



Стратегия

Определения стратегии.
Классификация стратегий.
Организация деятельности по
разработке и реализации стратегий

Определение

- **Стратегия** (греч. strategos – «искусство генерала»). В китайском языке «стратегия» трактуется как «стратегема» - действие полководца с использованием некоторой хитрости, обмана противника

А. Чандлер:

- Стратегия – определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

И. Ансофф:

Стратегия - как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

Р. Кох:

- Стратегия – логика бизнеса, определяющая, за счет чего компания может получить конкурентные преимущества и завоевать себе «место под солнцем».
- Стратегия – реальные действия компании, ее методы ведения производственной деятельности и борьбы с конкурентами

Р. Дафт:

- Основополагающая стратегия – общий план основных действий, за счет которых фирма собирается достичь своих долгосрочных целей

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури (МАХ):

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

Структура стратегии по Г. Минцбергу включает пять элементов (Стратегия «5 Р»).

Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001):

План (plan). Сознательно разработанная последовательность действий для конкретной ситуации

Образец, модель, шаблон (pattern). В данном случае стратегия - это принцип поведения организации или следование в ее поведении некоторой модели, образцу, шаблону.

- Позиция (position). Поиск наиболее выгодной позиции организации на рынке
- Перспектива (perspective). Стратегия рассматривается как видение мира, разделяемое членами организации.
- Отвлекающий маневр, хитрость (ploy). Та самая хитрость, которая идет от китайской стратегемы и используется для победы над конкурентами в конкретной ситуации.

Г. Минцберг рассматривает стратегию не как план, а как совокупность различных видов деятельности, которые включают в себя наблюдение за происходящими внутри и вне организации событиями. То есть в стратегическом смысле действия важнее, чем намерения

Определения СПбГЭУ

А.Н. Петров:


- Стратегия – видение руководством будущего развития социально-экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто.

А.Н. Цветков:

- Стратегия – генеральная программа действий организации, отражающая логику ее развития

Известны следующие виды стратегического анализа:

- **1. SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) – анализ (по-русски ССВУ-анализ)** – качественный анализ внешней и внутренней сред компании, в результате которого выявляются сильные и слабые стороны (внутренняя среда), потенциальные угрозы и возможности для компании (внешняя среда),
- **2. PEST-анализ (политические, экономические, социальные, технологические группы факторов)** – анализ внешней среды косвенного воздействия или дальнего окружения.
- **3. Портфельный анализ** (инвестиции, продукты, бизнес-единицы)

- 
-
- **Портфельный анализ** – инструмент, с помощью которого руководство компании диагностирует и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее перспективные (прибыльные) направления и сокращения\прекращения инвестиций в неэффективные направления.

Отраслевой анализ

- **Отрасль** – совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги и конкурирующих на одном потребительском рынке.
- **Отраслевой анализ** – инструмент, с помощью которого диагностируется и оценивается состояние отрасли с целью определения уровня конкуренции, динамики развития, ее привлекательности для компании.

Существует много классификаций стратегий

- Типы стратегий, как правило, альтернативны
- Пример классификации: рост, ограниченный рост, сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация), сочетание

Виды стратегий (стратегических альтернатив): Виды стратегий (стратегических альтернатив):

Альтернативы	Цели	Условия		Примечания	
		Объективные	Субъективные		
Ограниченный рост	-	На достигнутом уровне	Зрелость отрасли	Консервативное руководство	-
Рост	Экстенсивный Интенсивный	Выше достигнутого уровня	Подъем отрасли	Амбиции руководства	Повышенный уровень риска
Сокращение	<ul style="list-style-type: none"> ликвидация сокращение и переориентация «отсечение лишнего» 	Ниже достигнутого уровня	Спад отрасли	-	Непопулярная альтернатива
Сочетание	Комбинирование перечисленных видов стратегий				

По уровням разработки стратегия бывает:

- **Корпоративная** - стратегия организации в целом
- **Деловая** - стратегия структурных подразделений, занятых производством и реализацией продукции и/или услуг (например, стратегия производств, дивизионов)
- **Функциональная** - стратегия функциональных структурных подразделений (маркетинговая стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия)
- **Операционная** – стратегия производственных подразделений (стратегия ресурсосбережения, стратегия повышения качества)

По уровню амбициозности может быть

- Стратегия **опережения** (обойти сильнейших)
- Стратегия **достижения** (стать, как такой-то)
- **Инерционная** стратегия (то же, но дольше и лучше)
- Стратегия **выживания** (устоять и не погибнуть)

Базовые стратегии развития

- **стратегии концентрированного (интенсивного) роста**
- **стратегии интегрированного роста**
- **стратегии диверсифицированного роста**
- **стратегии сокращения**

Базовые стратегии развития

Группа стратегий концентрированного роста

Усиление
позиции на
рынке

Развитие
рынка

Развитие
продукта

Группа стратегий интегрированного роста

Вертикальная
интеграция
верх

Вертикальная
интеграция
вниз

Горизонтальная
интеграция

Группа стратегий диверсифицирован ного роста

Центрированная
диверсификация

Горизонтальная
диверсификация

Конгломеративная
диверсификация

Группа стратегий сокращения

Стратегия
ликвидации

Сокращение
издержек

Стратегия «сбора
урожая»

Комбинированная
стратегия

Стратегии концентрированного роста

1. Усиление позиции на рынке

Глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом

Инновационная составляющая – технологическая - незначительная

Стратегии концентрированного роста

2. Развитие рынка

Поиск новых рынков для данного продукта и закрепление на них

Инновации - маркетинговые

Стратегии концентрированного роста

3. Развитие продукта

Создание (или модернизация) нового продукта для его реализации на данном рынке

Инновации - продуктовые

Стратегии интегрированного роста

1. Вертикальная интеграция вверх

Интеграция с поставщиками и снабженческими структурами

Стратегии интегрированного роста

2. Вертикальная интеграция вниз

Интеграция с промышленными потребителями и
сбытовыми структурами

Стратегии интегрированного роста

3. Горизонтальная интеграция

Интеграция с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями

Стратегии диверсифицированного роста

1. Центрированная диверсификация

Поиск и использование дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов, технология, отрасль и рынок не меняются.

Конструкторская (продуктовая) инновация: новый продукт, старая технология, старый рынок.

Стратегии диверсифицированного роста

2. Горизонтальная диверсификация

Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии.

Конструкторская и технологическая инновации: новый продукт, новая технология, старый рынок.

Стратегии диверсифицированного роста

3. Конгломеративная диверсификация

«Чистая» или полная диверсификация. Освоение новых видов деятельности, не связанных с традиционным профилем, ни в технологическом, ни в коммерческом плане.

Конструкторская, технологическая и маркетинговая инновации: новый продукт, новая технология, новый рынок.

Стратегии сокращения

1. Стратегия ликвидации

Ликвидация структурных звеньев при невозможности ведения дальнейшего бизнеса

Организационные и управленческие инновации

Стратегии сокращения

2. Сокращение издержек

Проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат (снижение производственных затрат, повышение производительности, сокращение и увольнение персонала и т.п.

Локальные инновационные стратегии. Технологические, организационные и управленческие инновации.

Стратегии сокращения

3. Стратегия «сбора урожая»

По отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан (сокращение затрат на закупку, рабочую силу, распродажа продукта, оборудования и т.д.)

Организационные и управленческие инновации.

Виды стратегий

- BCG
- SWOT-анализ
- По М.Портеру
- По И.Ансоффу

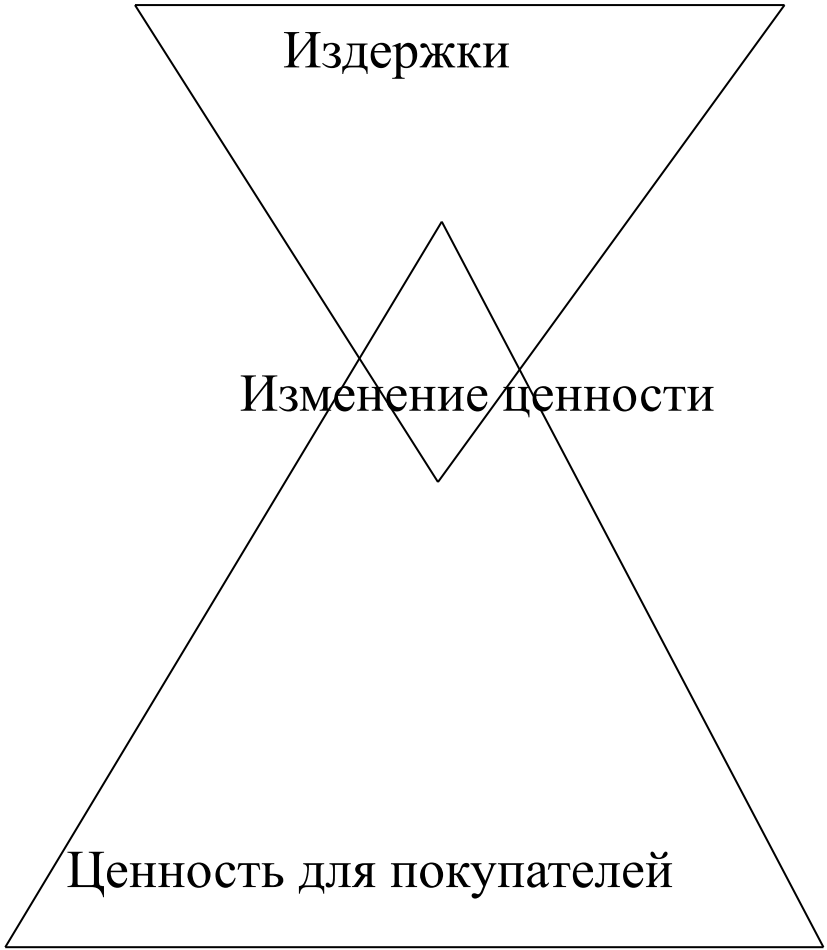


Ким Чан, Рене Моборн

- Стратегия голубого океана
- Упразднить-Снизить-Повысить-Создать

Стратегия голубого океана против стратегии алого океана

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба на существующих рынках	Создание нового рыночного пространства, свободного от конкуренции
Победа на конкурентом(ми)	Возможность не бояться конкуренции
Использование существующего спроса	Создание нового спроса
Оптимизация баланса цена-издержки	Разрушение компромисса цена-издержки
Выбор между разнообразием продуктов и снижением издержек	Одновременное достижение и разнообразия и низких издержек



Факторы, влияющие на выбор стратегии

- **Ценности, миссия**
- Приемлемый уровень **риска**
(склонность топ-менеджмента к риску)
- Знание **прошлых** стратегий
- Реакция **владельцев (и прочих стейкхолдеров)**
- **Время (ресурсы времени)**
- **Мотивированность сотрудников**

Оценка стратегии

- Является ли стратегия совместимой с возможностями организации?
- Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
- Обладает ли организация необходимыми ресурсами для реализации стратегии?
- Учтены ли возможности и угрозы внешней среды
- Является ли данная стратегия лучшей для использования конкурентного преимущества компании?
- Возможна ли декомпозиция на более простые составляющие?

Стратегия реализуется с помощью различных инструментов:

- **Политика** – общее руководство для действия и принятия решений, которое облегчает достижение стратегических целей
- **Процедура** – описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации
- **Правило** – точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации (о правилах разговор впереди...)

Виды внутрифирменной политики

- Кадровая
- Социально-экономическая
- Сбытовая
- Ассортиментная
- Научно-техническая
- Ценовая

Разработка стратегии осуществляется:

«**Сверху вниз**» (**централизованная форма**). Стратегия разрабатывается на уровне топ-менеджмента и «спускается» на нижестоящие уровни как директивы, то есть указания, обязательные для выполнения.

- На среднем уровне управления стратегия детализируется.
- Нижний уровень управления в разработке стратегии не задействован.

«**Снизу вверх**» (**децентрализованная форма**).

- В разработке стратегии задействованы все уровни управления
- На нижнем уровне обозначаются проблемы и формируются предложения
- На среднем уровне предложения аккумулируются и разрабатывается стратегия.
- На высшем уровне стратегия утверждается или не утверждается (отправляется на доработку)

ТАКТИКА

- Тактику можно рассматривать как «катализатор» реализации стратегии.
- Тактика представляет собой набор конкретных действий для конкретных исполнителей. При правильном и своевременном выполнении этих действий реализуются стратегии всех уровней, включая корпоративный. Тактика рассчитана на краткосрочный период, формируется на уровне руководства среднего звена (миддл-менеджеры). Результаты тактических действий видны сразу и в случае необходимости могут корректироваться.
- Тактика находит свое отражение в системе **планов** организации.