

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

6.2. Эталонные стратегии роста фирмы

<i>Тип стратегии.</i>	<i>Сущность стратегии.</i>	<i>Главные функции.</i>	<i>Примеры.</i>
I. Концентрированный рост (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 продажи шоколадных батончиков.</i></p> <p><i>Заводы "Пепси-Кола" в России.</i></p> <p><i>Новая модель автомобиля "Лада".</i></p>
II. Интегрированный рост (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>
III. Диверсификация (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>IV. Стратегия стабильности</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>V. Стратегия отхода</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