

Нижегородский Государственный
Технический университет

Планирование на предприятии

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Нижний Новгород, 2012

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ЦЕЛИ

СТРАТЕГИЯ

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

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ

ДОСТИЖИМОСТЬ

- Цели должны содержать вызов для сотрудников, но не выходить за их предельные возможности

ГИБКОСТЬ

- Оставлять возможность корректировки при изменении ситуации

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ

ИЗМЕРИМОСТЬ

- Допускать объективное количественное измерение

КОНКРЕТНОСТЬ

- Четко определять результат деятельности, сроки достижения и ответственных

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ

СОВМЕСТИМОСТЬ

- Цели не должны противоречить друг другу и соответствовать миссии

ПРИЕМЛЕМОСТЬ

- Учитывать желания и потребности заинтересованных лиц

ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

- Увеличить долю объема продаж на рынке до 30% не снижая цены
- Начать производство нового продукта при одновременном сокращении производства устаревшей продукции
- Проникнуть в сеть распределения, контролируемую конкурентами
- Осуществить переход с конвейерной на бригадную форму организации труда

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ



ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ



ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ

- Действия властей, требования законодательного и регулирующего характера;

СОЦИАЛЬНЫЕ

- Культура. Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

Естественные возможности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;

МЕЖДУНАРОДНЫЕ

Естественные изменения валютных курсов, политические решения иностранных правительств

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

- Экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги. Инфляция и кредитная ставка.

КОНКУРЕНТНЫЕ

- Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, Потребности покупателей на рынке

РЫНОЧНЫЕ

Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков
Конкурентоспособность
Давление со стороны товаров-заменителей

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ



ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ФИНАНСОВЫЕ

- Ликвидность, прибыльность, инвестиции и девестиции

МАРКЕТИНГОВЫЕ

Ассортимент, Продвижение и реклама,
Рыночные исследования и разведка, Распределение и
дистрибьюторы, Обслуживание покупателей,
Послепродажное обслуживание и сервис

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

- Материалы и сырье, Запасы, эффективность производства, оборудование, система контроля качества, Производство и проектирование, Исследования и разработки новых продуктов

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

- Компетентность менеджеров, система мотивации, квалификация менеджеров и специалистов, система оценки персонала, участие работников в управлении предприятием

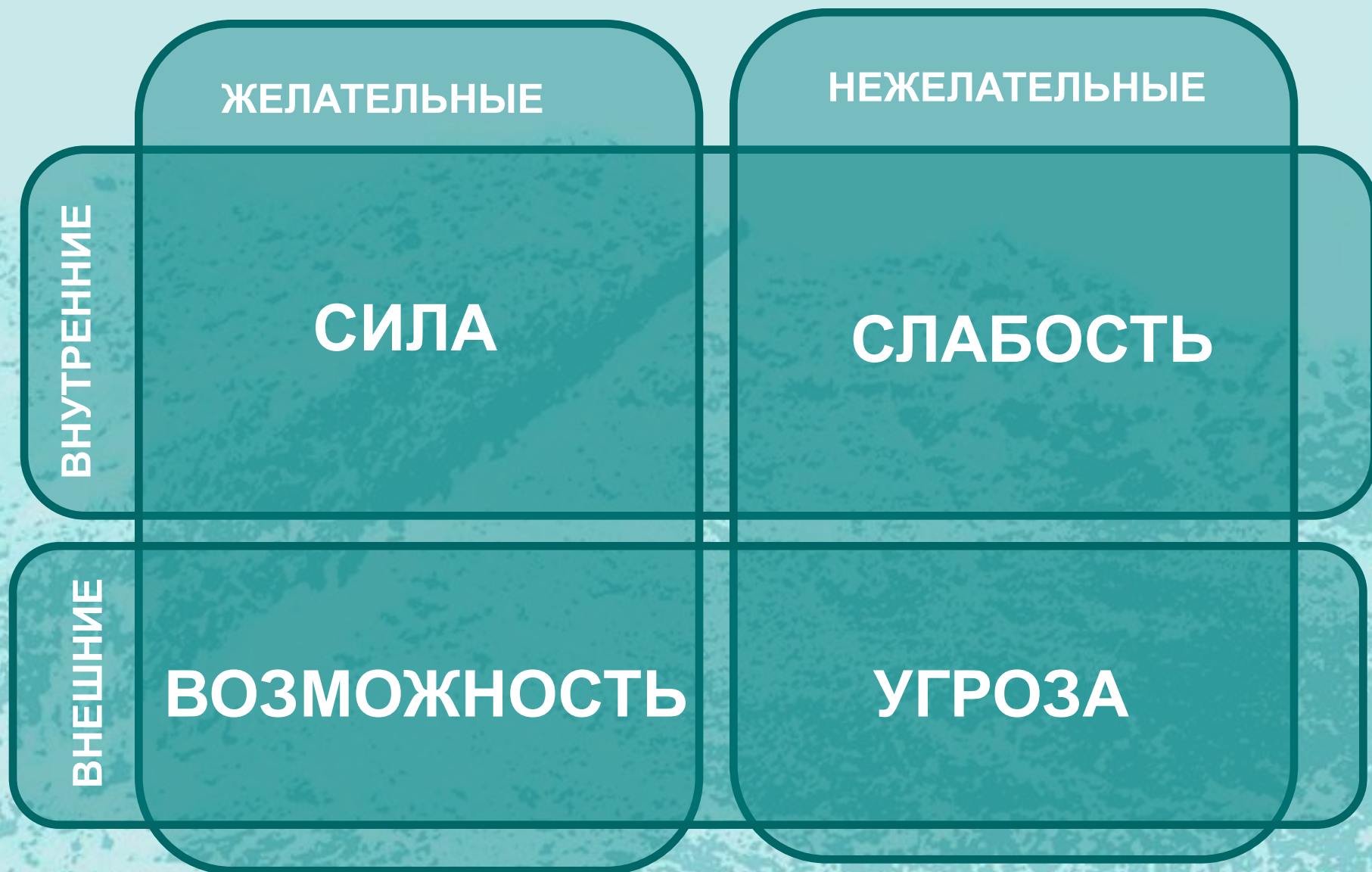
КУЛЬТУРА И БРЕНД

- Нормы взаимоотношений между сотрудниками, психологический климат в организации. Определенность и содержание имиджа (бренда). Привлекательность бренда для покупателей и сотрудников

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Органы статистики, Торгово-промышленная палата, библиотеки
- Отчеты компаний
- Газеты, журналы, Интернет
- Маркетинговые обзоры и исследования
- Собственные знания

SWOT-АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ



ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

- ЧЕТКО УЯСНИТЕ СЕБЕ ПРИНЦИПЫ SWOT-КЛАССИФИКАЦИИ
- ВКЛЮЧАЙТЕ В АНАЛИЗ ТОЛЬКО ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ
- ОСНОВЫВАЙТЕСЬ НА ОБЪЕКТИВНЫХ ФАКТАХ, КОТОРЫЕ МОЖНО ДОКАЗАТЬ
- ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЧЕТКИЕ И ОБЩЕПОНЯТНЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ

ПОЛЕ SWOT - АНАЛИЗА

		СИЛЫ			СЛАБОСТИ		
		1	2	3	1	2	3
ВОЗ МОЖ НОСТИ	1	?	?	?	?	?	?
	2	?	?	?	?	?	?
	3	?	?	?	?	?	?
УГРОЗЫ	1	?	?	?	?	?	?
	2	?	?	?	?	?	?
	3	?	?	?	?	?	?

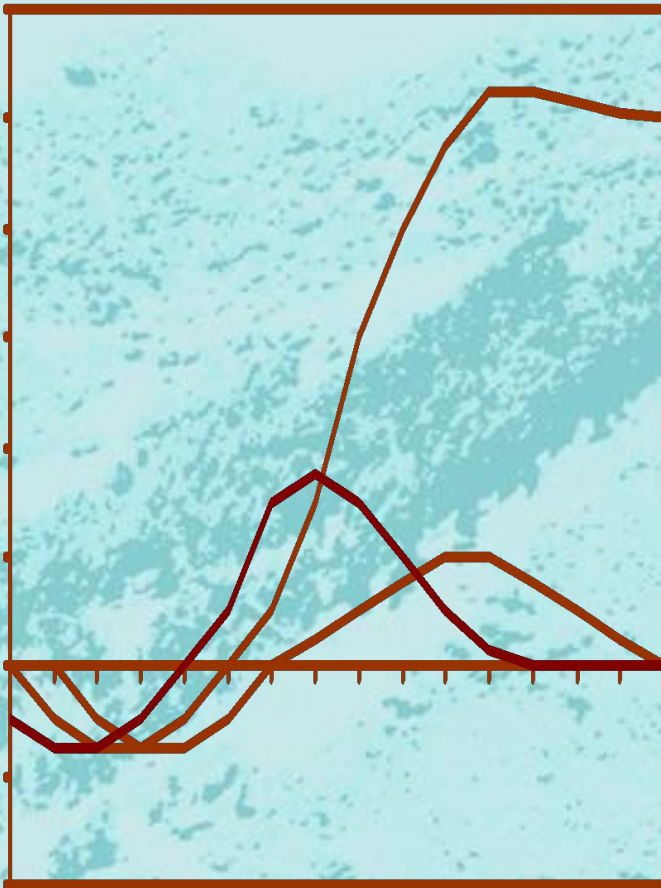
ВЫДЕЛИТЬ САМЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ФАКТОРЫ

- Какие угрозы наиболее существенны?
- Какие возможности наиболее привлекательны?
- Какие силы могут быть использованы для противостояния угрозам?
- Какие силы помогут использовать возможности?
- Какие слабости мешают противостоять угрозам?
- Какие слабости мешают использовать возможности?

ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ

- Угрозы стали для новыми возможностями?
- Увеличить силы для противостояния важнейшим угрозам и использованию лучших возможностей?
- Сократить слабости для противостояния важнейшим угрозам и использованию лучших возможностей?

ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОКНА (БИЗНЕС-ШАНСА)



- Новые технологии
- Новые сегменты
- Новые каналы
- Переориентация рынка
- Новое законодательство
- Внешние потрясения

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

- **Лидерство в минимизации издержек (производить самую дешевую продукцию)**
- **Специализация в производстве продукции (производить самую лучшую продукцию)**
- **Концентрация усилий на определенном сегменте рынка (удовлетворять потребности определенной группы потребителей)**

Формальный метод построения маркетинговых стратегий – матрица Ансоффа

		Товар	
		старый	новый
РЫНОК	старый	<p>Более глубокое проникновение на рынок</p> <p>Предложение большего объема одного и того же товара - большему числу покупателей одного и того же рынка</p>	<p>Развитие товара</p> <p>Создание товара рыночной новизны для предложения его покупателям хорошо знающим фирму на традиционном рынке</p>
	новый	<p>Расширение рынка</p> <p>Новая система мер для привлечения новых потребителей. Создание новых каналов распределения товаров.</p>	<p>Диверсификация</p> <p>Продвижение нового товара. Сочетание стратегий развития товара и расширения рынка</p>

ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ

КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ РОСТ

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РОСТ

СОКРАЩЕНИЕ

КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ

УСИЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ

- Занять максимальную долю рынка данным продуктом

РАЗВИТИЕ РЫНКА

- Поиск новых рынков сбыта для данного продукта

РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА

- Производство нового продукта, основанного на существующем

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ РОСТ

ПРЯМАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Приобретение контроля над поставщиками

ОБРАТНАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Получение контроля над системами распределения и продажи

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Получение контроля над производителями конкурирующих продуктов

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РОСТ

ЦЕНТРИРОВАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- Производство новых продуктов по освоённой технологии

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- Производство новых продуктов для существующего рынка

КОНГЛОМЕРАТИВНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- Производство новых продуктов для новых рынков

СОКРАЩЕНИЕ

ЛИКВИДАЦИЯ

- Закрытие бизнеса

СБОР УРОЖАЯ

- Максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе

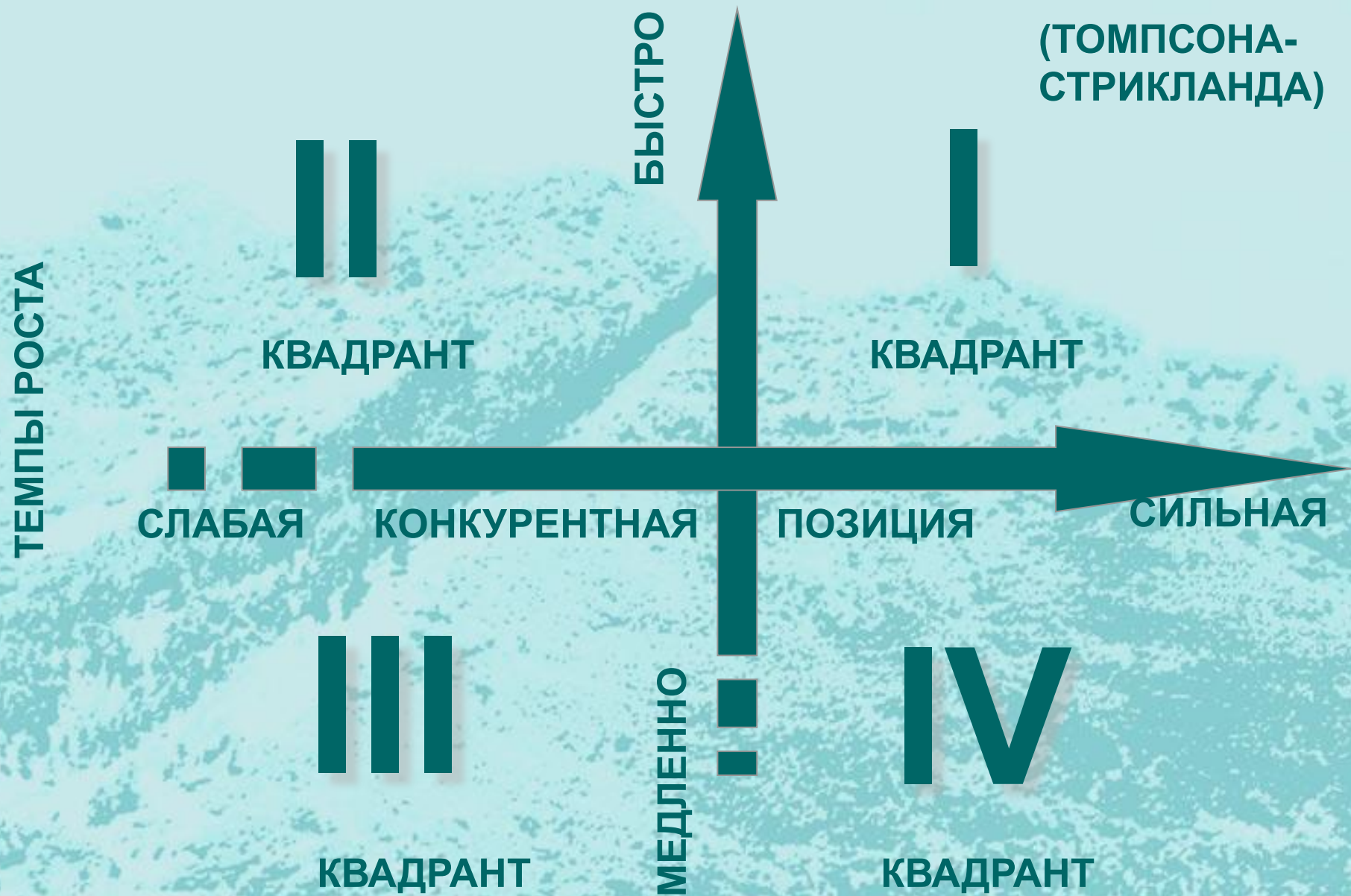
СОКРАЩЕНИЕ

- Снижение объемов бизнеса

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ

- Максимальное снижение издержек

МАТРИЦА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ



ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

I квадрант – быстрый рост при сильной конкуренции

- УСИЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ
- РАЗВИТИЕ РЫНКА
- РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА

- ОБРАТНАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
- ПРЯМАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- ЦЕНТРИРОВАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ –
новый продукт по освоенной технологии

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

II квадрант- быстрый рост при слабой конкуренции

- **ЦЕНТРИРОВАННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** - производство новых продуктов по освоенной технологии
- **КОНГЛОМЕРАТИВНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** - производство новых продуктов для новых рынков
- **СБОР УРОЖАЯ** - максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

III квадрант – низкий темп роста, слабая конкурентная позиция

- **УСИЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ**
- **РАЗВИТИЕ РЫНКА**
- **РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА**

- **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ - получение контроля над производителями конкурирующих продуктов**

- **СОКРАЩЕНИЕ - снижение объемов бизнеса**
- **ЛИКВИДАЦИЯ – закрытие бизнеса**

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

IV квадрант – сильная конкурентная позиция при медленном росте

- **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ -**
- **Производство новых продуктов для существующего рынка**

- **СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ – максимальное снижение издержек**
- **СОКРАЩЕНИЕ - снижение объемов бизнеса**
- **ЛИКВИДАЦИЯ - закрытие бизнеса**

**ПРОДУКТОВЫЕ
СТРАТЕГИИ И
СТРАТЕГИИ
БИЗНЕС-
ЕДИНИЦ**

ПРОДУКТ

- Средство удовлетворения потребности клиентов
- Развивающееся явление, имеющее свой жизненный цикл
- Основное средство конкурентной борьбы

КОМПОНЕНТЫ ПРОДУКТА

МАРКА

ИМИДЖ

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ
КАЧЕСТВА И СВОЙСТВА

УПАКОВКА И
ЭТИКЕТКА

ГАРАНТИИ И
СЕРВИС

ВЫДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

- **По группам клиентов**
- **По потребностям клиентов**
- **По применяемым технологиям**

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕСА



МАТРИЦА BCG

(БОСТОНСКОЙ
КОНСАЛТИНГОВОЙ
ГРУППЫ)

БЫСТРО

ТЕМПЫ РОСТА

МЕДЛЕННО

?

ТРУДНЫЕ
ДЕТИ

@

ДОХЛЫЕ
СОБАКИ

*

ЗВЕЗДЫ

\$

ДОЙНЫЕ
КОРОВЫ

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ
(ДОЛЯ РЫНКА)

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ



ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

ЗВЕЗДЫ



- **ВЫСОКИЙ ТЕМП РОСТА, ВЫСОКАЯ ДОЛЯ РЫНКА**
- **БИЗНЕС-ЕДИНИЦА ДАЕТ ДОСТАТОЧНО ДЕНЕГ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ СВОЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ**

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ



- НИЗКИЙ ТЕМП РОСТА, ВЫСОКАЯ ДОЛЯ РЫНКА
- ДАЕТ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ДЕНЕГ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИДТИ НА ВЫРАЩИВАНИЕ ТРУДНЫХ ДЕТЕЙ И СОЗДАНИЕ ЗВЕЗД

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

ТРУДНЫЕ ДЕТИ



- **ВЫСОКИЙ ТЕМП РОСТА, НИЗКАЯ ДОЛЯ РЫНКА**
- **ТРЕБУЮТСЯ БОЛЬШИЕ ВЛОЖЕНИЯ, ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ ТРУДНОГО РЕБЕНКА В ЗВЕЗДУ**

ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

ДОХЛЫЕ СОБАКИ



- НИЗКИЙ ТЕМП РОСТА, НИЗКАЯ ДОЛЯ РЫНКА
- ТРЕБУЕТ МНОГО ВРЕМЕНИ И ДЕНЕГ, НО НЕ ДАЕТ ОТДАЧИ. ТРЕБУЕТСЯ ЛИБО СОКРАЩЕНИЕ, ЛИБО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ ДЛЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ В ТРУДНОГО РЕБЕНКА

ПРОБЛЕМЫ МАТРИЦЫ ВСГ

- Темпы роста не отражают истинные перспективы бизнеса
- Доля рынка не отражает относительную конкурентоспособность
- Не учитывается синергия бизнес-единиц
- Неоднозначность определения доли рынка

МАТРИЦА ВСГ

БЫСТРО

ТЕМПЫ РОСТА

МЕДЛЕННО

?

*

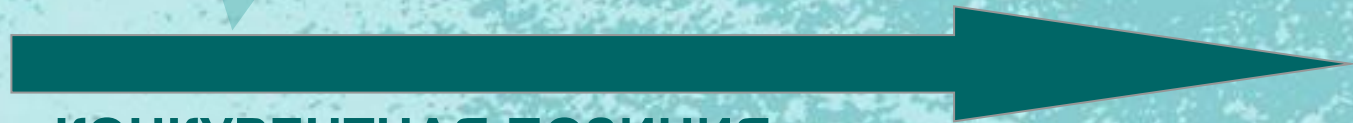
@

\$

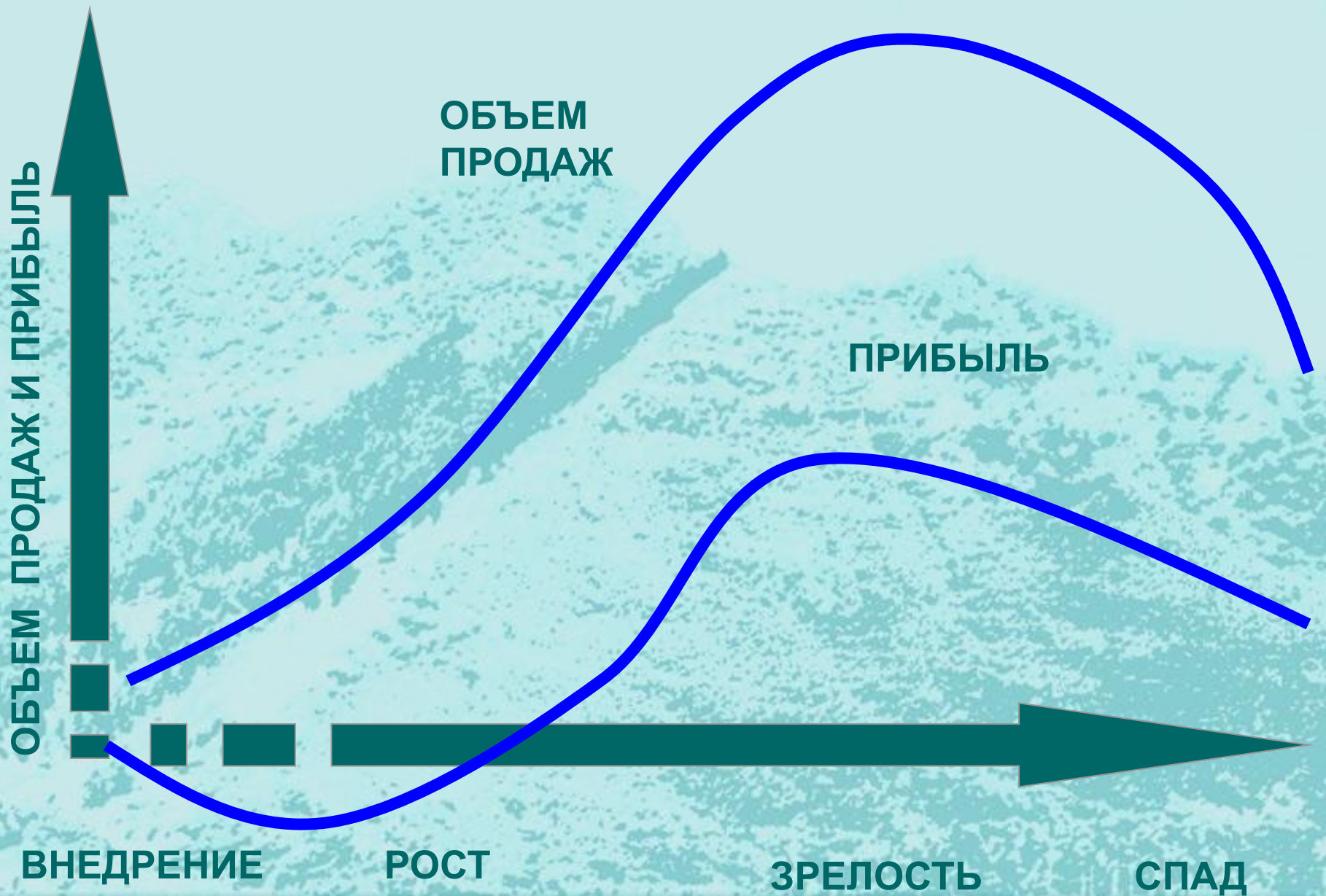
КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ
(ДОЛЯ РЫНКА)

СИЛЬНАЯ

СЛАБАЯ



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА



ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА: ВНЕДРЕНИЕ

ПРОДАЖИ

Низкие

ПРИБЫЛЬ

Убытки

ДЕНЕЖНЫЙ
ПОТОК

Отрицательный

ЦЕЛИ

Проникнуть на рынок

НАПРАВЛЕНИ
Е
УСИЛИЙ

Потенциальные
потребители

ПОТРЕБИТЕЛ
И

Любители новинок

КОНКУРЕНТЫ

Мало

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА:

РОСТ

ПРОДАЖИ

Быстро растут

ПРИБЫЛЬ

Быстро растут

ДЕНЕЖНЫЙ
ПОТОК

Умеренный

ЦЕЛИ

Максимальная доля
рынка

НАПРАВЛЕНИ
Е

Новые сегменты

УСИЛИЙ
ПОТРЕБИТЕЛ
И

Ранние последователи

КОНКУРЕНТЫ

Число растет

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА:

ЗРЕЛОСТЬ

ПРОДАЖИ

Медленно растут

ПРИБЫЛЬ

Рентабельность
снижается

ДЕНЕЖНЫЙ
ПОТОК

Высокий

ЦЕЛИ

Повысить прибыль

НАПРАВЛЕНИ
Е

Защита доли рынка

УСИЛИЙ
ПОТРЕБИТЕЛ

Большинство

И

КОНКУРЕНТЫ

Большое

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА:

СПАД

ПРОДАЖИ

Снижаются

ПРИБЫЛЬ

Стабильная невысокая

ДЕНЕЖНЫЙ
ПОТОК

Умеренный

ЦЕЛИ

Снятие с производства

НАПРАВЛЕНИ
Е
УСИЛИЙ

Сокращение издержек

ПОТРЕБИТЕЛ
И

Медлительные

КОНКУРЕНТЫ

Становится меньше

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

НОВЫЕ УЧАСТНИКИ
РЫНКА

(ПО ПОРТЕРУ)

ПОСТАВЩИКИ

ПРОДУКТЫ-
ЗАМЕНИТЕЛИ

КОНКУРЕНТЫ

НОВЫЕ
ПОТРЕБИТЕЛИ

ПОТРЕБИТЕЛ
И

РОСТ
ОСВЕДОМЛЕННОСТИ

НОВЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ

ПОЗИЦИЯ ФИРМЫ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

ЛИДЕР

**ПОСЛЕДОВАТЕЛ
Ь**

**БРОСАЮЩИЙ
ВЫЗОВ**

**ЗАНИМАЮЩИЙ
СВОЕ МЕСТО**

ЛИДЕР

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА ПРОДУКТА
УВЕЛИЧЕНИЕ СВОЕЙ ДОЛИ
РЫНКА

- **СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИЙ** – ведущие позиции в создании новых продуктов
- **СТРАТЕГИЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ**
Приемлемые цены и обновление продукта
- **СТРАТЕГИЯ КОНФРОНТАЦИИ** – ценовые и маркетинговые выпады в против бросающего вызов
- **СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ ПОМЕХ** – доставлять беспокойство конкурентам

БРОСАЮЩИЙ ВЫЗОВ

ЗАХВАТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ
ДОЛИ РЫНКА

- СТРАТЕГИЯ АТАКИ НА ЛИДЕРА –
- СТРАТЕГИЯ АТАКИ НА БОЛЕЕ СЛАБОГО КОНКУРЕНТА
- Установление более низких цен
- Выведение нового продукта
- Улучшение сервиса
- Расширение каналов сбыта
- Усиление рекламы

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ

СОХРАНЕНИЕ СВОЕЙ ДОЛИ РЫНКА

- **СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ** – повышение уровня сервиса, изучение специальных потребностей клиентов
- **СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРАЦИИ НА ПРИБЫЛИ** – снижение издержек, уход от конкуренции

ЗАНИМАЮЩИЙ СВОЕ МЕСТО

ПОИСК И ЗАХВАТ УЗКИХ
СЕКМЕНТОВ РЫНКА

- **СТРАТЕГИЯ СТРОГОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ –
внимательное изучение своих клиентов,
четко выверенные темпы роста**

ЦИКЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



ЯНВ ФЕВ МАР АПР МАЙ ИЮН ИЮЛ АВГ СЕН ОКТ НОЯ ДЕК

ЧТО МЫ УЗНАЛИ?

- Что такое цели и каким требованиям они должны удовлетворять
- Что такое стратегия
- Какие бывают стратегические факторы внутренней и внешней среды предприятия
- Как выполняется SWOT-анализ
- Какие бывают эталонные стратегии
- Как осуществляется выбор стратегии на основе матрицы
- Что такое продукт и какие фазы включает его жизненный цикл
- Что такое конкурентная позиция и как она влияет на стратегию
- Что такое бизнес-единицы
- Как осуществляется выбор стратегии на основе матрицы BCG
- Что такое конкурентная позиция
- Как работает цикл стратегического планирования

ВОПРОСЫ

