

**Программа MBA**

**Дисциплина «Стратегический менеджмент - I»**

**Тема VI.**

**«Эталонные стратегии роста фирмы»**

© д.э.н., профессор Л.И.Евченко

Москва 2011

## 6.1. Модель И. Ансофа (рост фирмы)

		ПРОДУКТ	
		Существующий (present)	Новый
Рынок	Существующий	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ничего не менять</li> <li>▪ Выход, консолидация, вторжение на рынок</li> <li>▪ Снижение издержек</li> <li>▪ Дифференциация (отличие)</li> </ul>	Развитие продукта
	Новый	Развитие рынка	Диверсификация <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Связанная</li> <li>▪ Несвязанная</li> </ul>

## 6.2. Эталонные стратегии роста фирмы

<b>Тип стратегии.</b>	<b>Сущность стратегии.</b>	<b>Главные функции.</b>	<b>Примеры.</b>
<b>I. Концентрированный рост</b> (за счет развития одного фактора: продукции; рынка; технологии).	<p>I.1. Усиление позиции на рынке (<i>тот же рынок, с тем же продуктом</i>).</p> <p>I.2. Развитие рынка (<i>новый рынок того же продукта</i>).</p> <p>I.3. Развитие продукта (<i>новый продукт на том же рынке</i>).</p>	<p>Маркетинг, производство</p> <p>Маркетинг, производство</p> <p>НИОКР, производство, маркетинг</p>	<p><i>Расширение продаж шоколадных батончиков.</i></p> <p><i>Заводы "Пепси-Кола" в России.</i></p> <p><i>Новая модель автомобиля "Лада".</i></p>
<b>II. Интегрированный рост</b> (за счет присоединения смежных отраслей).	<p>II.1. Обратная вертикальная интеграция (<i>поглощение поставщиков</i>).</p> <p>II.2. Вертикальная интеграция вперед (<i>поглощение отраслей сбыта</i>).</p>	<p>Производство, инвестиции.</p> <p>Маркетинг, инвестиции.</p>	<p><i>Животноводческая ферма компании "Макдональд"</i></p> <p><i>Фирма "Логоваз", "Тринити", сбыт автомобилей "большой тройки" и других в России.</i></p>
<b>III. Диверсификация</b> (объединение производств разных отраслей)	<p>III.1. Концентрическая диверсификация (<i>новые продукты и рынки на общей технологической базе</i>).</p> <p>III.2. Горизонтальная диверсификация (<i>новые продукты, новая технология на том же рынке</i>).</p> <p>III.3. Конгломератная диверсификация (<i>приобретение производств чуждых отраслей</i>).</p>	<p>НИОКР, производство, маркетинг.</p> <p>НИОКР, производство, маркетинг.</p> <p>Финансы.</p>	<p><i>Московский телевизионный завод; навигационное оборудование для ВМС, промышленная электроника; фирма «Бомбардье»: региональная авиация, поезда метро, аквадисклы.</i></p> <p><i>Производство проигрывателей для лазерных компакт-дисков фирмой, производящей кассетные магнитофоны.</i></p> <p><i>АФК «Система», МТС, РОСНО, Детский мир, Интурист и т.п.</i></p>

<p><b><i>IV. Стратегия стабильности</i></b></p>	<p>IV.1. Пауза (приостановка активности из-за колебаний рынка)</p> <p>IV.2. Осторожное продвижение</p> <p>IV.3. «Без изменений» (стратегический дрейф)</p> <p>IV.4. «Снятие сливок» («сбор урожая» - присутствие на рынке без инвестиций пока есть спрос и прибыль)</p>	<p>Менеджмент</p> <p>Производство и маркетинг</p> <p>Менеджмент</p> <p>Производство</p>	<p>Сезонные изменения спроса. Реконструкция. Реструктуризация.</p> <p>Освоение новых продуктов и рынков. Производство, продажа пробных партий товара.</p> <p>Развитие по прежнему пути</p> <p>Производство виниловых дисков в эпоху CD</p>
<p><b><i>V. Стратегия отхода</i></b></p>	<p>V.1. «Сброс жира»</p> <p>V.2. Частичная сдача</p> <p>V.3. Частичная продажа активов.</p> <p>V.4. Банкротство</p> <p>V.5. Ликвидация</p>	<p>Менеджмент</p> <p>Финансы производства</p> <p>Финансы</p> <p>Финансы</p> <p>Менеджмент</p>	<p>Сокращение персонала банков в период финансового кризиса. Сокращение администр. расходов</p> <p>Сокращение производства с/х техники. Сдача помещений. Закрытие частных магазинов.</p> <p>Избавление от непрофильных производств. Оборудование для атомных ЭС фирмы «Дженерал электрик»</p> <p>Объявление о неплатежеспособности в т.ч. без ликвидации фирмы</p> <p>Закрытие оборонных предприятий</p>

## 6.3. Диверсификация

- **Несвязанная** - развитие рынков и продуктов, не связанных с основной деятельностью компании
- **Связанная** - развитие продуктов и рынков, связанных с основным профилем деятельности компании
- ◆ Вертикальная интеграция (объединение смежных отраслей)
- ◆ Горизонтальная интеграция (объединение товаров разных отраслей для однородных потребителей)

## 6.4. Несвязанная диверсификация

### Означает:

- Развитие рынков и продуктов, не связанных с основной деятельностью компании

### Мотивы:

- Использование избыточной наличности или доходов
- Использование незагруженных мощностей и других ресурсов
- Переход в другой бизнес
- Распределение рынков

## **6.5 Связанная диверсификация**

- 1) Развитие продуктов и рынков, связанных с основным профилем деятельности компании**
- 2) Вертикальная интеграция:**
  - *В продвижение*
  - *В поставки*
- 3) Горизонтальная интеграция**

## 6.6. Связанная диверсификация

### Мотивы:

- Контроль за поставками
- Контроль рынка
- Доступ к информации
- Снижение издержек
- Распределение рисков
- Использование ресурсов
- Синергетический эффект



## **6.4. Стратегии адаптивной кооперации и альянса**

### **Стратегия адаптивной кооперации. Adaptive Cooperation Strategy.**

Подстраивание компаний к действиям друг друга без заключения формального союза.

*(Московские оптовые рынки, Табачные фабрики «Ява» и «Дукат»)*

### **Стратегия альянса. Alliance Strategy.**

Образование союзов с целью разделения сфер влияния и координации действий.

*(Авиакомпания «Юнайтед Люфтганза-SAS»)*

## 6.5. Стратегические союзы

### Основные формы

- Совместные предприятия
- Франчайзинг
- Консорциум
- Картель
- Соглашение о стратегическом партнерстве

## 6.6. Стратегии адаптации

### **Опережающая. Prospector Strategy.**

Агрессивная стратегия быстрого роста, поиск новых рыночных возможностей и их использование раньше конкурентов. Постоянные нововведения. Высокий риск.

АФК «Система»

### **Оборонительная. Defender Strategy.** Сохранение позиций.

Удержание доли рынка. Допущение сокращения деятельности. «Трехгорная мануфактура»

### **Анализирующая. Analyzer Strategy.** Удержание своего

рынка. Умеренные нововведения и изменения.

«АвтоВАЗ»

### **Реагирующая. Reactor Strategy.** Отсутствие ясно

сформулированной стратегии. Реакция на возникающую ситуацию. Дрейф по течению бизнеса А/О «ГУМ»

## 6.7. Характеристики стратегий адаптации

**Стратегическое видение** - четкое формулирование будущей стратегии

- распространение видения по организации в целом
- выявление, создание, развитие стратегических способностей, активов, синергии, условий внедрения
- последовательное, «терпеливое» проведение стратегического курса

**Стратегическая неуступчивость** - перерастание стратегического видения в косность, негибкость, неадаптивность к изменениям внешних и внутренних условий

**Стратегический оппортунизм** – тип развития, ориентированный на настоящее

- отслеживание текущих возможностей
- способность создания товаров/услуг для удовлетворения потребностей в новых нишах
- быстрое реагирование на возможности и угрозы
- уменьшение рисков

**Стратегический дрейф** – перерастание стратегического оппортунизма в хаотическое реагирование на появляющиеся возможности и угрозы