

Тема 5. Разработка операционной стратегии предприятия

Вопросы:

- 1. Сущность, содержание и виды операционной стратегии.
- 2. Процесс разработки операционной стратегии предприятия.

- Вопрос 1. Сущность и содержание операционной стратегии.

Корпоративная стратегия — это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей. Она включает решения, принимаемые руководством на высшем уровне, например, выбор вида деятельности.

Корпоративная стратегия представляет собой стратегию для компании и сфер ее деятельности в целом и предполагает разработку следующих подстратегий:

- **Операционная стратегия** — стратегия для основных структурных единиц (заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных сфер деятельности). Операционная стратегия - это подход, вытекающий из общей стратегии.
- **Деловая стратегия (Бизнес-стратегия)** — стратегия для каждого отдельного направления деятельности компании.
- **Функциональная стратегия** — стратегия для каждой функциональной части или направления деятельности.

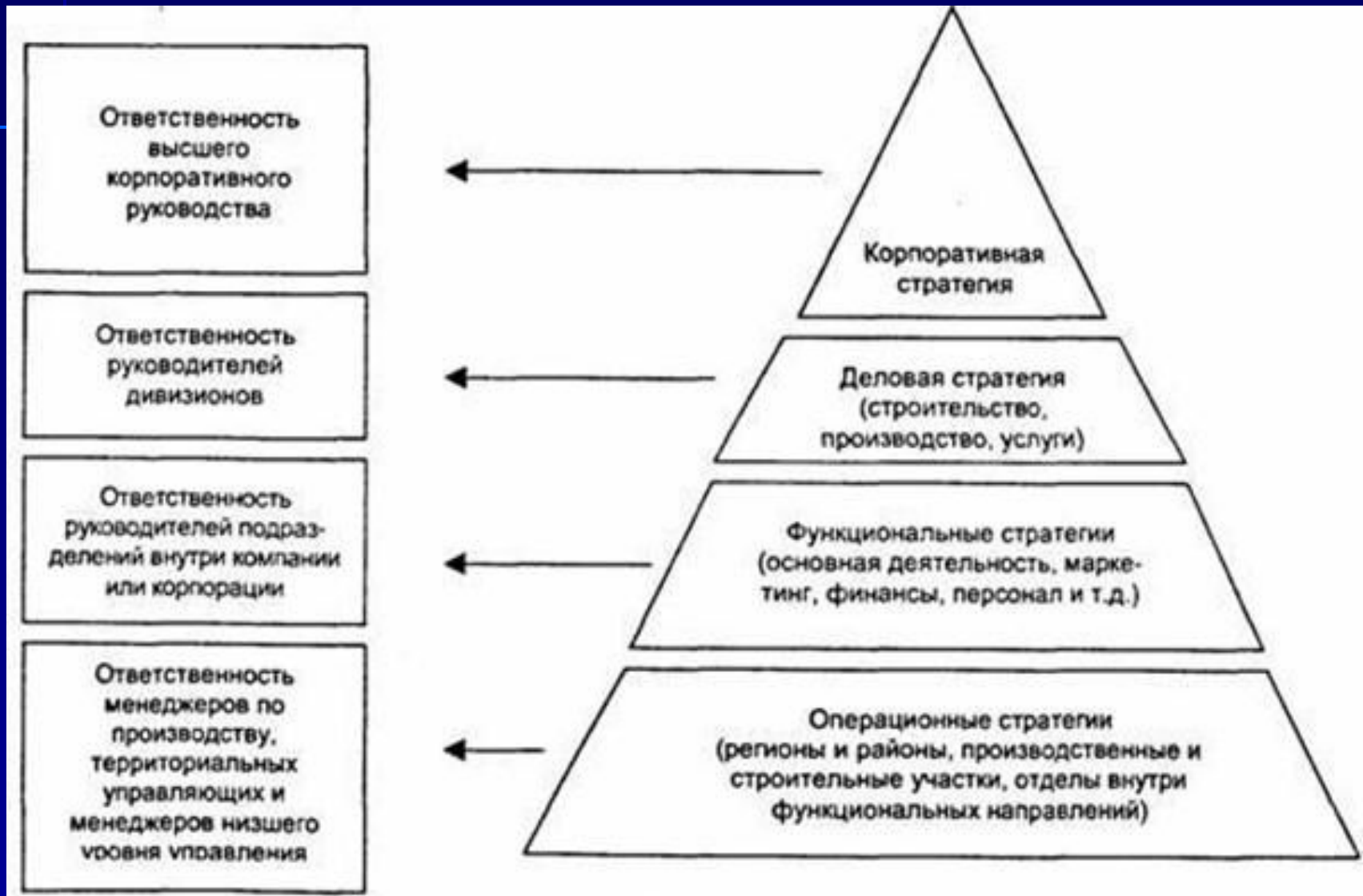
Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена - топ-менеджерами.

Операционная стратегия – это:

- подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий с созданием и реализацией продукта организации. Эта подсистема предусматривает использование развитие всех производственных мощностей предприятия с целью достижения конкурентного преимущества;
- разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.

Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания.

Система стратегий предприятия



Операционная стратегия и условия жесткой рыночной конкуренции обеспечивает:

- **1. Лидерство по минимуму затрат.**
- **2. Технические характеристики продукции.** Конструкция изделия позволяет эксплуатировать его с более высокими показателями, чем конкурентов.
- **3. Высокое качество продукции, предлагаемой потребителю.**
- **4. Техническая поддержка.** Оказывается поставщиком комплектующих для предприятия, особенно при разработках новых продуктов, на ранних стадиях конструкторских работ.
- **5. Послепродажная поддержка потребителя.** Это поставки запасных частей, иногда модификация прежних комплектующих и обеспечение нового, более высокого, уровня эффективности изделия.
- **6. Способность компании предложить своим потребителям широкий ассортимент товаров** - способность компании на протяжении длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса, что становится существенным элементом её операционной стратегии.

- **7. «Индивидуализацию» изделий по требованиям клиентов.** В некоторых фирмах можно приобрести любой товар по вашему индивидуальному заказу. В Японии около 20 % телевизоров, телефонных аппаратов, часов изготавливают в порядке массового обслуживания населения, другое количество изготавливается с учётом индивидуальных заказов заказчиков.
- **8 Своевременное внедрение продукции на рынок.** В некоторых отраслях высоких технологий способность вовремя выдать продукцию на рынок может привести к успеху. «Полароид» сделал себе репутацию именно на этом.
- **9. Гибкое регулирование объёма производства.** Способность регулировать объём производства согласно уровню спроса, который меняется, имеет исключительно важное значение.
- **10. Производство по принципу «точно в срок»,** соответственно которому предприятие стремиться получать все материалы и комплектующие точно в тот срок, когда они необходимы для производства конечного продукта. При такой схеме поставщик должен поставлять комплектующие на сборку несколько раз в день, а не раз в неделю, как это обычно бывает.

- **Операционную стратегию следует рассматривать как часть общего процесса планирования**, обеспечивающую соответствие между операционными задачами и задачами управления организацией.
- **Основная цель операционной стратегии** - построение операций по переработке ресурсов, поступающих в конечный продукт для удовлетворения потребностей потребителей, для завоевания и сохранения конкурентоспособности на рынке.
Главная задача операционной стратегии состоит в том, чтобы максимально точно определить все возможные варианты **операционных приоритетов**.

К основным приоритетам относят:

- издержки (или затраты) производства;
- качество и надежность продукции;
- срок выполнения заказа;
- надежность поставок;
- способность фирмы реагировать на изменение спроса;
- гибкость и скорость освоения новых товаров;

Особенности каждого приоритета в разработке операционной стратегии.

- **1. Издержки производства** — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости. Включают в себя материальные затраты, расходы на оплату труда, проценты за кредиты ит.п.
- Так как издержки на выпускаемую продукцию являются основной составляющей цены, то от того, насколько они будут низкими, будет зависеть конкурентоспособность продукции. Низкие издержки – это необходимое, но не достаточное условие, чтобы успешно конкурировать.
- **Экономическая суть издержек производства** заключается в зависимости изготовления продукции от стоимости используемых, ресурсов, материалов и других факторов производства.

- **2. Качество продукции** — это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность к потреблению, ее способность удовлетворять своему назначению.
- Каждой вещи, изделию, виду продукции присущи свои особые свойства, характеризующие их качество.
- Для станка важна высокая производительность, точность обработки; для автомобиля — грузоподъемность, скорость, расход горючего; для ткани — плотность, усадка, несминаемость; для обуви — ее прочность, эластичность кожи, удобство колодки, соответствие моде и т.д.
- *Существуют две отдельные категории качества: качество продукции и качество процессов.*
- *Чтобы обеспечить надлежащий уровень качества продукции, необходимо во главу угла деятельности поставить требования потребителя.*
- Качество процесса также имеет чрезвычайно важное значение, поскольку от него зависит и качество продукции.

3. Безопасность продукции – это:

- свойство продукции, обеспечивающее безопасное для жизни, здоровья или имущества граждан использование приобретенной продукции или ее хранение в течение установленного срока службы или срока годности;
- продукция, на которую установлен государственный стандарт, содержащий требования по обеспечению безопасности жизни, здоровья или имущества граждан, охраны окружающей среды, а также средства, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья граждан с обязательной сертификацией и последующей маркировкой знаком соответствия этим требованиям;
- безопасность связанных с ней процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации (далее безопасность) состояние, при котором отсутствует недопустимый риск, связанный с причинением вреда жизни или здоровью граждан.

- **4. Срок выполнения заказа.** На некоторых сегментах рынка основным условием для достижения конкурентного преимущества является способность компании выпускать продукцию или обеспечивать услуги быстрее, чем конкуренты.
- **5. Надежность поставок.** Данный операционный приоритет выражает способность фирмы поставлять продукцию точно в указанный срок. С этим приоритетом связана проблема сокращения товарно-материальных запасов.
- **6. Гибкость и скорость введения нового производства.** Гибкость как средство реагирования на высокую степень неопределенности в развивающихся отраслях является неотъемлемым условием долгосрочного выживания и процветания.
- **7. Способность реагировать на изменение спроса.** Способность компании в течение длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса становится существенным элементом ее операционной стратегии.

- **Операционные стратегии сервисных компаний** - стратегии, ориентированные на потребности конкретных клиентов услуг.
- Разрабатывается стратегия оказания услуги, в соответствии с которой формируется система обслуживания.

Сервисная стратегия направляется на обеспечение следующих приоритетов:

- внимательное и вежливое обращение с клиентами;
- скорость и удобство предоставления услуги;
- цена услуги;
- разнообразие услуг;
- высококачественное обслуживание потребителей;
- удобное для пользователей расположение предприятий (супермаркеты, банкоматы, станции технического обслуживания);
- наличие произведенной собственными усилиями продукции (основной источник прибыли супермаркета), пекарни и т.д.

Виды операционных стратегий

- Операционные стратегии классифицируют по доминирующим целям, которые они преследуют.

Выделяют основные группы операционных стратегий:

- а) Стратегия минимизации затрат;
- в) Стратегия гибкости (дифференциации) (оперативность в обновлении ассортимента продуктов и изменении объема выпуска);
- с) Стратегия, ориентированная на качество (улучшение качества продуктов и процессов);
- д) Стратегия сокращения времени на производство и обслуживание;
- е) Стратегия фокусирования (сосредоточение усилий);
- Первые два вида используют с момента появления классического менеджмента и поэтому считают традиционными.
- Три последних считают новыми, так как они получили признание с развитием современных систем операционного управления.

- **1) Стратегия минимизации затрат** - стратегия контроля над затратами, снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов.
- Высокие затраты в условиях рынка и ценовой конкуренции могут стать угрозой, а их снижение предоставить новые возможности.
- Минимизация затрат является следствием комплекса действий, связанных с затратами на производство продуктов непосредственно перерабатывающей подсистемы, с объемом производства зависящего от объема сбыта.
 - **Сбыт, в свою очередь, зависит от следующих факторов:**
 - лидерства производителя на рынке по уровню затрат;
 - качества продукции;
 - времени (скорости) доставки материального продукта и оказания услуги;
 - персонификации продукта под требования клиента;
 - способности организации быстро реагировать на изменение спроса.

2) Стратегия гибкости (дифференциации).

- Гибкость это способность предприятия манипулировать соотношением номенклатуры (ассортимента), объемами производства продуктов и быстро осваивать новые виды продуктов. Это скорость реакции на требуемые изменения, способность перестраивать действующие операционные процессы, разрабатывать и внедрять новые продукты.

Гибкое реагирование обеспечивается такими факторами, как:

- гибкость процессов и операций;
- функциональная гибкость процессов производственной цепочки;
- гибкость системы управления – способность к адаптации основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- стратегическая гибкость – способность системы ориентироваться на разработку нового продукта.
- Главные источники осуществления стратегии быстрого реагирования – это аутсорсинг (передача части неосновных функций вашей компании исполнителям из вне) и бенчмаркинг (использование опыта).

Стратегия, ориентированная на качество

- Качество это потребительские свойства продукта или услуги. Требуемый уровень качества определяется целевым потребителем продукции.
- Выделяют две составляющие качества:
 - а) качество продукции; б) качество процесса.
- Стратегии, основывающиеся на качестве, охватывают не только контроль качества конечной продукции и услуг, но и качество используемых ресурсов, показатели качества процессов и операций на всех этапах производства: закупка – производство – сбыт – сервисное обслуживание.
- Значимость качества для конкурентоспособности продукции обусловило появление самостоятельного направления – менеджмента качества.
- Реализация стратегии «качество» связана с затратами, гибкостью и временем.

Качество, как правило, оценивают:

- по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по показателю отклонений от системного стандарта производства;
- по проценту брака;
- по ресурсу гарантированного функционирования продукта (например, периоды времени между поломками или профилактическими ремонтами);
- по показателям издержек на повышение качества и т.д.

Качество производственных поставок обычно оценивают:

- по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок;
- по различным показателям задержек и срывов поставок;
- по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

Гибкость производства по спросу может оцениваться по широте ассортиментного ряда конкретных продуктов-товаров; по скорости обновления продукта и т.д.

Стратегия сокращения времени на производство и обслуживание

- Сокращение времени, требуемое для выполнения операций и бизнес-процессов дает значительное конкурентное преимущество. Оно означает способность организации предоставлять товары или услуги точно в обещанный срок или раньше срока.
- Все операции и бизнес-процессы рассматриваются с позиций сокращения длительности цикла их выполнения, в результате чего сокращаются сроки оборачиваемости денежных средств и снижаются затраты.
- Стратегия минимизации времени выполнения заказов клиентов обеспечивает сокращение времени на разработку и сбыт новых изделий или услуг, реагирование на изменение потребительского спроса, поставку изделия или предоставления услуги. При этом затраты обычно снижаются, производительность повышается, новые изделия появляются на рынке быстрее и обслуживание потребителя в целом улучшается.

- **Стратегия фокусирования** – один из возможных вариантов конкурентной стратегии, при котором организация ориентирована на определенную рыночную нишу, предполагая сосредоточение его производственных и прочих усилий на удовлетворении узких однородных потребностей относительно небольшой группы потребителей.

Преимущества стратегии фокусирования:

- способствует концентрации ресурсов и дают возможность успешно конкурировать в условиях их ограниченности;
- высокая вероятность достижения цели и завоевания устойчивой конкурентной позиции;
- способствует выработке общего корпоративного духа;
- все внутренние инвестиции и программы развития направлены на достижение единого конечного результата;
- усиливает техническое превосходство и устанавливает технические преимущества над конкурентами;
- способствует созданию уникального имиджа и формированию абсолютной клиентской лояльности

Вопрос 2. Процесс разработки операционной стратегии предприятия

- **Разработка операционной стратегии** – это процесс разработки общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.
- **Операционная стратегия строится с учетом общей стратегии фирмы** и тесно связана со стратегиями других функциональных подразделений.
- Она направлена на решение различных аспектов производственной деятельности.

- **Разработка операционной стратегии** – функция менеджеров высшего звена.

Важнейшими фазами процесса разработки операционной стратегии являются:

- 1) формулирование целей и содержания стратегии;
- 2) выбор операционной стратегии;
- 3) оценка и контроль реализации стратегии.

Цели операционной стратегии обусловлены целью корпоративной стратегии.

Одной из основных целей операционной стратегии предприятий на сегодня является обеспечение конкурентных преимуществ или выраженной компетенции, т.е. специфических возможностей или характеристик организации, которые обеспечивают ее конкурентоспособность.

- Цели фирмы отражают вполне конкретные показатели: продукция, ее объем и ассортимент; рентабельность и другие.

Разработка стратегии требует постоянного сбора и анализа информации:

- о влиянии внешних факторов на деятельность фирмы.
- о состоянии внутрифирменной производственной и финансовой деятельности, сильных и слабых сторонах самой фирмы.

При этом важно анализировать:

- запросы окружающей среды;
- требования конкурентов (учета сильных и слабых сторон деятельности конкурентов, их возможных действий);
- особенности генеральной и функциональных стратегий организации;
- жизненный цикл товаров и процессов, имеющих место в организации;
- учет конкурентоспособности организации

- **На выбор операционной стратегии** воздействуют внешняя и внутренняя среда организации.
- **а) Внешние факторы** - это практически все элементы внешней среды определенные в общем менеджменте в той или иной мере воздействуют на операционную систему.
- Наиболее существенное влияние оказывают поставщики, потребители и конкуренты.
- Обобщающим фактором их воздействия является рынок сбыта продукции и рынки потребляемых ресурсов: сырья и материалов, труда, информации, финансов и т.п.
- **б) Из содержания внутренней среды** организации можно выделить четыре основные взаимосвязанные группы факторов оказывающих влияние на операционную стратегию:
 - 1) факторы, связанные с качеством человеческих ресурсов;
 - 2) технологические факторы (прогрессивность технологий);
 - 3) финансовые факторы (финансовые возможности организации);
 - 4) организационная культура (ценности и нормы, которые разделяются большинством работников организации).

Технология разработки операционной стратегии предполагает принятие следующих решений:

- 1. Принятие решения относительно оптимального местоположения производства - выбор континента, страны, региона, города, конкретной части города, здания и т.д.
- 2. Принятие решения относительно производственных мощностей и рационального размещения оборудования - (капиталоемкости, материалоемкости, трудоемкости, пространственных границ и т.д.).
- 3. Принятие решений об операционном процессе - определение конечной цели операционной системы и способа реализации ее динамических функций.
- 4. Принятие решения относительно технологий - решение относительно заимствования технологий или разработки собственных.
- 5. Определение типа системы снабжения;
- 6. Принятие решения по запасам - определение видов запасов на предприятии и политики управления ими.
- 7. Принятие решения по организации рабочей силы.

- **Оценка и контроль** - завершающая фаза разработки операционной стратегии. На этой стадии выявляются отклонения от намеченных целей, и производится при необходимости корректировка стратегии.

Контроль реализации стратегии оценивается в соответствии с определенными критериями:

- 1) затраты на производство продукта;
- 2) качество производства;
- 3) качество производственных поставок;
- 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

Процесс разработки сервисной стратегии фирмы включает:

- Определение оптимального уровня обслуживания клиента.
- Определение скорости и удобства обслуживания.
- Расчет рекомендуемой цены на услугу.
- Определение необходимого разнообразия оказания услуги.
- Разработка качеств осязаемых предметов (условий среды обслуживания).
- Определение требований к квалификации персонала.

Влияние специфики услуг на разработку операционной стратегии в сервисе

- В сфере услуг имеет место совпадение процессов производства и потребления во времени.
- Для сферы услуг присуща высокая степень взаимодействия с потребителем.
- Кроме того, услуги предоставляются в присутствии клиента, который мгновенно может откорректировать его в соответствии со своими потребностями.
- В сфере услуг наблюдается высокая степень индивидуализации «продукта», ведь зачастую требования клиентов являются уникальными.
- Для сферы услуг характерны трудоемкие операции, которые требуют значительных физических и умственных затрат труда персонала, оказывающего услуги. Такие операции трудно стандартизировать и автоматизировать, поэтому выполнять их имеет высококвалифицированный персонал.