

# Тема 5. Разработка операционной стратегии предприятия

## Вопросы:

- 1. Сущность, содержание и виды операционной стратегии.
- 2. Процесс разработки операционной стратегии предприятия.

- Вопрос 1. Сущность и содержание операционной стратегии.

**Корпоративная стратегия** — это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей. Она включает решения, принимаемые руководством на высшем уровне, например, выбор вида деятельности.

Корпоративная стратегия представляет собой стратегию для компании и сфер ее деятельности в целом и предполагает разработку следующих подстратегий:

- **Операционная стратегия** — стратегия для основных структурных единиц (заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных сфер деятельности). Операционная стратегия - это подход, вытекающий из общей стратегии.
- **Деловая стратегия (Бизнес-стратегия)** — стратегия для каждого отдельного направления деятельности компании.
- **Функциональная стратегия** — стратегия для каждой функциональной части или направления деятельности.

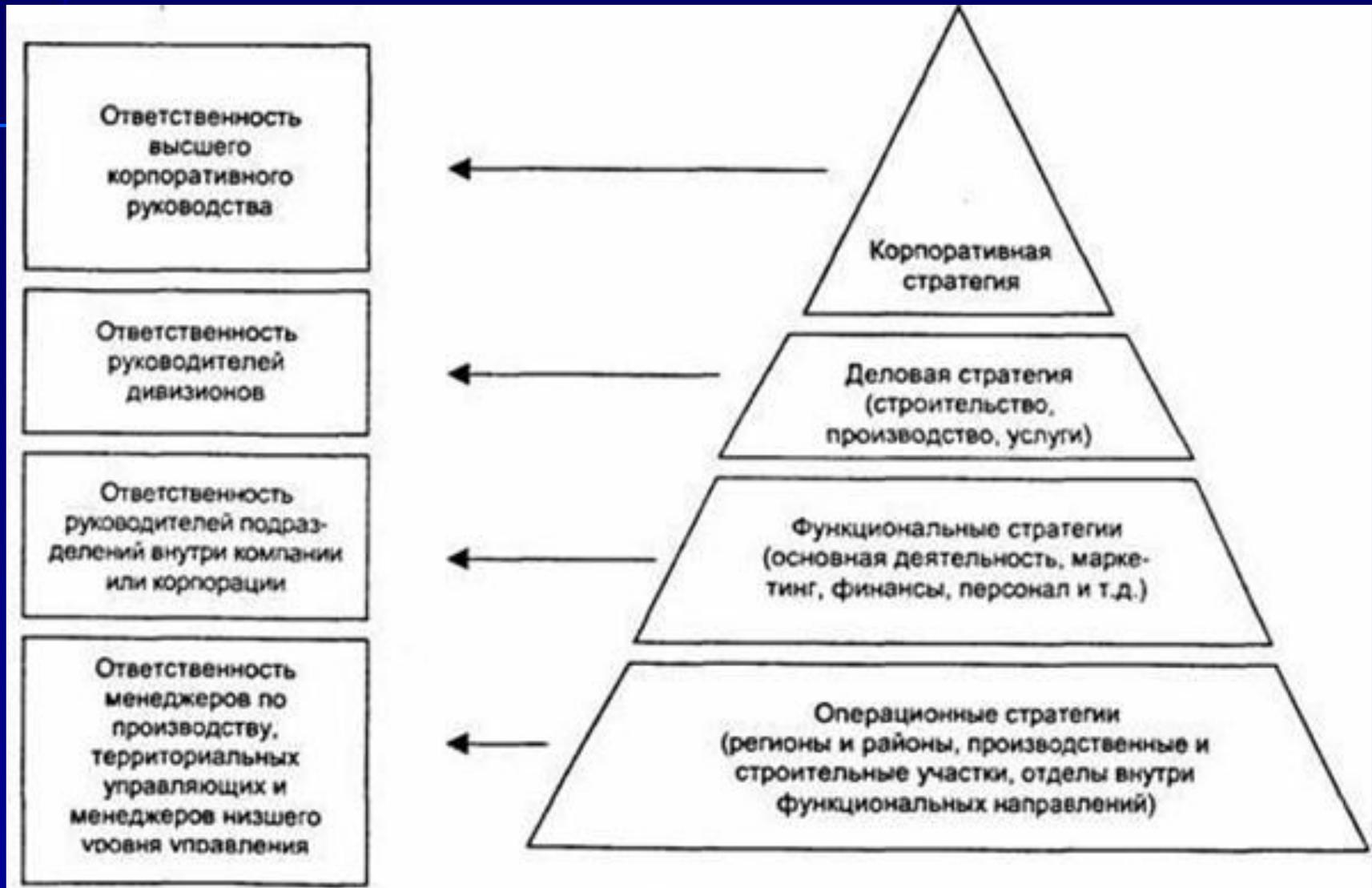
Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена - топ-менеджерами.

## **Операционная стратегия – это:**

- подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий с созданием и реализацией продукта организации. Эта подсистема предусматривает использование развитие всех производственных мощностей предприятия с целью достижения конкурентного преимущества;
- разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.

**Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания.**

# Система стратегий предприятия



## **Операционная стратегия и условия жесткой рыночной конкуренции обеспечивает:**

- **1. Лидерство по минимуму затрат.**
- **2. Технические характеристики продукции.** Конструкция изделия позволяет эксплуатировать его с более высокими показателями, чем конкурентов.
- **3. Высокое качество продукции, предлагаемой потребителю.**
- **4. Техническая поддержка.** Оказывается поставщиком комплектующих для предприятия, особенно при разработках новых продуктов, на ранних стадиях конструкторских работ.
- **5. Послепродажная поддержка потребителя.** Это поставки запасных частей, иногда модификация прежних комплектующих и обеспечение нового, более высокого, уровня эффективности изделия.
- **6. Способность компании предложить своим потребителям широкий ассортимент товаров** - способность компании на протяжении длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса, что становится существенным элементом её операционной стратегии.

- **7. «Индивидуализацию» изделий по требованиям клиентов.** В некоторых фирмах можно приобрести любой товар по вашему индивидуальному заказу. В Японии около 20 % телевизоров, телефонных аппаратов, часов изготавливают в порядке массового обслуживания населения, другое количество изготавливается с учётом индивидуальных заказов заказчиков.
- **8 Своевременное внедрение продукции на рынок.** В некоторых отраслях высоких технологий способность вовремя выдать продукцию на рынок может привести к успеху. «Полароид» сделал себе репутацию именно на этом.
- **9. Гибкое регулирование объёма производства.** Способность регулировать объём производства согласно уровню спроса, который меняется, имеет исключительно важное значение.
- **10. Производство по принципу «точно в срок»,** соответственно которому предприятие стремиться получать все материалы и комплектующие точно в тот срок, когда они необходимы для производства конечного продукта. При такой схеме поставщик должен поставлять комплектующие на сборку несколько раз в день, а не раз в неделю, как это обычно бывает.

- **Операционную стратегию следует рассматривать как часть общего процесса планирования**, обеспечивающую соответствие между операционными задачами и задачами управления организацией.
- **Основная цель операционной стратегии** - построение операций по переработке ресурсов, поступающих в конечный продукт для удовлетворения потребностей потребителей, для завоевания и сохранения конкурентоспособности на рынке.  
**Главная задача операционной стратегии** состоит в том, чтобы максимально точно определить все возможные варианты **операционных приоритетов**.

К основным приоритетам относят:

- издержки (или затраты) производства;
- качество и надежность продукции;
- срок выполнения заказа;
- надежность поставок;
- способность фирмы реагировать на изменение спроса;
- гибкость и скорость освоения новых товаров;

## **Особенности каждого приоритета в разработке операционной стратегии.**

- **1. Издержки производства** — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости. Включают в себя материальные затраты, расходы на оплату труда, проценты за кредиты ит.п.
- Так как издержки на выпускаемую продукцию являются основной составляющей цены, то от того, насколько они будут низкими, будет зависеть конкурентоспособность продукции. Низкие издержки – это необходимое, но не достаточное условие, чтобы успешно конкурировать.
- **Экономическая суть издержек производства** заключается в зависимости изготовления продукции от стоимости используемых, ресурсов, материалов и других факторов производства.

- **2. Качество продукции** — это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность к потреблению, ее способность удовлетворять своему назначению.
- Каждой вещи, изделию, виду продукции присущи свои особые свойства, характеризующие их качество.
- Для станка важна высокая производительность, точность обработки; для автомобиля — грузоподъемность, скорость, расход горючего; для ткани — плотность, усадка, несминаемость; для обуви — ее прочность, эластичность кожи, удобство колодки, соответствие моде и т.д.
- *Существуют две отдельные категории качества: качество продукции и качество процессов.*
- *Чтобы обеспечить надлежащий уровень качества продукции, необходимо во главу угла деятельности поставить требования потребителя.*
- Качество процесса также имеет чрезвычайно важное значение, поскольку от него зависит и качество продукции.

### **3. Безопасность продукции – это:**

- свойство продукции, обеспечивающее безопасное для жизни, здоровья или имущества граждан использование приобретенной продукции или ее хранение в течение установленного срока службы или срока годности;
- продукция, на которую установлен государственный стандарт, содержащий требования по обеспечению безопасности жизни, здоровья или имущества граждан, охраны окружающей среды, а также средства, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья граждан с обязательной сертификацией и последующей маркировкой знаком соответствия этим требованиям;
- безопасность связанных с ней процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации (далее безопасность) состояние, при котором отсутствует недопустимый риск, связанный с причинением вреда жизни или здоровью граждан.

- **4. Срок выполнения заказа.** На некоторых сегментах рынка основным условием для достижения конкурентного преимущества является способность компании выпускать продукцию или обеспечивать услуги быстрее, чем конкуренты.
- **5. Надежность поставок.** Данный операционный приоритет выражает способность фирмы поставлять продукцию точно в указанный срок. С этим приоритетом связана проблема сокращения товарно-материальных запасов.
- **6. Гибкость и скорость введения нового производства.** Гибкость как средство реагирования на высокую степень неопределенности в развивающихся отраслях является неотъемлемым условием долгосрочного выживания и процветания.
- **7. Способность реагировать на изменение спроса.** Способность компании в течение длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса становится существенным элементом ее операционной стратегии.

- **Операционные стратегии сервисных компаний** - стратегии, ориентированные на потребности конкретных клиентов услуг.
- Разрабатывается стратегия оказания услуги, в соответствии с которой формируется система обслуживания.

**Сервисная стратегия направляется на обеспечение следующих приоритетов:**

- внимательное и вежливое обращение с клиентами;
- скорость и удобство предоставления услуги;
- цена услуги;
- разнообразие услуг;
- высококачественное обслуживание потребителей;
- удобное для пользователей расположение предприятий (супермаркеты, банкоматы, станции технического обслуживания);
- наличие произведенной собственными усилиями продукции (основной источник прибыли супермаркета), пекарни и т.д.

# Виды операционных стратегий

- Операционные стратегии классифицируют по доминирующим целям, которые они преследуют.

### **Выделяют основные группы операционных стратегий:**

- а) Стратегия минимизации затрат затраты;
- в) Стратегия гибкости (дифференциации) (оперативность в обновлении ассортимента продуктов и изменении объема выпуска);
- с) Стратегия, ориентированная на качество (улучшение качества продуктов и процессов);
- д) Стратегия сокращения времени на производство и обслуживание;
- е) Стратегия фокусирования (сосредоточение усилий);
- Первые два вида используют с момента появления классического менеджмента и поэтому считают традиционными.
- Три последних считают новыми, так как они получили признание с развитием современных систем операционного управления.

- **1) Стратегия минимизации затрат** - стратегия контроля над затратами, снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов.
- Высокие затраты в условиях рынка и ценовой конкуренции могут стать угрозой, а их снижение предоставить новые возможности.
- Минимизация затрат является следствием комплекса действий, связанных с затратами на производство продуктов непосредственно перерабатывающей подсистемы, с объемом производства зависящего от объема сбыта.
  - **Сбыт, в свою очередь, зависит от следующих факторов:**
  - лидерства производителя на рынке по уровню затрат;
  - качества продукции;
  - времени (скорости) доставки материального продукта и оказания услуги;
  - персонификации продукта под требования клиента;
  - способности организации быстро реагировать на изменение спроса.

## **2) Стратегия гибкости (дифференциации).**

- Гибкость это способность предприятия манипулировать соотношением номенклатуры (ассортимента), объемами производства продуктов и быстро осваивать новые виды продуктов. Это скорость реакции на требуемые изменения, способность перестраивать действующие операционные процессы, разрабатывать и внедрять новые продукты.

***Гибкое реагирование обеспечивается такими факторами, как:***

- гибкость процессов и операций;
- функциональная гибкость процессов производственной цепочки;
- гибкость системы управления – способность к адаптации основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- стратегическая гибкость – способность системы ориентироваться на разработку нового продукта.
- Главные источники осуществления стратегии быстрого реагирования – это аутсорсинг (передача части неосновных функций вашей компании исполнителям из вне) и бенчмаркинг (использование опыта).

## **Стратегия, ориентированная на качество**

- Качество это потребительские свойства продукта или услуги. Требуемый уровень качества определяется целевым потребителем продукции.
- **Выделяют две составляющие качества:**
  - а) качество продукции; б) качество процесса.
- Стратегии, основывающиеся на качестве, охватывают не только контроль качества конечной продукции и услуг, но и качество используемых ресурсов, показатели качества процессов и операций на всех этапах производства: закупка – производство – сбыт – сервисное обслуживание.
- Значимость качества для конкурентоспособности продукции обусловило появление самостоятельного направления – менеджмента качества.
- Реализация стратегии «качество» связана с затратами, гибкостью и временем.

## **Качество, как правило, оценивают:**

- по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по показателю отклонений от системного стандарта производства;
- по проценту брака;
- по ресурсу гарантированного функционирования продукта (например, периоды времени между поломками или профилактическими ремонтами);
- по показателям издержек на повышение качества и т.д.

### **Качество производственных поставок обычно оценивают:**

- по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок;
- по различным показателям задержек и срывов поставок;
- по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

**Гибкость производства** по спросу может оцениваться по широте ассортиментного ряда конкретных продуктов-товаров; по скорости обновления продукта и т.д.

## **Стратегия сокращения времени на производство и обслуживание**

- Сокращение времени, требуемое для выполнения операций и бизнес-процессов дает значительное конкурентное преимущество. Оно означает способность организации предоставлять товары или услуги точно в обещанный срок или раньше срока.
- Все операции и бизнес-процессы рассматриваются с позиций сокращения длительности цикла их выполнения, в результате чего сокращаются сроки оборачиваемости денежных средств и снижаются затраты.
- Стратегия минимизации времени выполнения заказов клиентов обеспечивает сокращение времени на разработку и сбыт новых изделий или услуг, реагирование на изменение потребительского спроса, поставку изделия или предоставления услуги. При этом затраты обычно снижаются, производительность повышается, новые изделия появляются на рынке быстрее и обслуживание потребителя в целом улучшается.

- **Стратегия фокусирования** – один из возможных вариантов конкурентной стратегии, при котором организация ориентирована на определенную рыночную нишу, предполагая сосредоточение его производственных и прочих усилий на удовлетворении узких однородных потребностей относительно небольшой группы потребителей.

*Преимущества стратегии фокусирования:*

- способствует концентрации ресурсов и дают возможность успешно конкурировать в условиях их ограниченности;
- высокая вероятность достижения цели и завоевания устойчивой конкурентной позиции;
- способствует выработке общего корпоративного духа;
- все внутренние инвестиции и программы развития направлены на достижение единого конечного результата;
- усиливает техническое превосходство и устанавливает технические преимущества над конкурентами;
- способствует созданию уникального имиджа и формированию абсолютной клиентской лояльности

**Вопрос 2.** Процесс разработки операционной стратегии предприятия

- **Разработка операционной стратегии** – это процесс разработки общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.
- **Операционная стратегия строится с учетом общей стратегии фирмы** и тесно связана со стратегиями других функциональных подразделений.
- Она направлена на решение различных аспектов производственной деятельности.

- **Разработка операционной стратегии** – функция менеджеров высшего звена.

**Важнейшими фазами процесса разработки операционной стратегии являются:**

- 1) формулирование целей и содержания стратегии;
- 2) выбор операционной стратегии;
- 3) оценка и контроль реализации стратегии.

**Цели операционной стратегии обусловлены целью корпоративной стратегии.**

Одной из основных целей операционной стратегии предприятий на сегодня является обеспечение конкурентных преимуществ или выраженной компетенции, т.е. специфических возможностей или характеристик организации, которые обеспечивают ее конкурентоспособность.

- Цели фирмы отражают вполне конкретные показатели: продукция, ее объем и ассортимент; рентабельность и другие.

## **Разработка стратегии требует постоянного сбора и анализа информации:**

- о влияния внешних факторов на деятельность фирмы.
- о состоянии внутрифирменной производственной и финансовой деятельности, сильных и слабых сторонах самой фирмы.

### **При этом важно анализировать:**

- запросы окружающей среды;
- требования конкурентов (учета сильных и слабых сторон деятельности конкурентов, их возможных действий);
- особенности генеральной и функциональных стратегий организации;
- жизненный цикл товаров и процессов, имеющих место в организации;
- учет конкурентоспособности организации

- **На выбор операционной стратегии** воздействуют внешняя и внутренняя среда организации.
- **а) Внешние факторы** - это практически все элементы внешней среды определенные в общем менеджменте в той или иной мере воздействуют на операционную систему.
- Наиболее существенное влияние оказывают поставщики, потребители и конкуренты.
- Обобщающим фактором их воздействия является рынок сбыта продукции и рынки потребляемых ресурсов: сырья и материалов, труда, информации, финансов и т.п.
- **б) Из содержания внутренней среды** организации можно выделить четыре основные взаимосвязанные группы факторов оказывающих влияние на операционную стратегию:
  - 1) факторы, связанные с качеством человеческих ресурсов;
  - 2) технологические факторы (прогрессивность технологий);
  - 3) финансовые факторы (финансовые возможности организации);
  - 4) организационная культура (ценности и нормы, которые разделяются большинством работников организации).

## **Технология разработки операционной стратегии предполагает принятие следующих решений:**

- 1. Принятие решения относительно оптимального местоположения производства - выбор континента, страны, региона, города, конкретной части города, здания и т.д.
- 2. Принятие решения относительно производственных мощностей и рационального размещения оборудования - (капиталоемкости, материалоемкости, трудоемкости, пространственных границ и т.д.).
- 3. Принятие решений об операционном процессе - определение конечной цели операционной системы и способа реализации ее динамических функций.
- 4. Принятие решения относительно технологий - решение относительно заимствования технологий или разработки собственных.
- 5. Определение типа системы снабжения;
- 6. Принятие решения по запасам - определение видов запасов на предприятии и политики управления ими.
- 7. Принятие решения по организации рабочей силы.

- **Оценка и контроль** - завершающая фаза разработки операционной стратегии. На этой стадии выявляются отклонения от намеченных целей, и производится при необходимости корректировка стратегии.

**Контроль реализации стратегии оценивается в соответствии с определенными критериями:**

- 1) затраты на производство продукта;
- 2) качество производства;
- 3) качество производственных поставок;
- 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

## **Процесс разработки сервисной стратегии фирмы включает:**

- Определение оптимального уровня обслуживания клиента.
- Определение скорости и удобства обслуживания.
- Расчет рекомендуемой цены на услугу.
- Определение необходимого разнообразия оказания услуги.
- Разработка качеств осязаемых предметов (условий среды обслуживания).
- Определение требований к квалификации персонала.

## Влияние специфики услуг на разработку операционной стратегии в сервисе

- В сфере услуг имеет место совпадение процессов производства и потребления во времени.
- Для сферы услуг присуща высокая степень взаимодействия с потребителем.
- Кроме того, услуги предоставляются в присутствии клиента, который мгновенно может откорректировать его в соответствии со своими потребностями.
- В сфере услуг наблюдается высокая степень индивидуализации «продукта», ведь зачастую требования клиентов являются уникальными.
- Для сферы услуг характерны трудоемкие операции, которые требуют значительных физических и умственных затрат труда персонала, оказывающего услуги. Такие операции трудно стандартизировать и автоматизировать, поэтому выполнять их имеет высококвалифицированный персонал.