратегию используют большинство организаций

Самый легкий, наиболее удобный, наименее рискованный способ действий

Применяется в зрелых отраслях со стабильными технологиями

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

РОСТ

Установление целей со значительным ежегодным превышением достигнутого уровня развития

Второй наиболее часто используемый вид стратегии

Используют предприятия, стремящиеся к диверсификации

Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

Концентрированный рост

Стратегия усиления позиции на рынке

С данным продуктом на данном
рынке занять лучшие позиции

Стратегия развития рынка

Поиск новых рынков
для уже производимого продукта

Стратегия развития продукта

Производство нового продукта и его
реализация на уже освоенном рынке

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

Интегрированный рост

Стратегия обратной вертикальной интеграции

Приобретение или усиление контроля над поставщиками, дочерние предприятия

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

Приобретение или усиление контроля над системой распределения продукта фирмы

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

Диверсифицированный рост

Стратегия центрированной диверсификации

Поиск возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе

Стратегия горизонтальной диверсификации

Рост на существующем рынке за счет нового продукта для потребителей старого

Стратегия конгломеративной диверсификации

Расширение за счет новых производств, никак не связанных со старыми

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

Сокращение

Стратегия ликвидации

Радикальный вариант – полная распродажа активов компании (банкротство, например)

Стратегия сокращения («отсечение лишнего»)

Закрытие или продажа одного из бизнесов или подразделений (перегруппировка ресурсов)

Стратегия сокращения расходов

Снижение объемов производства и затрат, даже увольнения – в периоды спадов

Стратегия «сбора урожая»

Бесперспективный бизнес постепенно сокращают до нуля и получают максимальный доход

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:

КОМБИНИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ

Заключается в любом сочетании эталонных стратегий

Реализуют крупные предприятия, работающие в разных отраслях

Базовые или эталонные стратегии бизнеса:



Тема: Стратегия фирмы

Литература

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.**