

Разработка функциональных стратегий

Тема 10

План

- Производственные стратегии
- Стратегии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР)

Производственная стратегия — это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия

Стратегические решения принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

Базовая стратегия производства

состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции

При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- **квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;**
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Альтернативы базовой стратегии производства:

- Полное удовлетворение спроса
- Производство продукции по среднему уровню спроса
- Производство продукции по нижнему уровню спроса

Стратегия размещения производства

разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции

При разработке необходимо учитывать:

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством

Стратегия организации

производства —

объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время

Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ:

- Программа синхронизации производства определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса.
- Программа управления материальными потоками на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов.
- Программа повышения организационной гибкости производства характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства.

Стратегия НИОКР —

это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства

Составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

- Технологическое планирование и прогнозирование
- Структура НИОКР
- Управление НИОКР

Базовые стратегии НИОКР:

- **Наступательная стратегия НИОКР** направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации
- **Защитная стратегия НИОКР** направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия
- **Лицензирование**, или **поглощающая стратегия**, основано на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР
- **Разбойничья стратегия** основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения

Выбор стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании

Темпы роста рынка	высокие	Долгосрочные НИОКР, поддерживающие наступательную стратегию	Защитные НИОКР для сохранения рыночной продукции	НИОКР с целью выхода на рынок: лицензирование, разбойничья стратегия
	средние	Защитные НИОКР (только если необходимо)		
	низкие	Отказ от НИОКР		
		сильная	средняя	слабая
		Конкурентоспособность		



Спасибо за внимание!