ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИЮ РФ

ГОУ ВПО Воронежский государственный технический университет

Кафедра экономики, производственного менеджмента и организации машиностроительного производства

**Контрольная работа**

По дисциплине «Методы стратегического управления»

«Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы»

Воронеж, 2009

**Характеристика и назначение стратегии «лидерство по продукту», разработанной Трейси и Вирсемой**

**Основные положения:**

Стратегия бизнеса должна опираться на главную ценностную дисциплину – лидерство по продукту.

**Цель стратегии:** вынести свои товары и (или) услуги в царство неведомого, неиспытанного или крайне желаемого, предложить товары и услуги, которые раздвигают существующие границы эффективности и качества. Девиз наш продукт - лучший.

Для следования данной линии, компании необходимо обрести следующее свойства:

* Акцент на изобретениях, развитии продуктов и эксплуатации рынка.
* Децентрализованные, изменяемые по мере необходимости и для решена конкретных задач предпринимательские структуры. Персонал делят на мега функциональные команды или кластеры.
* Исключительный творческий потенциал и быстрота коммерциализации идей. Эти компании очень компетентны в запуске новых продуктов с максимальны шумом по их поводу. Например, Disney виртуозно разжигает воображение зрителей перед выпуском нового фильма.
* Поэтапная организация работы с четко определенной целью каждой стадии: жесткими сроками.
* Организация производственных процессов с целью обеспечения их быстроты. Постоянное стремление к сокращению временных циклов производств.
* Быстрота принятия решений.
* Эксперименты в области оплаты труда и использование идей малоизвестна разработчиков.
* Генерирование множества концепций новых продуктов с последующим Сокращением портфеля проектов и сохранением лишь тех, которые, скорее всего, будут иметь настоящий успех.

Ключевым процессом должно являться постоянная параллельная с выпуском основной продукции разработка и выпуск новой продукции, быстрое освоение новых рынков.

**Разработка стратегии «лидерство по продукту» для ОАО «ЭСТА» (Ростов-на-Дону)**

Для достижения целей, заданных стратегией, компании ОАО «ЭСТА» необходимо решить ряд вопросов:

1. Какова должна быть специфика основных процессов компании, систем управления, структуры и прочих элементов?
2. Каким образом разрабатываемая модель позволит производить более высокую ценность?
3. Каких пороговых уровней ценности потребует рынок при других вариантах действий? Как достичь этих пороговых уровней?
4. Насколько велик потенциальный и контролируемый рынок, на котором предлагается данная ценность?
5. Аргументы в пользу выбора данного варианта (затраты, выгоды и риски)
6. Каковы критически важные факторы, которые могут либо обеспечить успех при реализации избранного варианта стратегии, либо сорвать его реализацию?
7. Как компания осуществит переход от своего нынешнего состояния к новой модели деятельности в течение двух-трехлетнего периода?

**Этапы разработки стратегии**

**Система управления**

Управление построено на принципах процессного подхода.

Ключевые бизнес-процессы – разработка продукции, анализ рынка, продвижение продукта, сбыт.

На принципах аутсорсинга реализовано: управление обслуживанием производства, производственные мощности, управление торговыми площадями, складские площади, транспорт, обучение сотрудников.

Для управления процессами и информацией внедрена корпоративная информационная система и система управления качеством ISO, система «управление знаниями»

Контроль деятельности компании должен производиться с помощью внедренной системы KPI следующим образом:

**Коммуникации, разделение полномочий и культура**

- Выполнение операций построено с учетом интеграции в еденный бизнес-процесс. Интеграция отделов по процессам – 1 процесс – одна большая команда и комната. (Как у Hewlett-Packard)

- Развита кооперация между сотрудниками при выполнении работ. Все работы специализированы, так как требуется высокая ответственность за результаты труда и высокое качество, что могут выполнить только профессионалы в своей области.

- Развит принцип постоянного сквозного оперативного и долгосрочного планирования и корректировки планов.

- Развит принцип параллельного выполнения работ и создания резервов времени

- Децентрализация в принятии оперативных решений. Каждый работник отвечает за результат на своем месте, планирует выполнение своего служебного задания, контролирует. Линейные руководители высшего ранга ответственны за разработку стратегии.

- Культура организации отвечает типу «индивидуалистская организация». Развито сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов групп организации. Субъект интереса – личность. Поддерживаемое руководством стремление к поиску новых возможностей и источников ресурсов.

- Развиты коммуникации как между сотрудниками одного уровня, так и линейного разрешения. Для этого организованы дни совещаний, средства электронной связи, неформальное общение.

- Система управления организации соответствует типу «ориентированная на рынок»

- Организация имеет свойство «самообучаться»

- Организационная культура нацелена на прозрачность и открытость внутрифирменных отношений. Формируется образ – каждый работник – член одной большой команды. Развито неформальное лидерство.

- Организационная культура ориентирована на поощрение инициативы, стремлению к изменениям, инновациям и изобретательству

**Организационная структура**

Структура – матричная, органическая, ориентированная на рынок

Самостоятельные внутренние предпринимательские подразделения

Организована постоянная практика введения временных проектных групп.

При изменениях внешней среды и внутренних потребностей компании, структура способна изменяться в короткие сроки. Она обладает свойствами адаптивности и масштабируемости.

1. *Каким образом разрабатываемая модель позволит производить более высокую ценность?*

А) За счет развития рационализаторской деятельности произойдет рост интеллектуального капитала, что позволит быстрыми темпами производить техническое совершенствование изделий и организации производства в целом. Будет развиваться патентная база, укрепляться бренд за счет оригинальных решений, организация труда станет более современной и рациональной, снизятся издержки

Б) За счет развития командной работы повысится уровень результатов на выходе работ. Усилится ответственность, т.к. в командной работе ответственность растет перед командой. Повысится взаимопонимание и это даст выход наиболее продуктивным и оригинальным идеям. Повысится планка достигаемого качества.

В) За счет делегирования полномочий возможно быстрое принятие оперативных и тактических решений. Повышение качества результатов и принимаемых решений, рост квалификации и ответственности ЛПР на исполнительном уровне. Предприятие станет самоконтролируемым и саморегулируемым в рамках текущей деятельности.

Г) За счет гибкой структуры достигнут будет эффект:

1) параллельная организация работ текущего выпуска и сбыта и подготовки производства новой продукции (тот самый Ключ к успеху – «Напряженность»)

2) возможность с меньшими потерями при резком изменении рынка сокращать расходы, повышать квалификацию персонала, переобучать, расформировывать неэффективные элементы структуры

3) возможность ориентировать каждый элемент структуры под выполнение определенного ключевого процесса, ответственность за результат, за продукт

4) Возможность быстрой адаптации к требованиям рынка и более скорой и широкой экспансии на рынке, чем конкуренты

1. *Каких пороговых уровней ценности потребует рынок при других вариантах действий? Как достичь этих пороговых уровней?*

**Пороговые уровни ценности**

А) **Качество** – безупречное качество исполнения продукта вместе с предоставлением высококлассного сервиса. Покупатель должен иметь доступ к «Горячей линии» или «телефону поддержки клиента», чтобы суметь узнать решение интересующих его вопросов с мебелью.

Б) **Дизайн** – дизайн должен быть строго ориентирован на конкретного потребителя, ни в коем случае не должен быть безлик. Должен соответствовать и опережать современные тенденции. Выполняемые функции должны обеспечивать максимальное удобство пользования мебелью. Должен действовать принцип «Умная мебель». Должны быть частично впереди запроса. Клиент должен немного дорасти до продукта. Для люксового продукта дизайн должен выполняться под каждого клиента на заказ.

Вместе с тем дизайн должен отвечать всем требованиям эргономики и безопасности.

В) **Материал** – материал должен быть экологически чистым и безопасным. Приятным на ощупь. Прочным. Устойчивым к внешним физическим и химическим воздействиям. С возможностью дальнейшей переработки.

Г) **Цена** – цена должна быть соответствующей всем затратам на высококлассный продукт, но не выше предела в определенном классе. Товар должен быть приобретаем.

Д) **Удобство совершения покупки** – продукт должен быть максимально разрекламирован и доступен территориально покупателю. Продукт должен быть настолько прост по структуре, транспортировке и трансформированию, чтобы менеджер в салоне мебели смог с помощью покупателя заказать на заводе «именно ту модель, того цвета, таких размеров, в такие-то сроки», а если что на месте доукомплектовать или трансформировать продукт.

Для продукта класса «люкс» специалисты компании должны лично обслуживать клиента и узнавать его предпочтения.

Е) **Бренд** - Наличие громкого кричащего бренда, заведомо говорящего о престижности марки на рынке

Ж) **Внимание к клиенту** – компания должна знать каждого индивидуального заказчика, его предпочтения, стремления. Клиент должен получать от продукта «экстаз»

1. *Насколько велик потенциальный и контролируемый рынок, на котором предлагается данная ценность?*

А) **Контролируемый рынок** – ЮФО. Емкость – около 500 млн.р. в год (25%)

По ассортименту:

31% - стандартная, простая в изготовлении мебель для учреждений государственного сектора (больницы, школы и т.д.) – 154 млн.р.

67,4% - мебель для семей со средним достатком (молодые, немолодые семьи). Основные продукты – детские, спальни, стенки для залов, кухни

2,6% - мебель для состоятельных семей (по заказу из дорогих материалов, индивидуальному дизайну) Основные продукты – спальни, мебель для гостиных

Б) **Потенциальный рынок** – 7% в каждом из регионов России и ближнего зарубежья (Юго-Восточная Европа, страны Кавказа) для сегментов личного, и коммерческого потребителя. Емкость – около 15 млрд.р. в год.

Причем в объеме продаж удельный вес эксклюзивной мебели будет увеличен до 15%. Так как использование данной стратегии предполагает постепенный переход продукта сначала в класс «премиум», а затем в «люкс» за счет узнаваемости бренда по его высококлассным продуктам.

1. *Аргументы в пользу выбора данного варианта (затраты, выгоды и риски)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Совершенство производства | Лидерство по продукту | Близость к потребителю |
| **Выгоды**1. Рост доли рынка
2. Снижение издержек производства

Массовость и устойчивость спроса | **Выгоды**1. Рост доли рынка
2. Рост престижности бренда
3. Рост интеллектуального потенциала фирмы
4. Получение различных категорий клиентов
 | **Выгоды**1. Получение лояльности и приверженности клиентов
2. Получение возможности не затрагивать самые последние и дорогие технологии, а работать за счет имеющихся

Получение возможности знать своего клиента «от и до» |
| **Издержки** | **Издержки** | **Издержки** |
| 1. Необходимость значительных инвестиций в производственные мощности
2. Необходимость постоянной загрузки мощностей и ухода за ними
3. Негибкость фирмы в коротком временном масштабе

Трудности с прогнозированием спроса на новый продукт особенно с учетом капиталоемкости организации производства такого продукта | 1. Необходимость постоянно повышать интеллектуальный потенциал компании
2. Капиталоемкость квалифицированных кадров и передовых НИОКР
3. Необходимость параллельной работы над операционной деятельностью и разработкой нового продукта
 | 1. Необходимость близкого территориального размещения к клиенту
2. Необходимость иметь информационную базу, содержащую подробнейшие клиентские данные
3. Потребность в самой близкой с клиентом работы (что часто негативно воспринимается самим клиентом как навязывание)
 |
| **Риски** | **Риски** | **Риски** |
| 1. Негибкость массового производства к изменению спроса
2. Сырьевая зависимость
3. Необходимость яркого, известного бренда
 | 1. Ошибочность исследований, прогнозов и продуктовых решений
2. Труднодоступность кадров высокой квалификации
3. Необходимость яркого, известного бренда
 | 1. Возможность появления товаров-заменителей
2. Трудности с приобретением офисов в местах, близких к клиенту (дороговизна аренды, отсутствие свободных мест)
3. Необходимость яркого, известного бренда
 |

**Выводы**

А) Компания, производящая мебель должна ориентироваться на индивидуальный заказ потребителя, а не на процесс (стратегия «лидерство по производству»)

Б) Компания, производящая мебель должна удовлетворять полностью потребителя, при этом они действуют в жесткой конкуренции и требования потребителей постоянно меняются и растут. Чтобы выжить, необходимо постоянно разрабатывать и совершенствовать свой продукт.

В) Так как разработка и производство сложной продукции – капиталоемкий процесс, его организуют только в определенном месте, где производят уникальный продукт. В каждом регионе не разместить данного производства. Связь с потребителем должна осуществляться путем размещения поблизости своих магазинов-салонов или офисов продаж, или на торговых площадках.

Таким образом, стратегия «лидерство по продукту» - наиболее результативная и подходящая к, поставленными компанией, целям

1. *Каковы критически важные факторы, которые могут либо обеспечить успех при реализации избранного варианта стратегии, либо сорвать его реализацию?*

**Факторы, ведущие к успеху**

А) понимание руководством цели стратегии;

Б) нацеленность на долгосрочную работу;

В) существующие финансовые возможности

Г) существующая деловая положительная репутация

Д) существующая доля рынка

Е) существующая нематериальная база (НИОКР, маркетинговых исследований)

Ж) отсутствие в соседних регионах конкурентоспособных производителей

З) возможность пожаловаться или высказаться напрямую предприятию, а не через дилеров (в случае с иностранной продукцией)

И) Опыт участия в мебельных выставках (Российских и зарубежных)

**Факторы, ведущие к провалу**

А) Нерешительность в выборе пути в течение долгих сроков (продолжительные согласования начальства

Б) нечеткое следование пути, попытка идти «под новым знаменем» по старому пути

В) сила потенциальных конкурентов в отдаленных регионах, но имеющих мощную сбытовую сеть и уже работающих по данной стратегии.

Г) возможность случая непринятия мебели, опережающей свое время

Д) высокая цена на новые товары, которая уже выводит их из прежнего класса, но качества им не достает до следующего класса.

Е) Сложность в одновременной реализации комплексных мер, связанных с быстрым созданием таких прецедентов как:

1) искоренение сложившегося типа руководства

2) организации «самообучающейся организации»

3) создание гибкой структуры управления

4) создание современной системы «управление знаниями»

Ж) Незрелость: предпосылки для перемен еще не созрели, время не пришло

З) Собственные интересы: перемены могут быть хороши для других, но не для нас.

И) Шок будущего: перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться.

К) Тщетность: перемены представляются нам поверхностными, косметическими, иллюзорными. К чему суетиться?

Л) Человеческая природа: люди склонны к конкуренции, агрессивны, завистливы, эгоистичны, не склонны к альтруизму.

М) Амбиции: влиятельные люди не желают признать, что они ошибались

Н) Внутригрупповой шовинизм: мы правы, а те, кто хочет перемен, - заблуждаются.

О) Детерминизм: успешные перемены по плану невозможны - все идет естественным путем

1. *Как компания осуществит переход от своего нынешнего состояния к новой модели деятельности в течение двух-трехлетнего периода?*

1) Установление приоритетности

2) Установление соответствия

3) Выбор и приведение в соответствие

4) Для того чтобы провести изменения, необходимо, как минимум, проделать следующее:

• вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

• уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);

• установить статус-кво нового состояния.

5) Разработает план

6) Обучит сотрудников стратегии

7) Произведет пробный выпуск новой продукции

8) Произведет продвижение новой продукции

9) Создаст инновационную сеть

10) Удержит позиции

При этом, на первых 5-6 этапах постоянно придется сталкиваться с сопротивлением изменениям. Для их преодоления компания должна осуществить следующие меры:

- аргументация необходимости срочных изменений - оценка условий рынка и конкуренции, идентификация и анализ кризисных явлений, потенциальных кризисов и возможных шансов для предприятия;

- создание коалиции - определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить процесс перемен;

- разработка перспективы, которая при организационных изменениях выполняет руководящую и направляющую функции и реализуется с помощью соответствующей стратегии;

- содействие реализации перспективы - разъяснение содержания перспективы и стратегии путем проведения всеохватывающей информационной и коммуникационной политики;

- делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим звеньям - ликвидация барьеров, мешающих переменам, изменение устаревших структур и систем, стимулирование незаурядных идей, создание благоприятных условий для экспериментов, творчества и инноваций;

- планирование и достижение успеха в краткосрочном плане - быстрый успех, в достижении которого по возможности участвует весь персонал, служит базой для долгосрочной мотивации;

- консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений - растущее одобрение перемен коллективом последовательно используется для закрепления адекватных методов, структур и т.п. и концентрации усилий на внедрении новых процессов;

- институционализация нового образа действия - увязка отношений между новыми моделями поведения и организационным успехом, создание систем оплаты труда и стимулирования, способствующих утверждению новых моделей поведения.