

КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2

Вопросы



1. Понятие «стратегии»
2. Иерархия стратегий
3. Классификации стратегий
4. Понятие «миссии» организации
5. Цели организации

Вопрос 1. Понятие «стратегии»

- «**Стратегия**» – широко используемое понятие теории и практики менеджмента. Как и для других фундаментальных понятий (таких как культура, структура) для этого термина нет единогласно принятого определения, как нет единого толкования или модели разработки. Понимание стратегии, техники её анализа, различные аспекты разработки, внедрения, оценки и контроля различны у разных авторов и разных школ.
- **История понятия «стратегия»** уходит своими корнями в далекое прошлое, где изначально «стратегия» рассматривалась как «наука войны; ученье о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств» (словарь Даля).
- Первое упоминание стратегии в отношении к экономическому, а не военному поведению субъектов принято относить к **определению Дж.фон Неймана и О. Моргенштерна**, которое было дано ими в исследованиях теории игр: «стратегия – это полный план, указывающий, какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации».

Трактовка Альфреда Чандлера

- **Альфред Чандлер**, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что **стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»**.
- Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления.
- **Прежде всего**, следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Они должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для фирмы, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития может закончиться плачевно, т.к. действия станут непонятными как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и работникам фирмы.

Трактовка Альфреда Чандлера

- Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. Курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться для обеспечения большей эффективности реализации стратегических ориентиров развития предприятия.
- Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения Альфреда Чандлера (**цели – курсы действий (программы) – ресурсы**) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и др. видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса – его стабильность.

Трактовка Альфреда Чандлера

- Знаменитый вопрос **«Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?»**, предложенный учеными Гарвардской группы, существенно развивает определение стратегии А.Чандлера.
- Речь идет о сегментации деловой активности фирмы, определяемой в западной литературе как **структура предпринимательства**. Данный вопрос рассматривается в контексте двух других вопросов:
- «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?»
- «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?».

Трактовка Альфреда Чандлера

- На практике ответы на эти вопросы сопряжены с огромными трудностями! Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ по существу определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование фирмы в целом (например, его организационную структуру).
- Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) – это скорее искусство, чем наука, т.к. нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Трактовка Игоря Ансоффа

Игорь Ансофф определяет стратегию, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Трактовка Игоря Ансоффа

По Ансоффу, существует **четыре различные групповые стратегии:**

- Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем; качественную сторону критериев оценки называют **ориентиром**, а количественное содержание – **заданием**;
- Правила, по которым складываются отношения фирмы с её внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т.д.); этот набор правил называется **продуктово-рыночной стратегией** или **стратегией бизнеса**;
- Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации; эти правила называют **организационной концепцией**;
- Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – **основные оперативные приемы**.

Трактовка Игоря Ансоффа

И.Ансофф выделяет несколько **отличительных особенностей стратегии**:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы
 - во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях
 - во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией

Трактовка Игоря Ансоффа

И.Ансофф выделяет несколько **отличительных особенностей стратегии**:

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.
4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Трактовка Игоря Ансоффа

- Несмотря на простоту и популярность определение стратегии И.Ансоффа **носит слишком общий характер.**
- Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства фирмы.
- Именно поэтому, И.Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пояснения, вводя в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как **организационная концепция, задания, ориентиры (цели) и ряд других.**
- Более того, исходя из определения Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно:
«Стратегии стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки».

Трактовка Игоря Ансоффа

- Правда даже Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что: «Это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима».
- Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу – **стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.**

Трактовка Генри Минцберга

- Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает **Генри Минцберг**.
- Он рассматривает стратегию как **единство «5Р»**:
 - **план (plan),**
 - **образец, модель, шаблон (pattern),**
 - **позиционирование (position),**
 - **перспектива (perspective) и**
 - **проделка, отвлекающий маневр (ploy).**

Трактовка Генри Минцберга

- **Стратегия как план** есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией.
- Здесь формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.
- Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений.

Трактовка Генри Минцберга

- **Стратегия как шаблон (образец)** должна учитывать особенности поведения высшего руководства организации.
- Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении.
- Стереотипы поведения, которые по мнению многих исследователей, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Трактовка Генри Минцберга

- **Стратегия как позиционирование** есть соотнесение организации с внешней средой.
- Это соотнесение интересует нас как достижение фирмой неких конкурентных преимуществ по отношению к фирмам-соперникам и нахождение компромиссных («эффективных для всех сторон») решений для фирм-партнеров.
- Предприятие подобно организму, которое ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности.

Трактовка Генри Минцберга

- **Стратегия как перспектива** понимается как **концепция бизнеса организации**, т.е. некая идеология развития.
- Она определяется как «воспринятый путь завоеваний мира».
- Например, для IBM – это есть технологическая культура, для McDonald's – «качество, сервис, чистота, цена».
- Эта стратегия есть реализация действий коллективного разума, т.е. индивидуумов (всех работников организации), объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Трактовка Генри Минцберга

- **Стратегия как проделка** есть некоторый **специфический маневр**, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента.
- Суть данного представления в том, что стратегия должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов, обеспечивающей достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Трактовка Генри Минцберга

- Понимание стратегии, предложенное Г.Минцбергом, носит **качественный характер**, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т.д.). В этом заключается сильная сторона. Г.Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории.
- Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития.
- По Минцбергу, только объединение в себе 5 указанных характеристик позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие организации.

Трактовка понятия «стратегия»

- Определение развития фирмы, данное Минцбергом, объединяет в себе определения этого понятия, данные А. Чандлером и И. Ансоффом.
- Однако «слишком теоретический характер» определения стратегии Минцберга не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического планирования, т.е. разработать конкретный практический инструментарий - алгоритм стратегии развития предприятия.
- В силу этого наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.

Трактовка понятия «стратегия»

- И так, понятие «стратегия» и её трактовка изменялось по мере усложнения условий ведения бизнеса.
- Возрастание требований внешней бизнес-среды изменяло принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Эволюция понятия «стратегия» в хронологическом порядке (отражает усложняющийся характер развития подходов к стратегическому управлению)

	Определение стратегии	Автор	Основной подход
1	Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы её действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов.	А.Чандлер 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2	Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации.	Гарвардская школа бизнеса 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3	Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны.	М. Портер 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4	Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней.	И.Ансофф, 1965 г.; Д.Стейнер, 1977 г.; П.Лоранж, 1977 г.; и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации

Эволюция понятия «стратегия» в хронологическом порядке (отражает усложняющийся характер развития подходов к стратегическому управлению)

	Определение стратегии	Автор	Основной подход
5	Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений.	Г.Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6	Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7	Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации.	Г.Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8	Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности.	А.Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Эволюция понятия «стратегия» в хронологическом порядке (отражает усложняющийся характер развития подходов к стратегическому управлению)

- Из определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий.
- Из вышеприведенных определений, будем придерживаться мнения, высказанного Г.Минцбергом, Б.Альстрэндом и Дж. Лэмпелом о том, что **«стратегия – это принцип поведения или следования некой модели поведения»**.
- Здесь предприятие рассматривается как участник рыночных отношений, т.е. как любой другой живой организм, существующий в среде себе подобных.

Вопрос 2. Иерархия стратегий.



Многие фирмы разрабатывают не один стратегический план, а несколько объединенных общей целью стратегий для различных уровней управления.

В диверсифицированных компаниях стратегии формируются на **4 организационных уровнях управления:**



Создание эффективного комплекса бизнесов и управление ими (управление бизнес-портфелем).
Достижение синергетического эффекта.

Разработка действий и подходов, обеспечивающих Ксп и представляющих конкурентные преимущества для СБЕ.
+ Способ конкурентной борьбы!

Поддержка деловых стратегий (стратегий бизнеса) - стратегии НИОКР, маркетинга (товарные, ценовые, распределительные, коммуникационные и проч.)

Разработка узких и специфических действий, направленных на поддержку функциональных стратегий и стратегии бизнеса (по географическим сегментам, для подразделений, участков, направлений)

- **1 уровень** – разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в неё бизнесов в целом (**корпоративная стратегия**)
- **Корпоративная стратегия** – это общий управленческий план диверсифицированной компании. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании.

- **2 уровень** – стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (**стратегия бизнеса**)
- **Стратегия бизнеса** охватывает разрабатываемые действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного рода деятельности.
- Центральным элементом стратегии бизнеса является выбранная **конкурентная стратегия**. Она обеспечивает создание и укрепление долгосрочной конкурентной позиции компании на рынке.
- В отличие от стратегии бизнеса конкурентная стратегия имеет более узкие рамки.

- **3 уровень** – стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (**функциональная стратегия**).
- **Функциональная стратегия** относится к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса: научных исследований и разработок, производства, маркетинга, сервиса, распределения, финансов, кадров и т.д.
- Это производственная, маркетинговая, финансовая стратегии.

- **4 уровень** – здесь формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков, регионов, отделов и функциональных служб (**оперативная стратегия**).
- **Оперативные стратегии** определяют, как управлять основными подразделениями бизнеса и как решать стратегически важные оперативные задачи: рекламные кампании, управление запасами, поставки, техническое обслуживание и т.д.

В компаниях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет **3 уровня**:

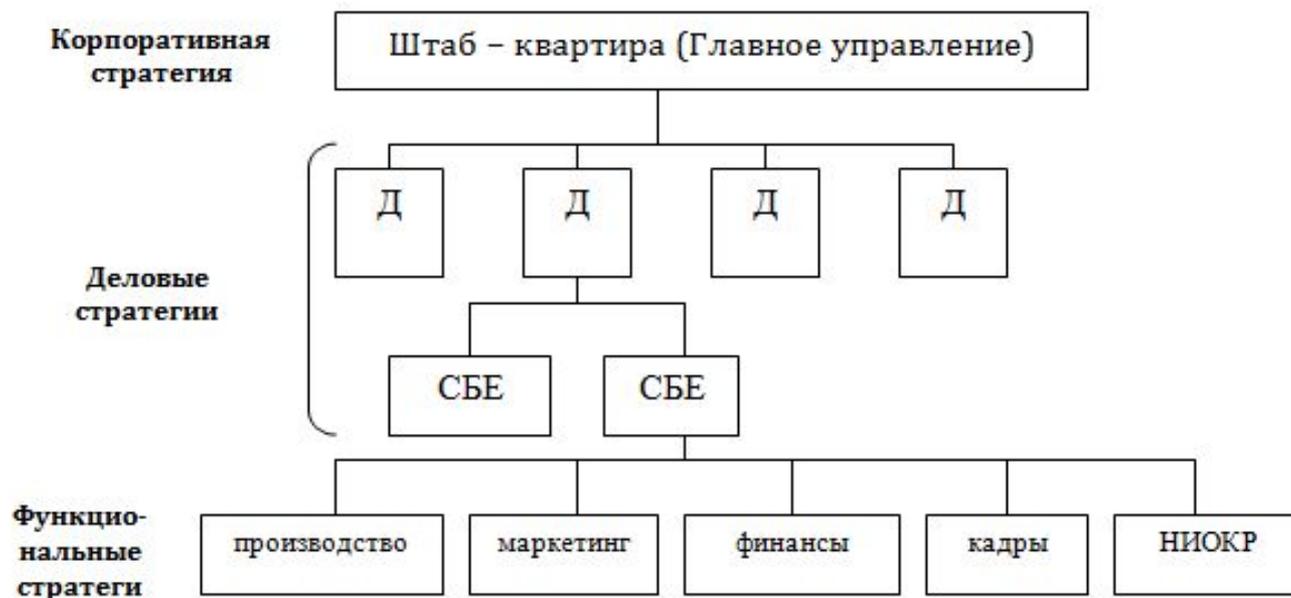
- **Стратегия бизнеса**
- **Функциональные**
- **Оперативные стратегии**



Иерархия формирования стратегии

Итак, Система стратегий фирмы включают в себя 3 уровня принятия решений:

- Общий (корпоративный)
- Деловой (конкурентный)
- Функциональный



Иерархия формирования стратегии

- Крупная компания руководствуется **корпоративной стратегией** – определяет направление развития компании как единой структуры.
- Такая компания, как правило, состоит из различных производств, объединенных в подразделения. Эти подразделения или **дивизионы** (либо региональные структуры, либо объединения, связанные выпуском общей продукции) разрабатывают **стратегии в зоне своей ответственности**.
- Подразделениям подотчетны **бизнес-единицы**, действующие в границах определенной территории или выпускающие группу однородных товаров.
- Каждая БЕ производит определенные товары для конкретных рынков, работу на которых также необходимо планировать: составляются **производственно-рыночные или функциональные планы**.
- **Реализация стратегии** – это ориентированная на действия практическая административная деятельность, включающая организацию, финансовое планирование, проведение политики, создание мотивации, культурных условий и методов управления, т.е. всё то, что способствует достижению выбранных целей.
- Появление новых обстоятельств вызывает необходимость проведения корректирующих действий, а этот процесс является непрерывным

Вопрос 3. Классификации стратегий

- 1. Генерические (общие) стратегии Майкла Портера**
- 2. Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа**

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

Эта модель рассматривает **2 основные концепции**:

- выбор целевого рынка
- стратегическое преимущество на основе либо уникальности продукта, либо его цены

По мнению М.Портера существует **два основных типа конкурентных преимуществ компании: низкие издержки и дифференцирование**, которые в комбинации с «масштабом» конкретного бизнеса (диапазоном целевых сегментов рынка) позволяют выработать **3 генерические стратегии**, позволяющие фирме добиться результатов, превышающих среднеотраслевые.

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

- По мнению М.Портера, «делать все для всех» - это рецепт стратегии, направленной на создание исполненного ниже среднего заурядного товара. Получение конкурентного преимущества предполагает, что компания должна «сделать выбор».
- «Компания, придерживающаяся то одной генерической стратегии, то другой, но так и не оказавшаяся в состоянии довести ни одной из них до конца, застревает на полпути».

Генерические (general) стратегии:

- лидерство по издержкам
- дифференцирование
- фокусирование (уменьшение масштаба)

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

- 1. Лидерство по издержкам** - когда издержки можно уменьшить за счёт экономии ресурсов, создания дешёвых моделей, монополии на дешёвое сырьё, совершенствование технологии, оптимизации управления. Фирма стремится добиться минимальных по отрасли затрат на производство.

Реализация стратегии предполагает:

- обретение достаточного опыта («кривая опыта»)
- инвестиции в организацию крупномасштабного производства
- экономию, обусловленную ростом масштабов деятельности
- жесткий контроль над операционными расходами (программы уменьшения размеров организации и управления тотальным качеством (Total Quality Management - TQM))

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

2. Дифференцирование – сегодня наиболее используемый вид стратегии, который заключается в политике выделения предприятием своей продукции в качестве особой, отличной от конкурентов.

Существует несколько **методов такого выделения**:

- обеспечение высокого качества и специфических потребительских свойств
- надежность изделий в эксплуатации
- владение запатентованными технологиями по производству данной продукции;
- сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются основными конкурентами
- выделение своей продукции в качестве особенной с обеспечением «узнаваемости» её на рынке и развитием лояльности клиентов торговой марки

- Фирма может предложить более высокое качество, лучшее исполнение или уникальные особенности – и любая из этих характеристик оправдывает увеличение цены на товары и услуги.

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

3. Фокусирование (Стратегия концентрации или специализации), в рамках которой принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение.

Предприятие в этом случае может контролировать свои издержки следующими путями:

- концентрацией усилий на ключевых видах продукции, предназначенных для специфических потребителей
- создание особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Стратегия может быть:

- стратегией «дифференцированного фокусирования», когда торговые предложения дифференцированы на фокальном рынке
- стратегией «фокусирования на общем лидерстве по издержкам», когда фирма продает товары на фокальном рынке по более низким ценам.
- Следование данной стратегии позволяет фирме сосредоточиться на развитии своих знаний и деловых компетенций.

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

Конкурентные преимущества

		Низкие издержки	Дифференцирование
Конкурентный масштаб	Общая цель	1. Лидерство	2. Дифференцирование по издержкам
	Чёткая цель	3а. Фокус на издержках	3б. Фокус на дифференцировании

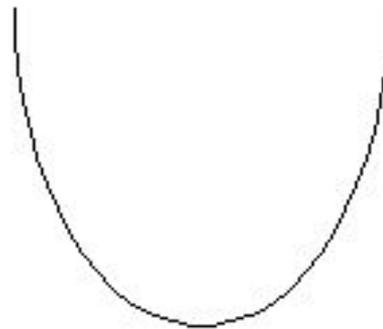
Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибылью имеет **U-форму**.

Доходы от инвестиций

Стратегия концентрации

Ценовое лидерство или стратегия дифференциации



Плохо сконцентрированная стратегия или плохо дифференцированная при больших издержках

Доля на рынке

Генерические (общие) стратегии Майкла Портера

Из приведенной кривой видно, что

- ❑ предприятие с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии
- ❑ предприятие, имеющее большую долю рынка, преуспеет в результате преимуществ по издержкам или дифференцированной стратегии
- ❑ любое предприятие может “завязнуть в середине”, если оно не обладает либо уникальной продукцией, либо преимуществами по общим издержкам.

- ❑ Согласно матрице Портера небольшое предприятие может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной “нише”, даже если её общая доля на рынке невелика. Предприятие необязательно должно быть большим, чтобы иметь хорошие показатели.
- ❑ Выбор конкретной стратегии делается после анализа шансов и рисков и должен основываться на тщательном учете имеющихся материальных и финансовых ресурсов предприятия.

Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа

- Разработана Игорем Ансоффом.

- Автор выделяет **4 уровня роста компании:**
 1. Интенсивный рост
 2. Интеграционный рост
 3. Диверсификационный рост
 4. Сокращение

Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа

1 уровень – Интенсивный рост

(связаны с существующими продуктами)

Виды стратегий интенсивного роста:

- Более глубокое проникновение на рынки
- Стратегия создания продукта
- Стратегия создания рынка

- При анализе рыночных возможностей фирмы можно воспользоваться матрицей «Продукт – Рынок», разработанной И.Ансоффом.

Матрица Игоря Ансоффа «Продукт / Рынок»

- **основывается на той предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или новом рынке**
- **представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе рыночной стратегии фирмы по конкретному продукту (группе продуктов)**
- **является скорее диагностическим инструментом, нежели руководством для принятия стратегических мер**

Матрица Игоря Ансоффа «Продукт / Рынок»

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	1. Стратегия проникновения на рынок	2. Стратегия создания продукта
	Новые	3. Стратегия создания рынка	4. Диверсификационная стратегия



Сначала – отработываем все возможности с имеющимся рынком!

Сегодня легче изменить продукт, модифицировать его, чем изменить потребителя!

Матрица Игоря Ансоффа «Продукт / Рынок»

Правила использования матрицы И.Ансоффа:

1. В процессе управления компанией обычно, прежде всего, рассматривается вопрос о том, может ли быть завоевана большая доля рынка с существующими продуктами (**Стратегия проникновения на рынок**)

Каким образом может быть завоевана большая доля существующего рынка с использованием существующего продукта?

- путем поощрения большего объема покупок существующими покупателями
- путем поощрения покупателей продуктов – конкурентов перейти на использование рассматриваемых продуктов
- путем убеждения тех покупателей, которые не используют продукты, стать их пользователями

Правила использования матрицы И.Ансоффа:

2. Затем рассматриваются возможности создания новых продуктов, представляющих потенциальный интерес для существующих рынков (**Стратегия создания продукта**)

Какие существуют возможности для создания новых продуктов для новых рынков?

- могут быть разработаны новые характеристики, функциональные особенности для существующих продуктов
- могут быть созданы продукты с различным качеством
- могут быть созданы совершенно новые продукты

Правила использования матрицы И.Ансоффа:

3. Затем рассматриваются вопросы возможности поиска или создания новых рынков для существующих продуктов компании (**Стратегия создания рынка**).

Каким образом могут быть найдены или основаны новые рынки для существующих продуктов?

- путем определения новых групп потенциальных пользователей в существующей области сбыта
- путем получения дополнительных каналов распределения в существующей области
- путем сбыта продуктов на новых местах (например, географических)

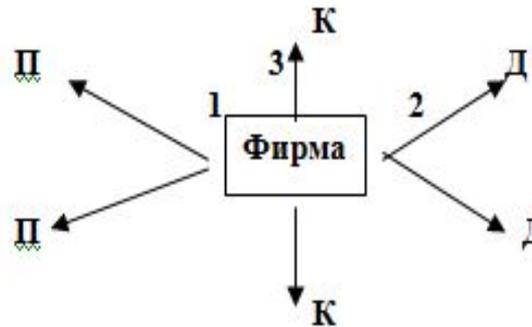
NB! Последовательность действий определяется уровнем риска и объемом затрат (наименее рискованный и наименее дешевый вариант рассматривается в первую очередь, а самый рискованный / дорогостоящий – в последнюю).

Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа

- **2 уровень – Интеграционный рост** (исследуем возможности в отрасли)

Виды стратегий интеграционного роста:

1. Обратная интеграция
2. Прогрессивная интеграция
3. Горизонтальная интеграция



П - поставщики
К - конкуренты
Д - дистрибьюторы

При разработке стратегий интеграционного роста можно воспользоваться инструментом, разработанным Майклом Портером – «Цепочка создания ценности (стоимости)» - Value Chain.

Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа

Типовая модель цепочки ценности

Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура				
	Исследования, разработки, проектирование				
	Управление человеческими ресурсами				
Основные виды деятельности	Закупки, входящая логистика	Произ- водство	Хранение и дистри- бьюция	Маркетинг и продажи	Обслужи- вание

МАРЖА
МАРЖА
МАРЖА

Эталонные стратегии (Стратегии роста) Игоря Ансоффа

3 уровень – Диверсификационный рост (исследуем возможности вне отрасли; вся диверсификация основана на появлении новых продуктов)

Виды стратегий диверсификационного роста:

- **Центрическая диверсификация** – связана технологически с существующим направлением деятельности фирмы
- **Горизонтальная диверсификация** – связь маркетинговая (предлагаем нашему целевому рынку)
- **Конгломеративная диверсификация** – связи нет никакой, отходим от привычных сфер деятельности и рынков

4 группа – Стратегии оборонительного типа

- **Совместные предприятия**
- **Сокращение расходов (Уборка «урожая»)**
- **Стратегия распродажи**
- **Ликвидация**

- **Переход от стратегии к стратегии** - по мере исчерпания возможностей.

Объединение 2 типологий стратегий:



Вопрос 4. Понятие «миссии» организации

- В центре современного стратегического управления / планирования стоит понятие **МИССИИ** предприятия.

Питер Друкер:

«Миссия есть декларация причины существования данного предприятия. Она дает ответ на вопрос «Почему существует наш бизнес?»»

- **Миссия фирмы** – это публичная цель деятельности компании (понимание своей роли в системе бизнеса).
- Миссия (предназначение) – это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании и чем она намерена заниматься.

Миссия организации

- Формулировка миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности компании, позволяет отделить одну компанию от других и наделить её собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.
- Миссия оформляется в виде официального программного заявления с очень устойчивой, широко декларируемой формулировкой в письменном виде. Эта формулировка печатается на всех важных документах фирмы (как правило, на первых страницах). Она призвана создавать у потребителя, клиента, партнера по бизнесу, инвестора позитивное отношение к этому предприятию.

Миссия организации

- При формировании миссии необходимо учитывать не только внешнюю направленность, но и внутреннюю значимость. Миссия должна быть сформулирована т.о., чтобы она отражала текущие достижения и выражала будущие устремления организации, которые делают её отличной от других подобных в плане качества и надежности.
- При этом миссия определяет стратегические ориентиры и показывает тактическое направление, которые, в свою очередь, являются своеобразным призывом и заданием для внутренней среды организации, играя существенную роль в процессе стратегического планирования и мотивации персонала.

Миссия организации

- Одну из наиболее точных формул миссии даёт Х.Виссема:
«**Миссия компании = Образ + Кредо**» (миссия – сочетание образа компании и её кредо):
- «**Образ**» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация компании на рынке (текущие достижения), и имидж, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление). Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за организация?». Здесь, как правило, описываются такие понятия, как: сфера деятельности компании, основные товары и услуги, целевая аудитория, потребительские группы, географическое размещение деятельности.
- «**Кредо**», в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает мировоззрение компании (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремиться организация?». Основной акцент здесь делается на: философию, систему ценностей, основу конкурентоспособности, внутреннюю культуру организации.

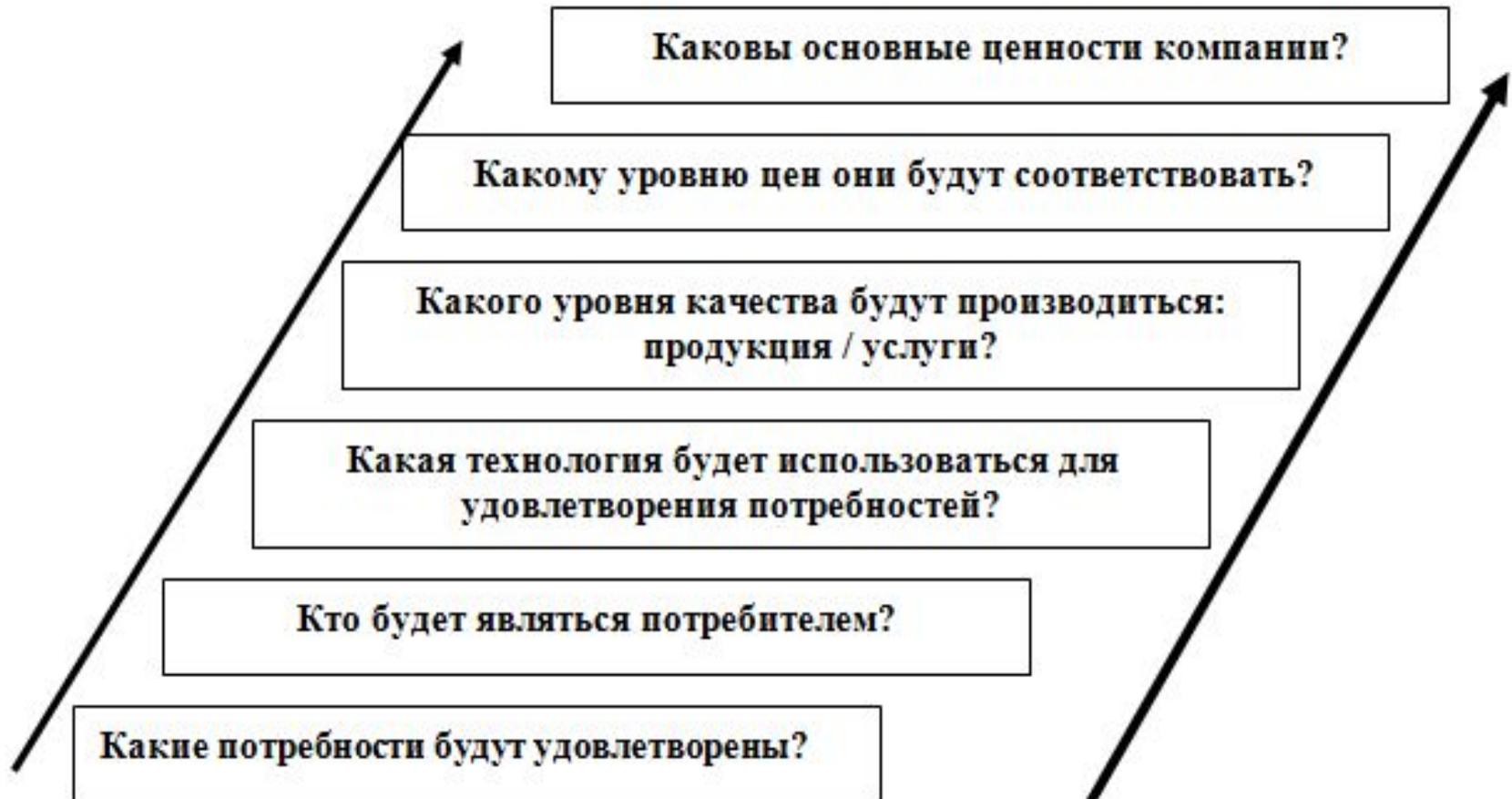
Миссия организации

Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса.

В ходе её решения необходимо учитывать влияние следующих 5 элементов:

- История компании
- Существующие предпочтения владельцев и управляющих
- Рыночная среда
- Ресурсы компании
- Определенные деловые способности и возможности.

Ключевые вопросы для формирования миссии



Ключевые вопросы для формирования миссии

- Последовательно отвечая на поставленные вопросы, разработчики стратегии должны принять решение о предназначении компании для окружения, общества и своих сотрудников.
- Завершающим вопросом при формировании миссии является постулирование основополагающих ценностей, которых будет придерживаться компания.

К **основным ценностям** относятся:

- **Этика бизнеса**, предполагающая честность и открытость в деловых отношениях (выполнение обязательств, предоставление правдивой информации, уважительное отношение к законодательным актам и т.д.)
- **Поддержание и контроль за качеством производимой продукции** (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.)
- **Внимание к конечным потребителям и посредникам**, выраженное в стремлении полного удовлетворения их потребностей или возможных претензий.
- **Внимание к обществу** должно выражаться прежде всего в использовании экологически безопасной технологии, соответствующей имеющемуся законодательству об охране окружающей среды.
- **Внимание к сотрудникам** выражается в создании такой атмосферы, которая способствовала бы корпоративной сплоченности, получения удовлетворенности от выполняемой работы, появлению у сотрудников ощущения справедливого и честного к ним отношения. Сотрудники должны иметь право получать и пользоваться информацией, высказывать свое мнение.

Миссия организации

- Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Миссия, как правило, отличается 3 основными чертами:

- Концентрация внимания на ограниченном количестве целей.
- Определение основных направлений развития и приоритетов компании.
- Определение основных полей конкуренции.

- Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление её развития.

- На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Существуют различные варианты миссии компаний. Среди основных их отличий, вне зависимости от специфики компаний – различная степень детализации ответов на отмеченные выше вопросы.

- **Ford:** Предоставление людям доступного транспорта.
- **ABB:** Мировое лидерство за счет технологического обновления продукции, гарантия качества и постоянного внимания к клиентам. ABB учитывает проблемы охраны окружающей среды, исповедует честное отношение к своим сотрудникам.
- **OTIS:** Наш бизнес состоит в перемещении людей горизонтально и вертикально на короткие расстояния и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их. Наша задача – оставаться незамеченными.

Merck & Co.(США, фармацевтика):

«Наши ценности

- «Мы стараемся помнить, что лекарства созданы для пациента. Мы стараемся никогда не забывать, что медицина для людей. Она не для выгод. Прибыли вторичны, и если мы помним об этом, они не заставят себя ждать. Чем лучше мы помним о первом, тем выше второе». (Джордж В. Мерк, декабрь 1950).

Наша стратегия – открытие новых медикаментов через прорыв в научных исследованиях и демонстрация их ценностей для врачей, правительств и пациентов.

Наша цель – оставаться в десятке наиболее растущих компаний, базирующихся на научных исследованиях этических препаратов для здоровья людей и животных.

Наши приоритеты:

- Развитие фармацевтической помощи.
- Прибыльность / сердцевина бизнеса
- Максимальный рост продаж».

ЕССО (Дания – обувь)

«Философия ЕССО/

- Обувь ЕССО – это больше, чем просто хорошо смотрящаяся обувь. Её конструкция и дизайн выполнены в полном соответствии с человеческой анатомией – потому что, когда ваши ноги чувствуют себя хорошо, ваше тело – ещё лучше. ЕССО никогда не идет на компромиссы в качестве. Мы разработали самую передовую технологию в мире, позволяющую нашей продукции достигать таких стандартов, какие невозможны при использовании традиционных методов изготовления обуви.
- Наша цель – приятная прогулка.
- Наше вдохновение – природа и жизнь.
- Наша обувь – для живых людей».

Procter & Gamble:

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах,
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий,
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Спортмастер:

- Лучшие товары в лучших магазинах,
- Мы предлагаем самый широкий выбор спортивных товаров, обеспечивая самый высокий уровень качества товаров и обслуживания потребителей,
- СПОРТМАСТЕР – лидер российского спортивного рынка, сплав передовых технологий бизнеса, мощи объединенных финансов, совершенной инфраструктуры, квалификации и опыта,
- СПОРТМАСТЕР – добровольное объединение независимых компаний на основе взаимной выгоды и единства целей и методов их достижения,
- Наша Группа – международная, с базой и основным средоточием своих интересов в России, имеющая свои представительства в Украине и Белоруссии,
- СПОРТМАСТЕР – достоинство, порядочность, выполнение взятых обязательств и следование принципам цивилизованного рынка во взаимоотношениях с партнерами,
- Наше объединение – основа нашего общего успеха и успехов каждой из компаний, развития и постоянного расширения, укрепления наших позиций на рынке, уверенности в будущем.

«Сан Бэнкс» (США, банк)

- «Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечению справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливому отношению к сотрудникам компании».

Как формулируется Миссия?

Выделяют 3 этапа:

1. всем сотрудникам фирмы раздают пособия по формулированию миссии – они их внимательно изучают
 2. формулируют миссию
 3. все сводится вместе – выбирается приемлемый вариант
- Человек, формулируя, задается вопросом – Зачем существует это предприятие? Здесь проявляется принцип: процедура важнее, чем результат. Если в момент разработки миссии проявляются различные мнения, противоречия – это самый благоприятный момент их свести на нет, ликвидировать, здесь выясняется кто как представляет себе конкретный бизнес, и смогут ли они работать вместе дальше.

Миссия должна быть:

- **реалистичной**
 - **конкретной** (она должна подходить этой компании и никакой другой)
 - **основываться на специфических особенностях**
 - **стимулировать** (должна людей заставить поверить)
-
- Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление её развития на ближайшие 10-20 лет, фирме не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения в рыночной среде.
 - Таким образом, миссия разрабатывается как для внешнего окружения, так и для внутренних целей фирмы – чтобы осознать, кто мы, для чего мы существуем, есть ли у нас конкурентные преимущества, сможем ли мы работать вместе, все ли одинаково понимают наш бизнес. Миссия важна и для таких категорий экономических субъектов как потенциальные инвесторы.

Вопрос 5. Цели организации.

- После формулирования миссии формируются **цели** компании.
- Если миссия задаёт общие ориентиры, направления функционирования предприятия, выражающие смысл его существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в **виде целей**.
- **Цели фирмы** – это кратко и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достичь. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.
- Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках.

Направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели:

- **прибыльность** – отражается в показателях типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.д.
- **положение на рынке** – описывается такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.д.
- **производительность** – выражается в издержках на единицу продукции, материалоёмкости, отдаче с единицы производственных мощностей; объеме, производимой в единицу времени продукции и т.п.
- **финансовые ресурсы** – описываются показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.
- **мощности организации** – выражаются в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.д.
- **разработка, производство продукта и обновление технологии** – описываемые в таких показателях как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объем производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.
- **изменения в организации и управлении** – отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.
- **человеческие ресурсы** – описываются с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.
- **работа с покупателями** – выражается в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.д.
- **оказание помощи обществу** – описывается такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Примеры формулировки корпоративных целей:

Гербалайф: Сохранить и улучшить Ваше здоровье

Глория Джинс:

2003-2006 гг. – открытие 16 фабрик – спутников «Глории Джинс» в Ростовской области;
Развитие собственной торговой сети

2003-2010 гг. – франчайзинг в России, на Украине, Белоруссии, Прибалтике, Восточной Европе.

Создание мощного технологического центра для производства продукции на экспорт

Продажа изделий «Gloria Jeans», «Gee Jay» и следующих брендов – с оборотом компании в \$300 млн.

General Electric:

Стать самой конкурентоспособной компанией в мире.

Быть самой лучшей в каждом виде нашей деятельности.

McDonald's: Достичь 100 % удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день.

Примеры формулировки корпоративных целей:

Anheuser-Busch:

- Сделать все наши компании лидерами качества в своих отраслях, постоянно превосходить ожидания клиента.
- Завоевать 50 % американского рынка пива.
- Завоевать и удерживать лидирующие позиции на международном рынке пива.
- Предоставить всем нашим сотрудникам увлекательную и хорошо оплачиваемую работу с удовлетворительными условиями труда, возможностями личного совершенствования и карьерного роста.
- Обеспечить нашим акционерам высокий уровень окупаемости инвестиций, достичь ежегодного роста прибыли на акцию не меньше 10 %, увеличивать дивиденды соответственно росту прибыли, выкупать собственные акции при удобных случаях, расширять свое присутствие на международных рынках пива и создавать приемлемый доход и поступление денежной наличности.

Примеры формулировки корпоративных целей:

Exodus Communications (ведущий провайдер сетевых решений и Интернет-хостинга для Интернет-компаний):

- Упрочить наше лидирующее положение на рынке, сделать Exodus ведущей торговой маркой в своей категории.
- Совершенствовать управление системами и сетями, а также связанные с Интернет-технологиями услуги.
- Ускорить темпы роста компании в национальном и международном масштабе.
- Направить наш опыт на использование новых рыночных возможностей в электронной коммерции.

Motorola:

- Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования.
- Обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%.
- Обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16-18%.
- Добиться отличных показателей финансовой отчетности.

Для более четкого представления о целях, рассмотрим **основные отличия миссии компании от её целей**.

Эти отличия могут быть определены **в следующих 4 измерениях**:

- **Временной аспект.** Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны и предполагают наличие сроков, когда они должны быть достигнуты.
- **Фокусировка.** Миссия имеет направленность на внешнюю для компании среду (достичь признания, стать лидером в отрасли). Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам компании и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.
- **Специфика.** Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящийся к образу компании, её фирменному стилю. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов и предполагают их достижимость.
- **Измеряемость.** И миссия, и цели в некотором смысле могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

Цели должны быть:

- Достижимыми
- Гибкими
- Измеримыми
- Совместимыми
- Приемлемыми

Принцип «SMART»

Specific - специфичны

Measurable - измеримы

Achivement - достижимы

Realistic - реалистичны

Timerable – измеримы во времени

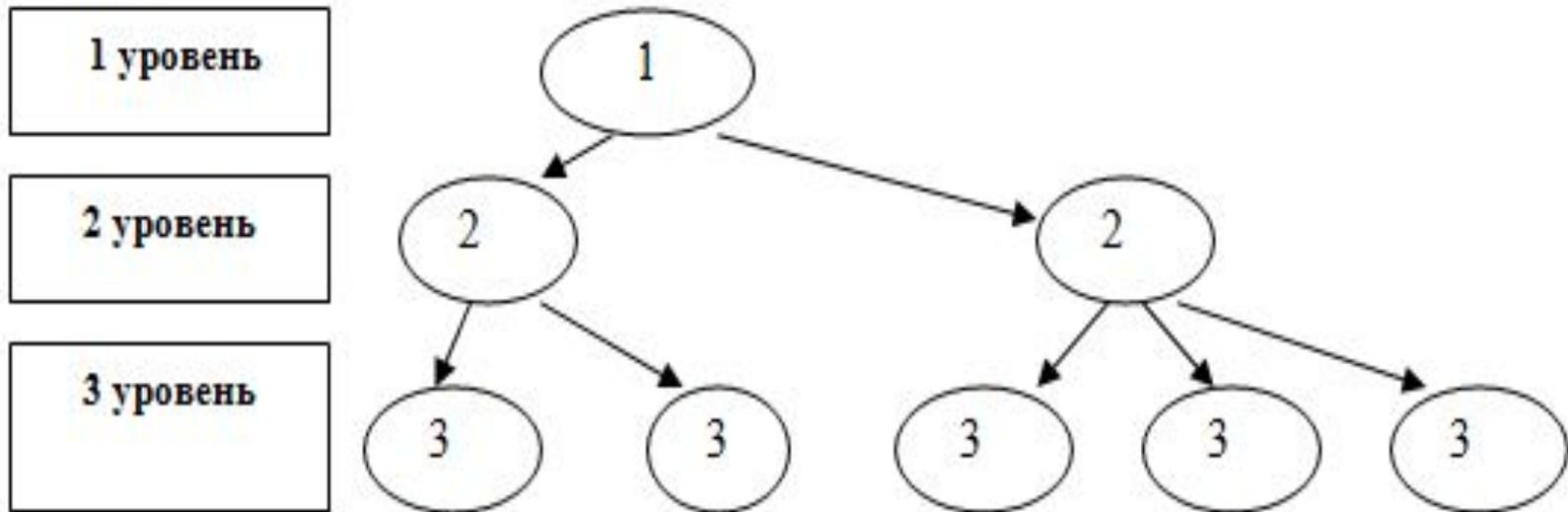
«Дерево целей»

Цели формируются посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие её цели.

Т.к. в любой крупной организации имеется несколько структурных подразделений и уровней управления, то складывается иерархия целей, представляющая собой **декомпозицию целей** более высокого уровня в цели более низкого уровня.

На этой принципе строится иерархический граф «**дерево целей**».

«Дерево целей»



«Дерево целей»



Целевая структура:

I-й уровень – генеральная цель

II-й уровень – общие цели

III-й уровень – специфические цели

IV-й уровень – задачи, формулировка конкретных работ

«Дерево целей»

При построении дерева целей к целям предъявляется ряд требований:

- Ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований.
- Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению.
- Формулировка целей должны обеспечить возможность количественной или порядковой оценки степени её достижения.
- Полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня.
- Цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей нижнего уровня.
- Цель нижестоящего уровня определяется вышестоящими.
- Цель нижестоящего уровня является средством для достижения вышестоящей цели.
- По мере перехода к низшим уровням цели всё более конкретизируются.
- Всё дерево целей – единая, но детализированная цель.

«Дерево целей»

При построении дерева целей их структуризация может быть произведена как минимум по 4 критериям:

- По горизонтам планирования (кратко, средне и долгосрочный)
- По уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень)
- По направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.)
- По направленности усилий компании (развитие, стабилизация).

На практике зачастую применяется комбинированный подход.

Например, сначала формируются общекорпоративные цели, из которых вытекают финансовые, маркетинговые и т.д., а они в свою очередь, структурируются по горизонтам планирования.

Организация отдела маркетинга

1. Формирование организационных стандартов

1.1. Нормативно-правовое обеспечение

1.2. Взаимодействие с другими подразделениями

2. Кадровое обеспечение

2.1. Поиск персонала

2.2. Отбор и наем персонала

3. Материально-техническое обеспечение

3.1. Подготовить помещение и организовать рабочее место

3.2. Обеспечение методической литературой

4. Финансовое обеспечение

4.1. Подготовить смету расходов на организацию отдела

4.2. Подготовить смету на текущие расходы

1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.2.1 1.2.2

2.1.1 2.1.2

2.2.1 2.2.2

2.3.1 2.3.2

1.1. Нормативно-правовое обеспечение

- 1.1.1. Подготовить приказ о создании отдела
- 1.1.2. Разработать положение о подразделении
- 1.1.3. Подготовить штатное расписание
- 1.1.4. Составить должностные инструкции

1.2. Взаимодействие с другими подразделениями

- 1.2.1. Составить систему документооборота м/д отделами
- 1.2.2. Подключить отдел к корпоративной ИС

4.1. Подготовить смету расходов на организацию отдела

- 4.1.1. Определить необходимые статьи расходов
- 4.1.2. Произвести расчет статей расходов
- 4.1.3. Записать смету расходов в бюджет предприятия

2.1. Поиск персонала

- 2.1.1. Разместить объявление в СМИ
- 2.1.2. Разместить заказ на вакансии в службы занятости

2.2. Отбор и наем персонала

- 2.2.1. Провести собеседование
- 2.2.2. Провести отборочный тест
- 2.2.3. Заключить трудовой контракт

4.2. Подготовить смету на текущие расходы

- 4.2.1. Определить возможные текущие расходы (командировки, представительские и т. д.)
- 4.2.2. Произвести расчет текущих расходов

3.1. Подготовить помещение и организовать раб. место

- 3.1.1. Установить мебель
- 3.1.2. Приобрести и подключить ВЧ и оргтехнику
- 3.1.3. Обеспечить отдел канцтоварами

3.2. Обеспечение методической литературой

- 3.2.1. Выписать специализированные журналы
- 3.2.2. Закупить методическую литературу
- 3.2.3. Приобрести нормативно-правовую литературу касающуюся маркетинговой деятельности

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

- Каждой фирме важно уметь правильно поставить перед собой цели и задачи. Именно они в дальнейшем будут определять её ценности, направления деятельности, возможности и критерии, используемые для оценки достигнутых результатов и поощрения сотрудников.

Наиболее часто устанавливаемые цели:

- Высокая прибыльность компании
- Рост
- Стоимость капитала акционеров
- Удовлетворение потребностей потребителей
- Другие цели и задачи

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

- Основная проблема заключается в том, что данные цели ориентируют систему управления фирмой на каком-то одном направлении и выполнении обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой:
- Например, увеличение рыночной стоимости акций компании выгодно её собственникам, но степень капитализации фирмы не особенно интересует её менеджеров, сотрудников или местное сообщество. Аналогично, быстрый рост объема продаж благоприятно воспринимается управляющими, однако риски акционеров компании возрастают, а доходы – уменьшаются.

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

Высокая прибыльность компании

Показатель задаётся

- Как абсолютное значение прибыли
- Как финансовые коэффициенты:
 - доход в расчете на акцию (EPS)
 - норма возврата инвестиций (ROI)
 - доход на акционерный капитал (ROE)

«МИНУСЫ»

- манипулирование показателями прибыли с целью сокрытия фактических результатов не составляет труда для управляющих, что часто и происходит
- показатели прибыльности легко увеличить, финансируя развитие фирмы главным образом из заёмных средств, а не из собственного капитала. При этом повышаются доходы на акцию, но их стоимость вследствие возрастания финансовых рисков, снижается.
- !Главное – прибыль ни в коем случае нельзя считать показателем ценности предприятия. Показатели прибыли и нормы возврата инвестиций отражают результативность, эффективность деятельности фирмы за прошлый период времени, а не её возможности и потенциал успешной работы в будущем.

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

«Прибыль ради прибыли!»

- Сосредоточение основного внимания на прибыльности как на наивысшей задаче неизменно порождает «близорукость» руководителей, стремящихся пожертвовать долгосрочной Ксп фирмы на рынке во имя текущей прибыли.
- «Раздуть» текущие поступления путем повышения цен, снижения издержек, снижения расходов на разработку новых товаров и поддержку ТМ, а также сокращения инвестиций отнюдь не сложно!
- Большинство программ, направленных на повышение прибыли, является не чем иным, как «выжиманием последних соков» из имеющихся средств.
- ! Резкое увеличение прибыли скорее свидетельствует о приближающемся крушении фирмы, чем об улучшении её деятельности!

□

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

Рост (увеличение товарооборота или активов компании)

Цели могут быть достигнуты:

- За счет новых капиталовложений
- Путем слияний и поглощений
- При достижении высокой скорости роста приобретения начинают играть главную роль в процессе дальнейшего развития фирмы. Многие фирмы чрезмерно увлекаются вопросами роста и увеличения своих размеров!

«Развитие ради развития!»

- Многие менеджеры убеждены в наличии непосредственной связи между размерами фирмы и уровнем её прибыли.
- В противоположность росту за счёт внешних источников, развитие компании на основе внутренних ресурсов капиталовложений оказывается **менее привлекательным**, поскольку темпы роста в таком случае ограничены и все инвестиции и все инвестиции подлежат отражению в отчете о прибылях и убытках.
- ! Ускоренный рост, предполагающий неожиданные возможности, скрытые угрозы и перестройку оргструктуры, **практически неуправляем!!!**

(см. П.Дойль Маркетинг-менеджмент и стратегии, с.22-23)

Питер Дойль о целях компании и её успехе:

Стоимость капитала акционеров (или акционерной стоимости компании)

- Согласно данной цели, фирме следует инвестировать средства только в тех случаях, если она рассчитывает на прибыль большую, чем её собственники получают при альтернативных вложениях.
- Могут возникнуть определенные проблемы, например, конфликт интересов между различными заинтересованными группами.

Удовлетворение потребностей потребителей

Другие цели и задачи

Питер Дойль о целях компании и её успехе: Цели заинтересованных групп и факторы, препятствующие их достижению

На практике менеджмент работает в т.н. **зоне толерантности** – т.е. области эффективной деятельности, находясь в которой фирма удовлетворяет потребности всех основных заинтересованных групп:



Главная задача высшего менеджмента компании – примирение различных и отчасти противоречивых интересов.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАЦИИ:
ЗОНЫ ДИСБАЛАНСА И ТОЛЕРАНТНОСТИ





Когда деятельность компании приводит к выходу за пределы равновесной зоны и фирме не удастся выйти на минимальный уровень эффективности или она сосредотачивает все свои усилия на достижении одной – двух целей и задач (максимум внимания одному вопросу означает минимум времени на решение другого), то возникает угроза самому существованию фирмы.

Разработка сбалансированной системы целей

Расширение диапазона целей означает признание того факта, что «совершенство» нельзя выразить единственным показателем.

Сегодня руководители компаний ставят задачу достижения удовлетворительного уровня эффективности, оцениваемого по системе критериев.

Наибольшее распространение и известность получили **три процедуры разработки системы целей и задач компании:**

- **Сбалансированное представительство заинтересованных групп**
- **Определение миссии компании**
- **Создание системы задач и показателей**

Сбалансированное представительство заинтересованных групп

- Чтобы предотвратить «захват» фирмы одной из заинтересованных групп, необходимо представительство на самом высоком уровне всех участников бизнеса.

Варианты реализации данного подхода:

- **Кейрицу.** Самый успешный – в Японии посредством создания **кейрецу**: большинство ведущих японских компаний организованы в систему прочных и стабильных взаимоотношений с основными кредиторами, поставщиками, потребителями и другими участниками бизнеса. Внутренние и внешние заинтересованные группы связаны между собой узами взаимной выгоды и коммерческих интересов. Все стороны понимают, что каждая из них получает выгоду от эффективной деятельности фирмы. Преимущество хорошо продуманной и согласованной системы отношений заключается в том, что все заинтересованные группы осознают необходимость долгосрочных инвестиций и согласны пойти на возможные краткосрочные экономические жертвы, неизбежные в постоянно изменяющейся и развивающейся рыночной среде.
- **Двухуровневая система правления.** Несколько отличный подход принят в ряде европейских стран (Германии, Швейцарии). В компаниях функционируют **наблюдательные советы (Aufsichtsrat)**, куда входят представители акционеров, высшего руководства, профсоюзов, кредитных организаций и других заинтересованных групп, контролирующие работу **правления (Vorstand)** и следящие за тем, чтобы стратегия фирмы соответствовала целям всех участников бизнеса.
- В США и Великобритании **доминирует единственная заинтересованная группа – высшие менеджеры**, поэтому корпорации склонны ставить свои интересы над потребностями других заинтересованных групп, что выражается в **перманентных кризисах компаний**.

Определение миссии компании

- Ещё одну возможность обеспечить соблюдение интересов основных заинтересованных групп предоставляет принятие **декларации о миссии компании**. Большинство современных фирм имеют своё **«корпоративное кредо»**, в котором сформулирована их основная цель и система ценностей фирмы.
- Главная задача декларации о миссии компании – определение заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить корпорация, и изложение основных направлений стратегии достижения поставленных целей. Выполнение данной задачи призвано обеспечить создание и поддержание лояльного отношения к компании всех заинтересованных групп, от которых зависит успех предприятия, а также побуждать руководство оценивать свою политику в свете ожиданий участников бизнеса.

Создание системы задач и показателей

Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность компании.

При этом следует не забывать

- о необходимости соблюдения интересов различных заинтересованных групп
- и стремиться к достижению долгосрочной Ксп компании

Специфика задач определяется природой предприятия, а именно отраслью, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка.

Цели и задачи, стоящие перед фирмой можно отнести к одной из 4 областей их деятельности:

- **Финансовая деятельность -**

выполнение обязательств перед акционерами

Задачи

- Устойчивое положение
- Успех
- Процветание
- Признание

Показатели

- Поступление денежных средств
- Квартальная прибыль
- Доход на акционерный капитал
- Цена акций

- **Хозяйственная деятельность -**

совершенствование и управление основными механизмами высокоэффективного функционирования фирмы

Задачи

- Технологии
- Превосходство в производстве
- «В ногу с рынком»
- Качество

Показатели

- Ксп, определяемая по «образцовой практике»
- Производительность
- Сравнение с показателями «образцовой практике»
- Тотальное качество

<ul style="list-style-type: none"> • Обслуживание потребителей - 	удовлетворение потребностей покупателей на рынке конкурирующих продавцов
--	--

Задачи	Показатели
<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение потребностей • Быстрота реакции • Лояльность потребителей • Доля на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты опроса потребителей • Своевременные поставки • Повторные покупки • Увеличение доли рынка

<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние возможности - 	оправдание ожиданий и развитие потенциала сотрудников, профессионализм которых определяет будущее компании
---	--

Задачи	Показатели
<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники • Рост за счет внутренних ресурсов • Инновации • Развитие персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Опрос с целью выяснения степени удовлетворенности • Увеличение объема продаж • Число новых товаров • Количество учебных дней