

Сущность и классификация стратегий предпринимательской деятельности

Тема 1

План

- Сущность стратегии
- Классификация стратегий предприятия
- Основные стратегии развития бизнеса
- Определение стратегии предприятия

Два подхода к пониманию стратегии:

1. Стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана
2. Под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде

Основные элементы стратегии:

- Система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели
- Политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей
- Планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов

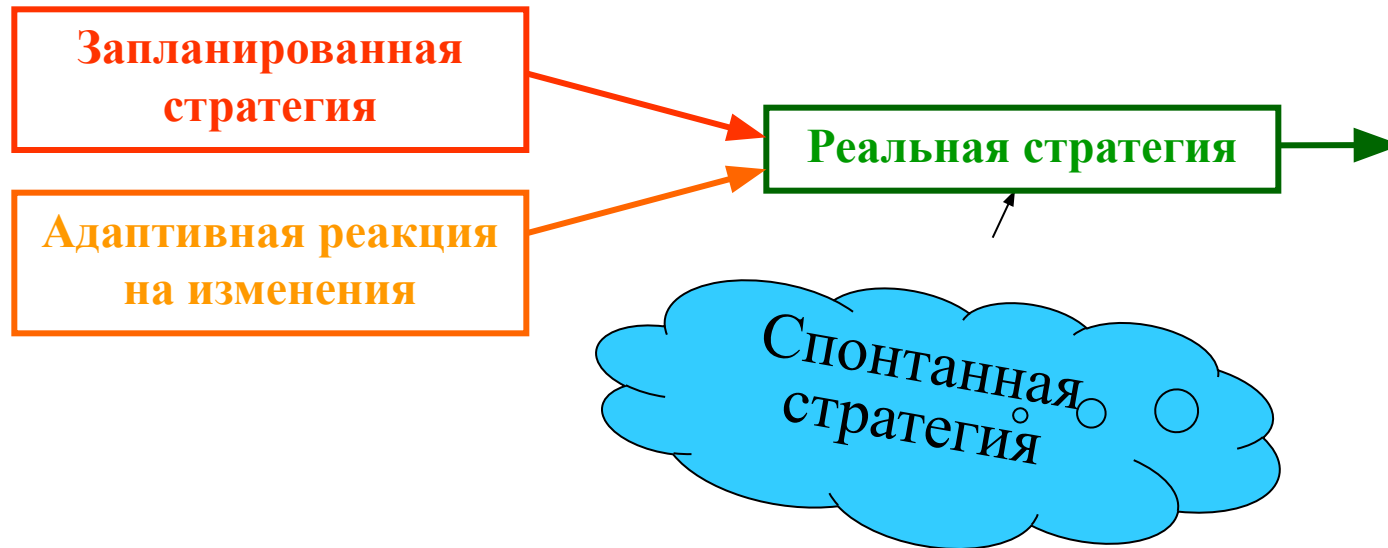
Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это — предполагаемая стратегия

Понятие стратегии

Стратегия

обобщенная модель действий, направление развития, которое выбирает предприятие с учетом соотношения между его внутренними силами и слабостями и внешними возможностями и угрозами для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и оптимального распределения ресурсов.



Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии.

Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится **нереализуемой**

Классификация

Иерархический признак

- корпоративная стратегия
- деловая (бизнес) стратегия
- функциональная стратегия
- операционная стратегия

Конкурентные стратегии

- лидерство по издержкам
- широкая дифференциация
- фокусирование на основе низких издержек
- фокусирование на основе дифференциации
- оптимальных издержек

Стратегии развития (роста/сокращения)

- концентрация
- интеграция
- диверсификация
- сокращение

Стратегическая пирамида

Диверсифицированная
фирма



Однопрофильная фирма



Стратегическая пирамида

Корпоративная стратегия

стратегия организации в целом, поведение ее подразделений, линии услуг, комбинация которых позволяет воспринимать организацию как целостность (какими видами бизнеса занимается организация ?)

Деловая (бизнес) стратегия

комплекс мер и подходов для эффективного функционирования в рамках определенного вида деятельности предприятия (как и с кем конкурировать на конкретном рынке ?)

Функциональная стратегия

стратегия для каждого функционального подразделения определенной сферы деятельности организации (что вносят различные функциональные действия в другие уровни стратегии ?)

Операционная стратегия

стратегия, которая определяет принципы управления звеньями организационной структуры и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управления запасами, транспортировка и др.)

Стратегии конкуренции

Стратегии конкуренции

- используются для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления позиций на рынке
- предусматривают наступательные и оборонительные действия, долгосрочные действия и мгновенную реакцию на изменения ситуации
- близки по сути к деловым стратегиям, но являются более узкими по масштабу (не затрагивает вопросов развития предприятия в целом)

Параметры классификации конкурентных стратегий

- целевой рынок
- тип конкурентного преимущества

Стратегии конкуренции

Стратегия «лидерства по издержкам»

предусматривает снижение издержек производства, что привлекает большое количество покупателей. Эта стратегия предусматривает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, а также опирается на «кривую опыта»: при удвоение совокупного накопленного объема производства удельные издержки снижаются в среднем на 12-30% в зависимости от сферы деятельности.

Стратегия «широкой дифференциации»

направлена на придание продукции предприятия специфических параметров и характеристик, которые выгодно отличали бы от продукции конкурентов. Данная стратегия требует серьезных исследований и разработок.

Стратегии конкуренции

Стратегии «фокусирования»

предполагает концентрацию на конкретной группе клиентов, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея данного вида стратегий - обслуживание узкой целевой группы лучше чем конкуренты.

- «фокусирование на основе низких издержек»

ориентирует предприятие на узкий сегмент, в котором оно опережает конкурентов за счет более низких издержек.

- «фокусирование на основе дифференциации»

предполагает обеспечение узкого сегмента клиентов продукцией, полностью соответствующей их вкусам и предпочтениям.

Стратегия «оптимальных издержек»

предусматривает сочетание низких издержек с широкой дифференциацией продукции, направлена на удовлетворение нужд клиентов за счет предоставления им большой гаммы продукции либо продукции лучшего качества по ценам таким же либо более низким, чем у конкурентов.

Стратегии развития

При разработке стратегии развития следует ответить на вопросы:

- какую деятельность прекратить?
- какую деятельность продолжать ?
- в какой вид деятельности перейти ?

Стратегия развития

близка к корпоративной и деловой, но основное внимание акцентируется на динамике и развитии предприятия

Стратегия развития опирается на следующие элементы:

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

Стратегии развития

Стратегии концентрированного роста

- стратегия усиления позиции на рынке (увеличение доли рынка);
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков для существующих продуктов);
- стратегия развития продукта (новые продукты на существующем рынке).

Стратегии интегрированного роста

стратегия горизонтальной интеграции

(компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с другой фирмой действующей на той же стадии цепочки создания ценности)

Пример: покупка сетью ресторанов других ресторанов, кафе и предприятий питания

стратегия обратной вертикальной интеграции

(приобретение контроля за поставщиками ресурсов)

Пример: приобретение и реорганизация ОАО «Савушкин продукт» агропроизводственного хозяйства «Олтуш»

стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

(усиление контроля за системами распределения)

Пример: фармацевтическая компания создает собственную розничную сеть аптек

Стратегии развития

Стратегии диверсифицированного роста

стратегия концентрической (родственной) диверсификации
(внедрение в области новых продуктов, которые связаны с существующими через технологию и маркетинг);

Пример: производитель ткани начинает производство одежды из этих тканей

стратегия горизонтальной диверсификации
(введение новой продукции, требующей новой технологии, но с использованием традиционного рынка);

Пример: производство мотоциклов на автомобильном предприятии

стратегия конгломератной (неродственной) диверсификации
(вход предприятия в сферы продуктов, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками).

Пример: организация производства холодильников на металлургическом заводе

Стратегии развития

Стратегии сокращения

стратегия экономии (сокращения расходов)

осуществление действий по оздоровлению предприятия посредством снижения затрат, создания дополнительных источников доходов, сокращения активов;

стратегия сокращения СБЕ

принятие решение о закрытии или продаже отдельного направления деятельности, при этом освобожденные ресурсы перенаправляются в другую, перспективную область деятельности;

стратегия изъятия вложений

обычно это отказ предприятия от долгосрочных перспектив в пользу получения благ в настоящее время. Такая стратегия проводится для неперспективных и устаревших продуктов;

стратегия ликвидации

применяется в случае нахождения предприятия в глубоком кризисе и невозможности исправления ситуации. Продажа имущества.

Стратегии развития бизнеса называют **базисными, или эталонными**, стратегиями.

Они отражают **четыре различных подхода к росту предприятия:**

- Ограниченный рост
- Рост
- Сокращение
- Комбинированная стратегия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка

Выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию

Внешние факторы:

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам

Выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию

Внутренние факторы:

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Формирование стратегических альтернатив

Три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства (Г. Минцберг):

- Предпринимательский образ действий
- Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта
- Плановый образ действий

На выбор стратегии влияет множество факторов:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решения высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив, а также оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии

- <https://www.youtube.com/watch?v=NODE14ea5RQ>

Спасибо за внимание!