

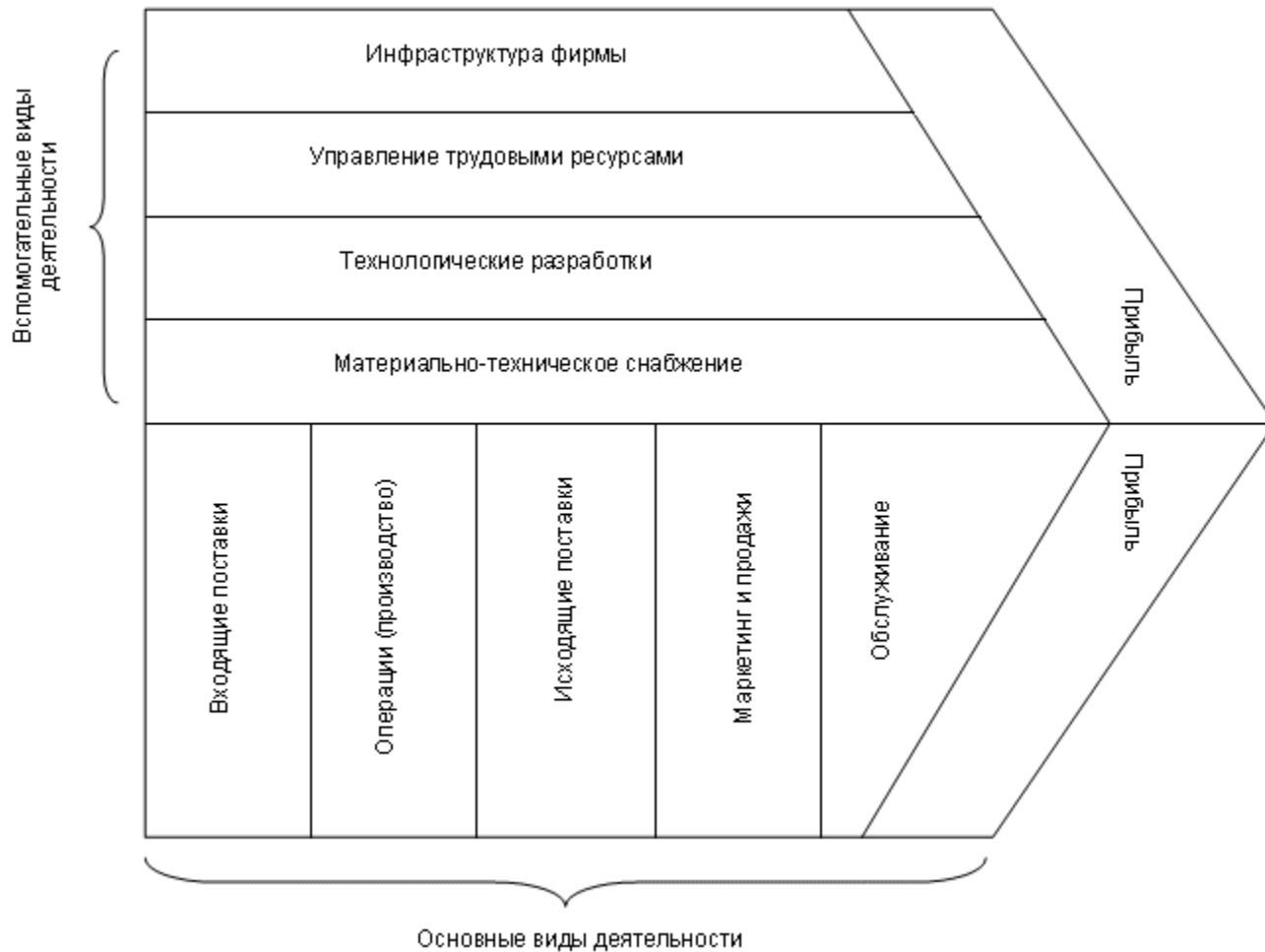
МГТУ им .Н.Э. Баумана,
кафедра БМ-2 «Экономика и организации производства»

Курс «Экономика предприятия»

Тема :Стратегия

2016

Цепочка создания ценностей фирмы

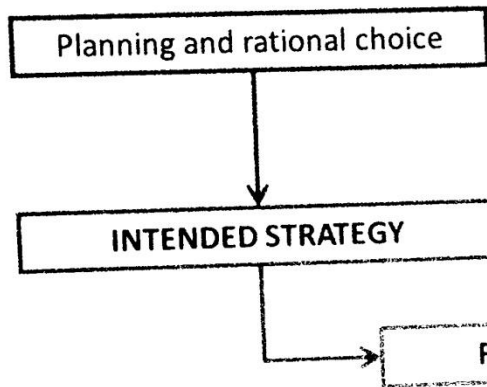


Жизненный цикл компании

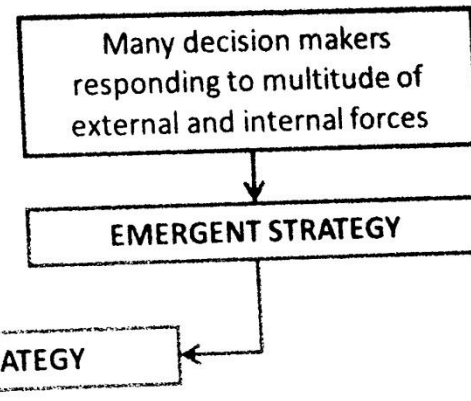


Strategy Making: Decision or Process?

STRATEGY AS DESIGN



STRATEGY AS PROCESS



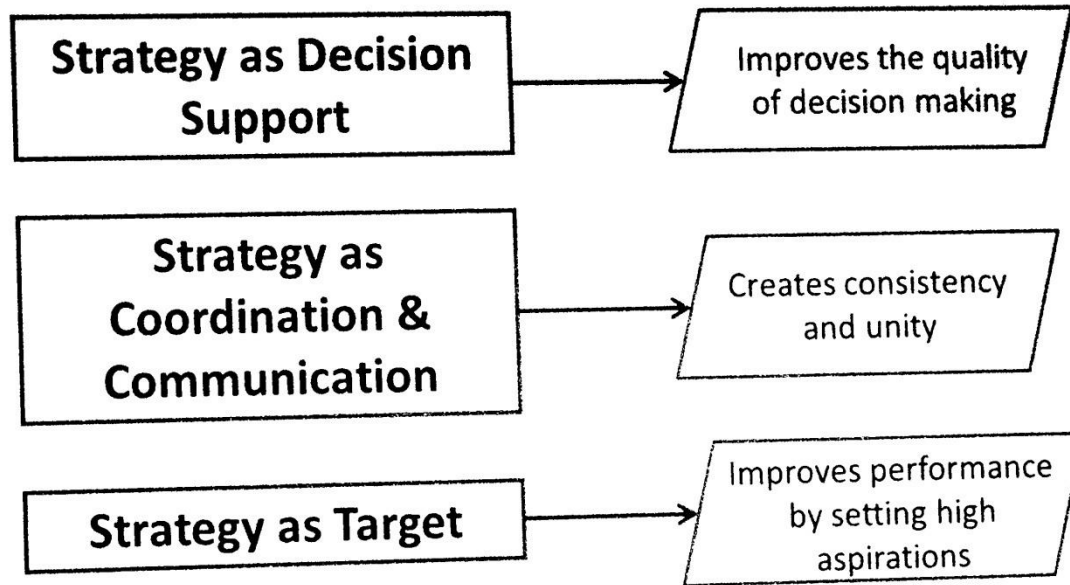
Mintzberg's Critique of Formal Strategic Planning

- *The fallacy of prediction* – The future is unknown
- *The fallacy of detachment* – Impossible to divorce formulation from implementation
- *The fallacy of formalization* – Inhibits flexibility, spontaneity, intuition and learning

Сбалансированные показатели



Sources of Superior Profitability



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

- ▶
- ▶ **Что такое цели и планы?**
- ▶ Значение целей и планов
- ▶ **Цели организации**
- ▶ Миссия организации
- ▶ Цели и планы
- ▶ Иерархия целей
- ▶ **Критерии эффективности целей**
- ▶ Характеристики целей
- ▶ **Типы и модели планирования**
- ▶ Управление по целям
- ▶ Одноразовые и постоянные планы
- ▶ Ситуационные планы
- ▶ **Горизонты планирования Планирование и организационная ответственность**
- ▶ Традиционные подходы к планированию Современные подходы к планированию
- ▶ **Новая парадигма Внедрение планирования в масштабах организации**

ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

- ▶ **Стратегическое мышление**
- ▶ Что такое стратегически и менеджмент? основополагающая стратегия компании
- ▶ Глобальная стратегия Стратегические намерения
- ▶ Уровни стратегии От формулирования к внедрению
- ▶ **Процесс стратегического менеджмента**
- ▶ Ситуационный анализ **Разработка стратегии на корпоративном уровне**
- ▶ Портфельная стратегия **формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц**
- ▶ Конкурентные силы и стратегии М. Портера Жизненный цикл товара
- ▶ **Формулирование стратегии на функциональном уровне**
- ▶ **От планов к действиям**
- ▶ Лидерство
- ▶ Разработка структуры
- ▶ Информационные и контрольные системы
- ▶ Человеческие ресурсы Внедрение глобальных стратегий

Стратегия инноваций

- ▶ Слоны, львы, бегемоты(Виоленты)
- ▶ Лисы (Пациенты)
- ▶ Ласточки(Эксплеренты)
- ▶ Мыши(Коммутанты)

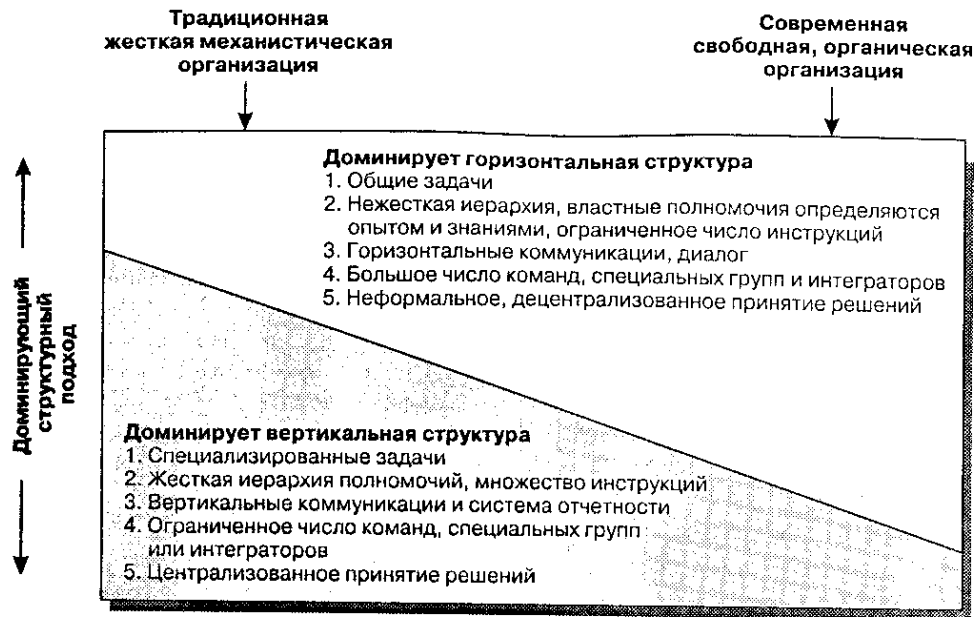


Рис. 11.3. Характерные черты механистической и органической организаций

Портер

Значение	Описание	Направления работ
Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.
Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	7. Требуются специальные программы для для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Бенчмаркинг

▶ **Анализ рыночных стратегий конкурентов**

- ▶ 1. Кто является основным конкурентом?
- ▶ Описать базовые стратегии конкурентов
- ▶ Выявить сильные и слабые стороны конкурентов .
- ▶
- ▶ Определение основных конкурентов
- ▶ Целесообразно использовать концепцию стратегических групп (Портер)
- ▶ Карта стратегических групп составляется в двумерных координатах где осями являются две переменные, отражающие отличительные особенности отрасли. Например качество продукции и широту ассортимента.
- ▶ Фирмы принадлежащие к одной стратегической группе имеют следующие общие признаки:
- ▶ Сравнимая номенклатура продукции
- ▶ Одинаковые каналы распределения товаров
- ▶ Схожая степень вертикальной интеграции
- ▶ Схожий сервис для покупателей и дополнительные услуги
- ▶ Близкие цены на продукцию
- ▶ Сходные параметры качества
- ▶ Работа на сходных сегментах рынка
- ▶ Использование одинаковых СМИ для рекламных целей

-
- ▶ **1. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ** . Предполагает анализ результатов предпринятых стратегических шагов и логической соподчиненности различных участков стратегии.
 - ▶ **2. ПРОВЕДЕНИЕ ССВУ АНАЛИЗА** . Сильные стороны компании служат в качестве фундамента разрабатываемой стратегии; слабые стороны компании указывают на необходимость принятия соответствующих мер по их исправлению. Внешние возможности и угрозы также необходимо принимать во внимание, поскольку грамотная стратегия заключается в реализации появившихся возможностей и защите от угрожающих благополучию компании факторов.
 - ▶ **3. ОЦЕНКА ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ ПО УРОВНЮ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА ОТНОСИТЕЛЬНО КОНКУРЕНТОВ** (используя в случае необходимости методы стратегического анализа издержек производства и полной структуры затрат). Стратегия всегда должна быть направлена на поддержание конкурентного уровня издержек производства с целью сохранения способности компании вести успешную конкурентную борьбу.
 - ▶ **4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСА КОМПАНИИ И ЕЕ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ** . На этом этапе оценивается способность компании вести успешную конкурентную борьбу по основным факторам успеха. Рейтинг конкурентноспособности показывает в каких областях компания имеет сильные и слабые позиции. Как правило, стратегия конкуренции компании должна основываться на высококонкурентноспособных областях деятельности и быть направлена на укрепление низкоконкурентноспособных областей. Кроме того, области, в которых сила компании противостоит слабости конкурентов, представляет собой плацдарм последующих наступательных действий компании.
 - ▶ **5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ И ПРОБЛЕМ, ВСТАЮЩИХ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ** . Цель данного этапа - используя результаты ситуативного анализа компании, а также анализа производства и конкуренции, добиться законченности процесса разработки стратегии. Основной удар здесь делается на уяснение степени соответствия текущей стратегии внутренней и внешней ситуации компании

-
- ▶ 1) Оценка прочности занимаемой компанией конкурентной позиции;
 - ▶ 2) Оценка будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии;
 - ▶ 3) Ранжирование позиции фирмы относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли;
 - ▶ 4) Оценка конкурентного преимущества данной фирмы;
 - ▶ 5) Оценка способности фирмы защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления конкуренции и ожидаемых шагов конкурентов.

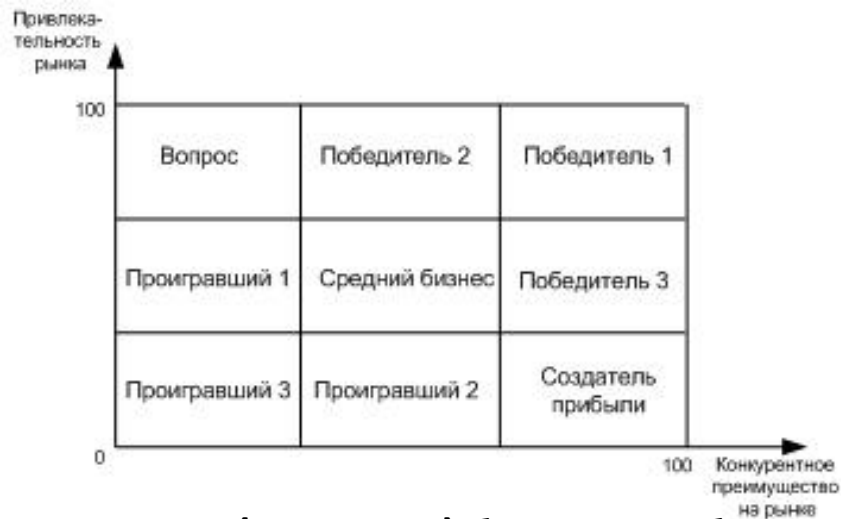
Ключевые факторы успеха / показатели силы	Конкуренты					
	Весы	ABC&K	1-й	2-ой	3-ий	4-ый
Качество/уровень производства	0,10	8/0,80	5/0,50	9/0,90	5/0,50	6/0,60
Репутация/имидж	0,10	8/0,80	7/0,70	10/1,0	5/0,50	6/0,60
Доступ к сырью/затраты	0,05	5/0,25	5/0,25	6/0,30	3/0,15	4/0,20
Уровень технологического исполнения	0,05	8/0,40	5/0,25	5/0,25	3/0,15	4/0,20
Эффективность рекламной деятельности	0,05	9/0,45	7/0,35	10/0,5	5/0,25	6/0,30
Маркетинг/распределение	0,05	9/0,45	7/0,35	9/0,45	5/0,25	6/0,30
Финансовые возможности	0,10	5/0,50	4/0,40	7/0,70	3/0,30	4/0,40
Относительный уровень издержек произ-ва	0,25	5/1,25	9/2,25	6/1,50	3/0,75	4/1,00
Способность вести ценовую конкуренцию	0,25	5/1,25	9/2,25	7/1,75	3/0,75	4/1,00
Итоговый показатель (рейтинг)	1,00	6,15	7,30	7,35	3,60	4,60



Матрица Ансоффа

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации





Матрица МакКинси (McKinsey) была разработана для «Дженерал электрик». Ось X — конкурентная позиция (относительное преимущество) стратегической бизнес-единицы, ось Y — привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая бизнес-единица. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3 * 3. В отличие от BCG, в данной матрице каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Матрица МакКинси более реалистична. Показатели по оси Y — практически неподконтрольны фирме, по оси X — наоборот, могут быть изменены (табл. 6.1