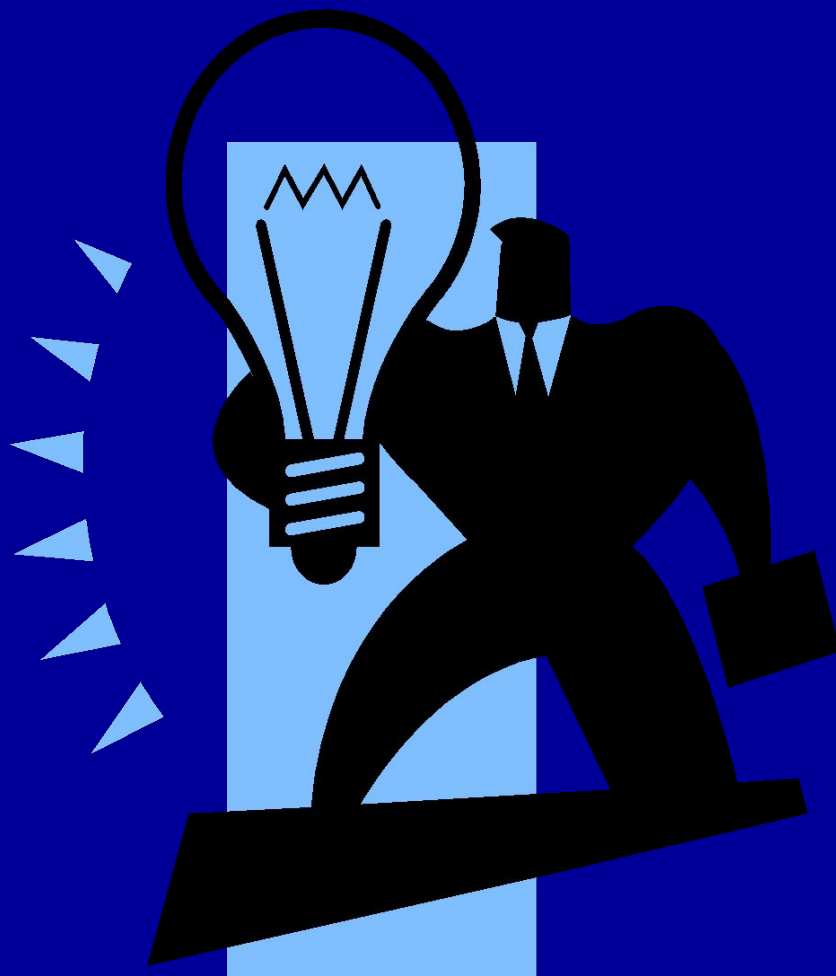


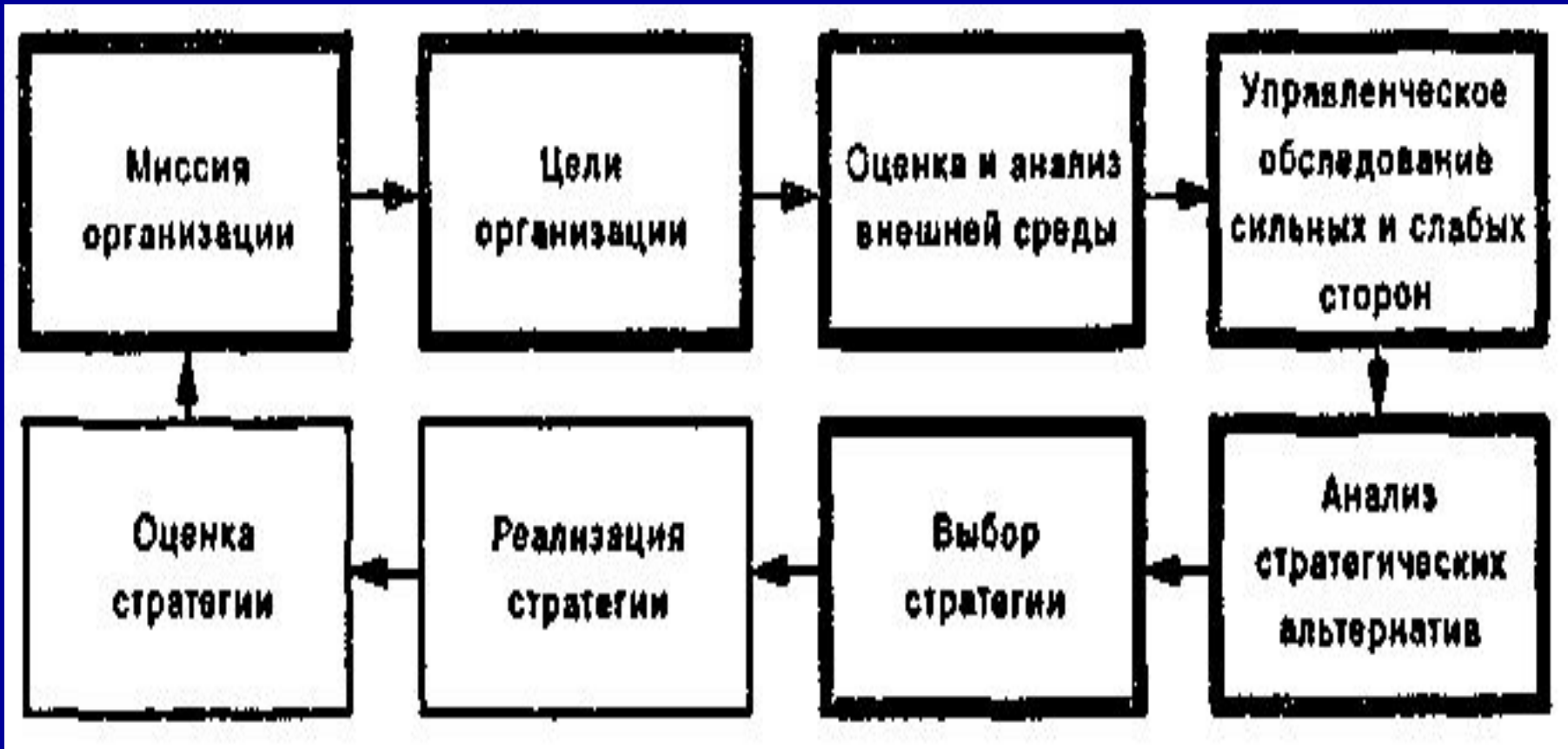
ТЕМА 3. Разработка и внедрение стратегии



План лекции

- Уровни разработки стратегий в организации
- Типы стратегий бизнеса
- Выбор стратегии развития фирмы
- Реализация стратегии в организации и ее оценка

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Стратегия – принятие решений о том, в чем должен заключаться бизнес организации, где он будет осуществляться и как компания добьется поставленных целей

Три уровня стратегии в организации

Стратегия
Корпоративного уровня

Организация

Каким бизнесом мы
занимаемся?

Стратегия бизнес-единиц

Производство
текстиля

Химическое
производство

Как мы конкурируем?

Производство
комплектующих
для автомобилей

Стратегия функционального уровня

Финансы

НИР

Производство

Как мы поддерживаем
стратегию подразделений?

Маркетинг

Корпоративная стратегия относится
к выбору фирмой бизнеса, рынков и
видов деятельности и определяет общие
границы и направления развития
организации

Важнейшие направления корпоративной стратегии

- Освоение и укрепление позиций в новых отраслях
- Повышение производительности всех подразделений
- Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество
- Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)

- СБЕ – это сфера бизнеса, занимающая особое место в стратегическом планировании
- СБЕ самостоятельно участвует в конкурентной борьбе (имеет нескольких конкурентов)
- У СБЕ есть свой менеджер, который отвечает за прибыльность, контролирует факторы, влияющие на прибыльность компании
- Продукты, производимые СБЕ заменимы один на другой

Матрица БКГ

(Boston Consulting Group)



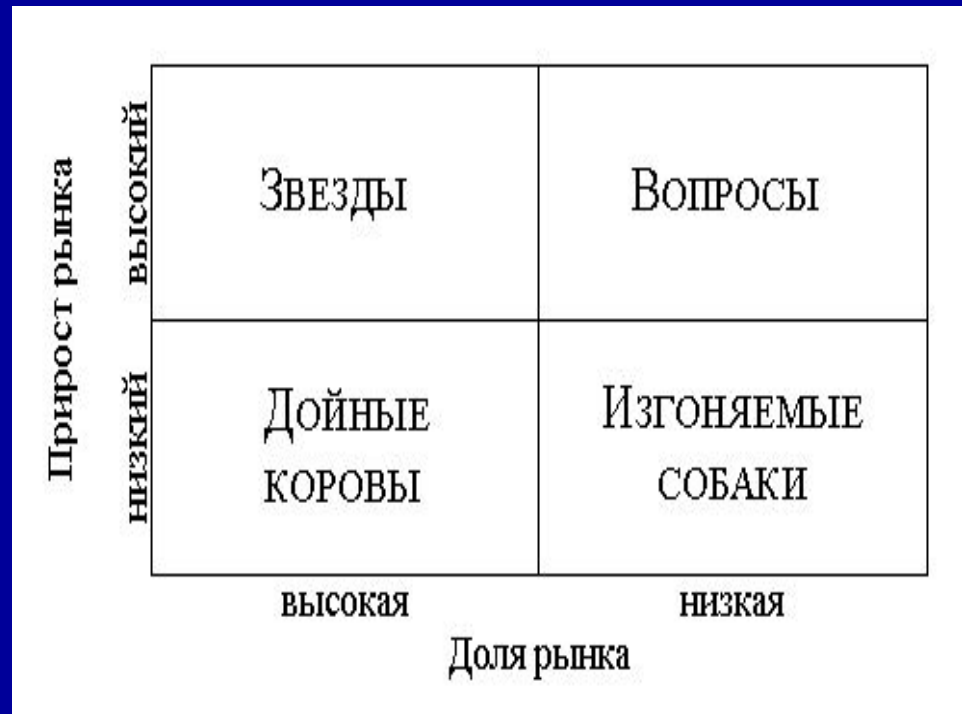
Матрица БКГ

- **«Дойные коровы»** – ведущие направления деятельности фирмы, которые приносят наличные деньги;
- **«Звезды»** – лидеры на быстро развивающемся рынке, требующие больших вложений;
- **«Вопросы»** – направления деятельности, имеющие низкую долю на рынке, требующие для поддержания постоянных вложений;
- **«Изгоняемые собаки»** – направления, дающие мало прибыли, и не приносящие особых убытков, но имеющие малую долю на рынке, и низкий спрос.

Конкурентная, или бизнес-стратегия, определяет позиции фирмы на выбранных рынках по отношению к ее конкурентам

СТРАТЕГИИ

- Наращивание
- Удержание
- Пожинание плодов
- Избавление



Факторы, определяющие состояние конкуренции и уровень доходности в отрасли



Конкурентные стратегии по М. Портеру

- Лидерство по издержкам
- Дифференцирование
- Фокусирование

Наиболее распространенные,
проверенные практикой и описанные в
научной литературе стратегии
обычно называют базисными или

ЭТАЛОННЫМИ

Стратегии связаны с изменением состояния
одного или нескольких следующих
элементов:

- Продукт
- Рынок
- Отрасль
- Положение фирмы внутри отрасли
- Технология

Стратегии концентрированного роста

- Стратегия усиления положения на рынке
- Стратегии развития рынка
- Стратегия развития продукта

Стратегии интегрированного роста

- Стратегия обратной вертикальной интеграции
- Стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции

Стратегии диверсифицированного роста

- Стратегия централизованной диверсификации
- Стратегия горизонтальной диверсификации
- Стратегия конгломеративной диверсификации

Стратегии сокращения

- Стратегия ликвидации
- Стратегия "сбора урожая"
- Стратегия сокращения
- Стратегия сокращения расходов

Ключевые факторы при выборе стратегии

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны рынка

МАТРИЦА ТОМПСОНА И СТРИКЛАНДА



Ключевые факторы при выборе стратегии

(продолжение)

- Цели фирмы
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы
- Квалификация работников

Ключевые факторы при выборе стратегии (продолжение)

- Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
- Степень зависимости от внешней среды
- Временной фактор

Оценка выбранной стратегии

Основной критерий – приведет ли
выбранная стратегия к
достижению фирмой своих
целей?

Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения

(В какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.)

Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации

(Насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию и т.п.)

Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Приемлемость риска, заложенного в стратегии
- реалистичность предпосылок, заложенных в основу стратегии;
- К каким негативным для фирмы последствиям может привести провал стратегии;
- Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Реализация стратегии в организации

Тактика – это план, разработанный менеджерами среднего звена, который определяет конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей

Реализация стратегии в организации

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей

Реализация стратегии в организации

Процедура – это
последовательность действий,
которые следует предпринять в
конкретной ситуации, имеющей
тенденцию к повторению

Реализация стратегии в организации

Правило – это гарантия
выполнения конкретных действий
конкретными способами в
специфической единичной
ситуации

Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач:

- Установление приоритетности среди административных задач
- Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами
- Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией

Стратегические изменения

- **Перестройка организации**

(организация меняет отрасль, продукт, место на рынке; необходимо изменение организационной культуры)

- **Радикальное преобразование**

(отрасль не меняется, но в ней происходят радикальные изменения; необходимо изменение организационной структуры)

Стратегические изменения (продолжение)

- **Умеренное преобразование**
(организация выходит на рынок с новым продуктом;
изменение производственного процесса,
маркетинга)
- **Обычные изменения**
(преобразования в маркетинговой сфере)
- **Неизменяемое функционирование**
(неизменная реализация одной и той же стратегии)

Основные области проведения стратегических изменений:

- Организационная структура
- Организационная культура

Спасибо за внимание!

