

ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»  
Новокузнецкий институт (филиал)  
Кафедра экономики

**Тема лекции:**  
**«Разработка стратегии фирмы»**

Дисциплина: «Экономическая стратегия  
фирмы»

Преподаватель: Сазонов П.А.

Новокузнецк 2014

# Разработка стратегии фирмы

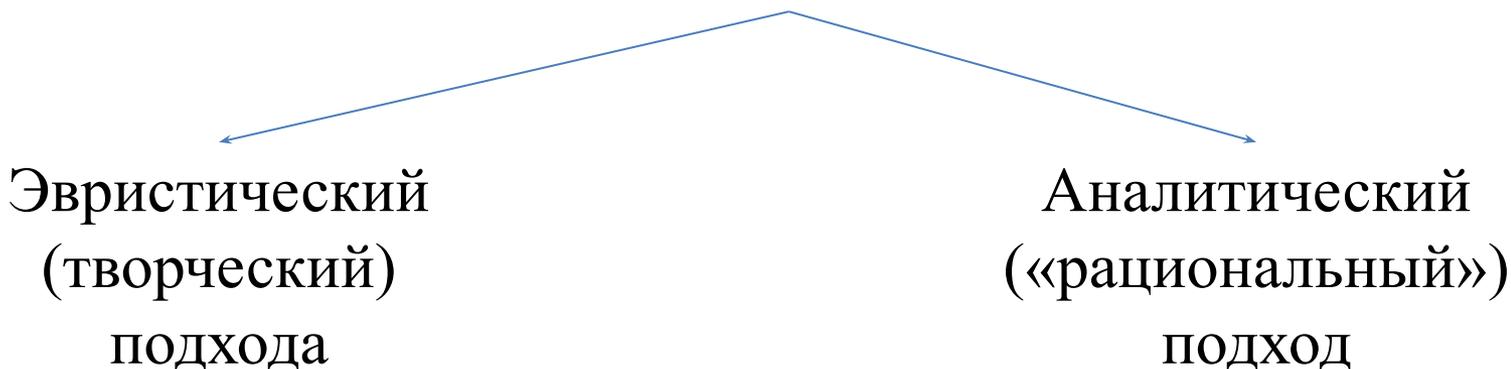
## Основные этапы:

I этап. Разработка стратегических альтернатив  
(вариантов стратегии)

II этап. Сопоставление и выбор стратегии

III этап. Формулирование текста итогового варианты  
стратегии

# Этап I. Разработка стратегических альтернатив



## Эвристический подход к разработке стратегических альтернатив:

1-я стадия. Набрасываются идеи достижения поставленных целей (обычно с использованием мозгового штурма). Основная задача – разработать как можно больше вариантов достижения стратегических ориентиров организации

## Эвристический подход к разработке стратегических альтернатив:

2-я стадия. набросанные идеи достижения целей дорабатываются специально созданными рабочими группами до уровня адекватности возможностям рынка и потенциалу организации, неприемлемые стратегии отбрасываются и формируются полноценные стратегические альтернативы.

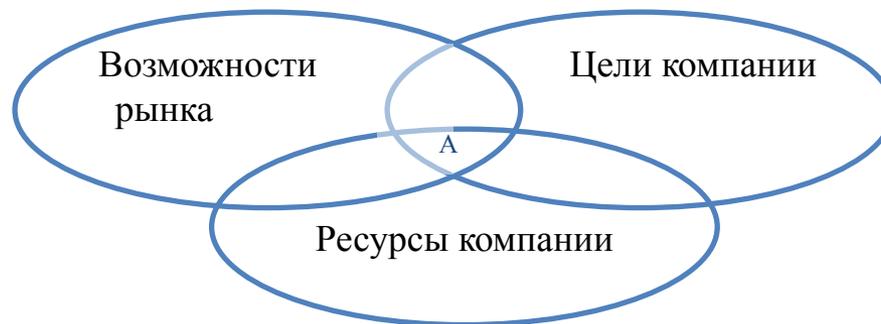


Рисунок - Основные ограничения выбора стратегии

3-я стадия. Отобранные стратегические альтернативы наполняются содержанием. По отдельным направлениям формируются подальтернативы. Лучшие из доработанных стратегий представляются на выбор уровня принятия решения

## Аналитический подход к разработке стратегических альтернатив

Предлагаемые к рассмотрению стратегические альтернативы должны изначально соответствовать не только целям компании, но и ее ресурсам и возможностям рынка, т.е. находиться в секторе А рисунка.

Подход более алгоритмичен и экономичен и, как правило, основан на широком использовании методов портфельного анализа. Основной недостаток подхода - низкая вариативность выбора стратегий. (существует высокая вероятность упущения из виду более оптимальных вариантов стратегического поведения)

Методы портфельного анализа разнообразны. Однако все они базируются на предпосылке о необходимости сбалансированности портфеля бизнесов (товаров, инициатив, финансов и т.д.) предприятия и выражаются в форме матриц. Шкалы по существу отражают два основных направления анализа: рыночную и инвестиционную привлекательность рынка/бизнеса и конкурентные позиции фирмы на данном рынке / данном бизнесе.

# Аналитический подход к разработке стратегических альтернатив

Таблица - Сравнительная характеристика классических портфельных моделей

| Модель              | Основная цель стратегии  | Размер матрицы | Внешние факторы оценки  | Внутренние факторы оценки          | Общая характеристика с позиции применимости на практике  |
|---------------------|--|----------------|-------------------------|------------------------------------|--|
| BCG                 | Рост доли рынка и увеличение прибыльности  | 2 x 2          | Темп роста рынка        | Относительная доля на рынке        | Первая портфельная модель (1970 г.). Проста в использовании. Позволяет сбалансировать портфель, перераспределить ресурсы, однако трудно определить скорость роста бизнеса и доля рынка не всегда определяет прибыльность организации.  |
| GE/McKinsley        | Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение из слабых   | 3 x 3          | Привлекательность рынка | Конкурентоспособность фирмы        | Каждая ось матрицы имеет многофакторное измерение. Более детальная классификация сравниваемых видов бизнеса и широкие возможности для выбора. Вместе с тем, по мнению некоторых критиков, в матрице отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками |
| Hofstadter/Scandlen | Позиционирование видов бизнеса и составление из них идеального набора  | 5 x 4          | Стадии развития рынка   | Относительная конкурентная позиция | Впервые (1978 г.) произведено четкое разграничение планирования на корпоративный, деловой и функциональный уровень   |
| ADL/LC              | Формирование сбалансированного бизнес-портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес-областей | 5 x 4          | Стадии жизненного цикла | Относительное положение на рынке   | Процесс планирования строится на концепции жизненного цикла и выполняется в 3 этапа: простой выбор, специфический выбор и выбор уточненной стратегии. Впервые (1980 г.) предложены 24 уточненных стратегий   |

## Представление разработанных стратегических альтернатив

Для выражения выявленных вариантов стратегического поведения удобно использовать матрицу И. Ансоффа «Продукт-рынок»:

|                    |                        |                 |
|--------------------|------------------------|-----------------|
|                    | Существующий товар     | Новый товар     |
| Существующий рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок        | Развитие рынка         | Диверсификация  |

Рисунок - Матрица И. Ансоффа «Продукт-рынок»

Достоинствами матрицы «Продукт-рынок» является ее простота и наглядность. Недостатками – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик.

## Этап II. Сопоставление и выбор стратегии

Универсальных инструментов сопоставления стратегий не существует.

Как правило, практиками используются методы экспертной оценки.



Дополнительные факторы выбора стратегии:

- опыт прошлых стратегий.
- приоритеты инвесторов (владельцев).
- фактор времени (реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к краху организации)

## Этап III. Формулирование текста итогового варианта стратегии

### Требования, предъявляемые к итоговому варианту стратегии

- реальность, выполнимость;
- соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;
- этичность (в процессе реализации стратегии допустимы только «правильные», соответствующие нормам морали и права действия);
- внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;
- совместимость с внешней средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать (формировать среду или изменяться под ее влиянием);
- обеспеченность ресурсами;