

# **Разработка и реализация стратегии компании**

«Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».

**Игорь Ансофф**

Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми фирма руководствуется в своей деятельности. Существует 4 различных группы правил: ориентиры и задачи, продуктово-рыночная стратегия фирмы, организационная концепция, оперативные приемы.

**Игорь Ансофф**

«Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства».

**А.А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд**



## Собственники компании

Формулирование приоритетов  
и выбор стратегической  
альтернативы

ОАО «ОМЗ»:  
«Искусство  
построения машин»

## Топ менеджеры компании

Формулирование видения развития  
компании, ответственность за  
реализацию стратегии

Skoda Holding a.s.  
«Качественный рост  
через downsizing»

## Стратегия компании

Подготовка аналитической базы для  
разработки стратегии, разработка и  
корректировка стратегии

## Отдел стратегического развития

«Расширение видения», «взгляд со  
стороны», привнесение успешного  
опыта стратегических разработок

## Внешние консультанты

## Корпоративная стратегия

- 1) Определяет приоритетные направления развития компании
- 2) Определяет границы деятельности компании и идентифицирует бизнесы, которыми компания занимается
- 3) Формулирует укрупненно долгосрочные цели бизнесов
- 4) Формулирует критерии оценки деятельности бизнесов
- 5) Ставит финансовые задачи перед подразделениями
- 6) Регламентирует систему взаимодействия бизнесов и корпоративного центра и перераспределение прибыли
- 7) Определяет объемы и направления крупных капиталовложений

## Стратегия бизнес-уровня

- 1) Определяет цели и задачи развития бизнеса в соответствии с корпоративной стратегией
- 2) Определяет продуктивно-рыночный портфель бизнеса
- 3) Определяет организационную концепцию бизнеса и критерии оценки деятельности подразделений
- 4) Включает в себя функциональные стратегии, описывающие комплекс мероприятий, которые необходимо реализовать непосредственно в функциональных подразделениях для достижения поставленных целей

Проблема: четкая идентификация бизнесов компании

Решается ключевой вопрос: будет ли компания конкурировать за счет минимизации своих издержек или будет ориентироваться на создание продукта, отличающегося от продуктов конкурентов уникальными свойствами?

Типовые стратегии компании на примере пивной отрасли		Стратегическое преимущество	
		<i>Уникальность, воспринимаемая покупателем</i>	<i>Низкий уровень издержек</i>
Стратегическая цель	<i>Отрасль в целом</i>	Дифференциация Пример: ОАО «Вена»	Лидерство по издержкам Пример: ОАО «Балтика»
	<i>Только определенный сегмент</i>	Сфокусированная стратегия Пример: Guinness	

## Типовые стратегии компании на примере мотоциклетной отрасли

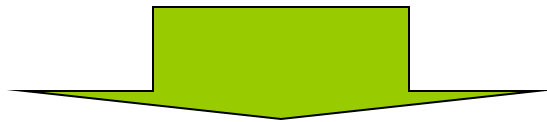
	Целевой сегмент рынка				
	Спортбайк	ATV	Эндуро	Классик	Чоппер
Лидерство по издержкам	Yamaha, Kawasaki, Suzuki, Honda				
Дифференциация	Ducati	Bombardier, Polaris	KTM	BMW	Harley-Davidson
Сфокусированная стратегия	Bimota, Buell			Triumph	Titan

Сравнивая свои сильные стороны и возможности с конкурентами, мы формулируем собственную базовую стратегию

Анализируя устройство компаний-конкурентов, мы можем формулировать гипотезы о том, как должен быть построен наш бизнес, чтобы быть конкурентоспособным.

В условиях недостатка инвестиционных, управленческих и человеческих ресурсов для большинства российских промышленных предприятий оптимальной является стратегия «сфокусированной дифференциации»

При реализации стратегии «сфокусированной дифференциации» компания может столкнуться с проблемой недостаточной емкости российского рынка. Особенно это актуально для предприятий, производящих промышленное оборудование



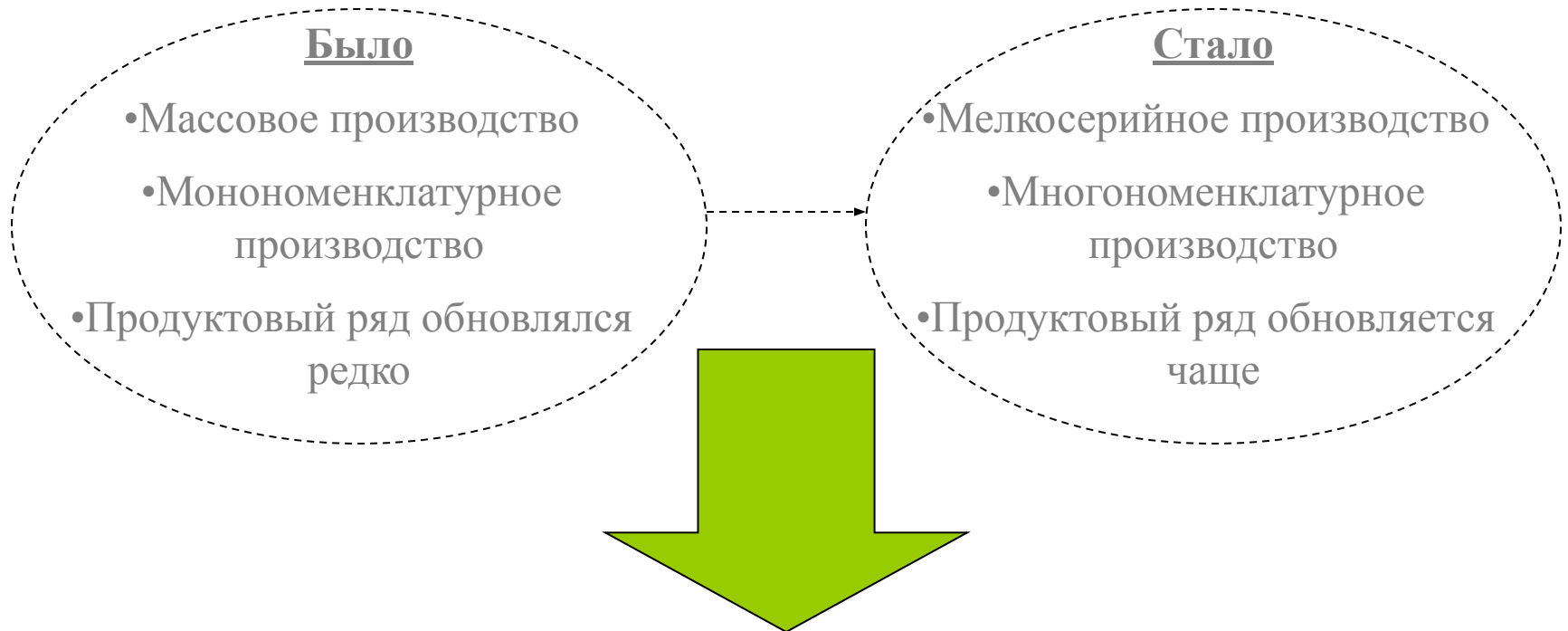
Необходимо рассматривать в качестве рынков сбыта зарубежные рынки



## **Общие проблемы украинских промышленных компаний**

1. Избыточность промышленной инфраструктуры и активов;
2. Недостаток финансовых и человеческих ресурсов;
3. Ориентация на внутренний рынок;
4. Постепенная потеря конкурентоспособности продукции;
5. Низкое качество производимой продукции;
6. Невыстроенность приоритетов и долгосрочных целей бизнеса

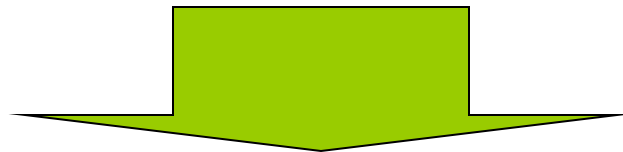
Одной из ключевых проблем промышленных предприятий является избыточный производственно-имущественный комплекс.



- Необходима корректировка нормативной базы
  - Реорганизация производства
- Введение адекватной системы планирования

## Первоочередные задачи:

1. Ревизия и реструктуризация имущественного комплекса компаний;
2. Ревизия и реструктуризация продуктово-рыночного портфеля компании;
3. Реструктуризация структуры и системы управления компанией;
4. «Отсечение» заготовительных, вспомогательных и непрофильных бизнесов в условиях недостатка инвестиционных ресурсов;
5. Сокращение персонала;
6. Сокращение технологического отставания за счет приобретения небольших инжиниринговых компаний (в том числе, зарубежных).



Ключевым вопросом для российских промышленных предприятий является вопрос качественного роста

*Укрупненная схема выработки стратегии позволяет выделить ключевые элементы для выработки стратегии и последовательность их разработки.*

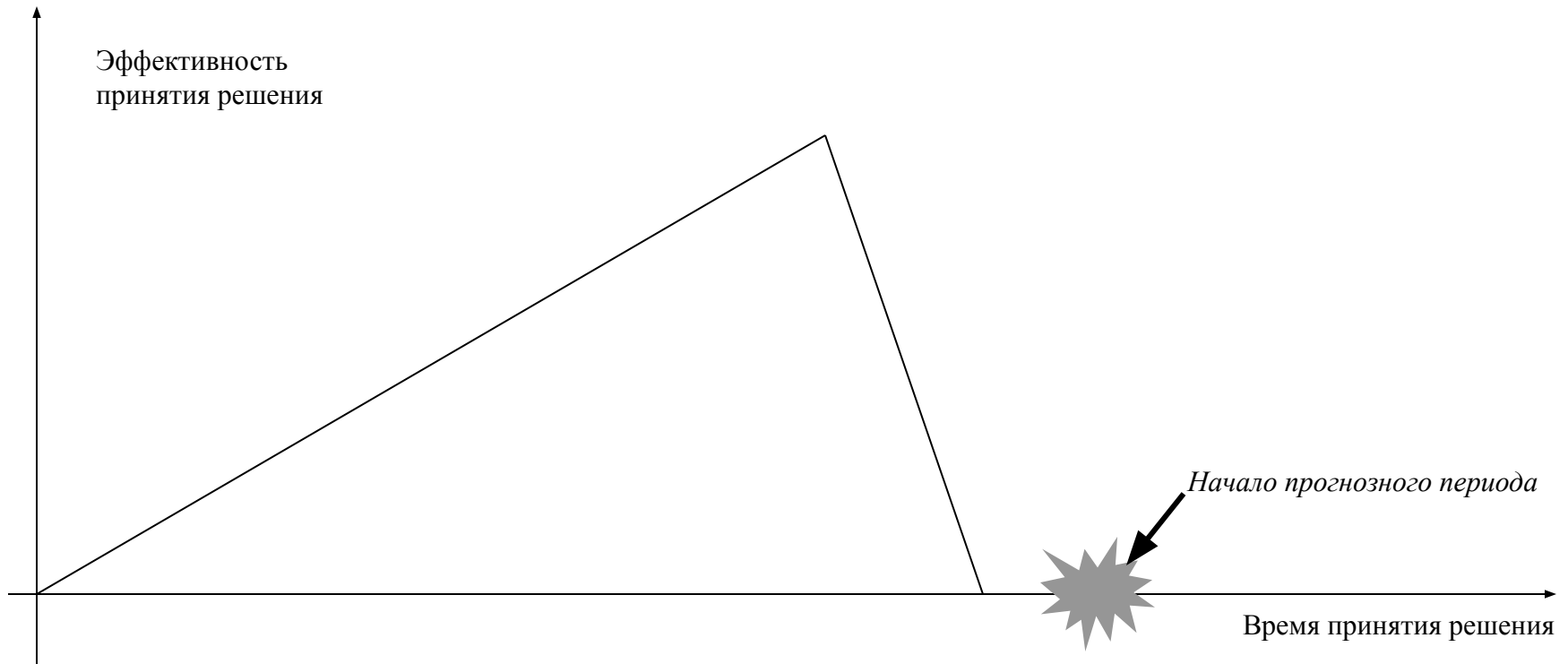
## Приоритеты, видение, долгосрочные цели



Критически важным при разработке и реализации стратегии является фактор времени, в течение которого должны быть приняты решения

С определенного момента уточнение прогнозов и исходной информации приводит к тому, что решение принимается слишком поздно и его эффективность будет низкой

Соотношение эффективности решения и времени, необходимого для подготовки информации и прогнозов



## Предпосылки успешной разработки и реализации стратегии

1. Имеется ответственный заказчик (собственник или директор), имеющий собственное видение и цели развития компании
2. Положения и ответственность участников процесса разработки и реализации стратегии четко распределены
3. Служба стратегического развития максимально независима и напрямую подчинена ответственному заказчику
4. По результатам каждого этапа работы принимаются конкретные управленческие решения
5. Результаты стратегических разработок на каждом этапе становятся предметом *открытого* обсуждения топ-менеджментом компании
6. Выбранная стратегическая альтернатива и разработанная на ее основе программа развития компании принимаются как руководство к действию
7. Цель реализуемой стратегии должна быть содержательна, трудновыполнима, но реалистична. Процесс достижения цели должен быть разбит на промежуточные подцели и *временные* этапы
8. Выполнение программы развития компании контролируется ответственным заказчиком по «контрольным точкам»
9. При корректировке стратегии четко разделяются принципиальные, неизменяемые и «гибкие» элементы стратегии. В противном случае ставится задача полностью пересмотреть стратегию.

Основной предпосылкой реализации этапа является формулирование собственниками компании приоритетов развития

*«Я хочу быть машиностроителем, конкурентоспособным на мировом рынке»*



Целью этапа является формирование объективной картины состояния компании, ее продуктово-рыночного портфеля, формулирование ее сильных и слабых сторон



В результате могут быть скорректированы изначальные приоритеты, выставляемые собственниками. Причины могут быть различны:

*«Рынок, на котором мы хотим работать, является слишком узким»*

*«Мы не имеем достаточно финансовых средств, чтобы успешно конкурировать с лидерами рынка»*



*В результате должны быть сформулированы гипотезы о возможностях и угрозах для компании со стороны внешней среды. Эти гипотезы будут проверяться на этапе стратегического прогнозирования*

*Целью данного этапа является идентификация сильных и слабых сторон компании*

Текущее состояние  
компании  
Диагностика

Структура компании и система управления:

- Организационная структура
- Инновационная структура
- Технологическая структура

Экономика и финансы:

- Экономическая эффективность
- Финансовое состояние
- Стоимость акций

Конкурентная  
позиция компании

Отраслевой анализ

- Как устроена отрасль
- Типология основных игроков

Анализ рыночного портфеля

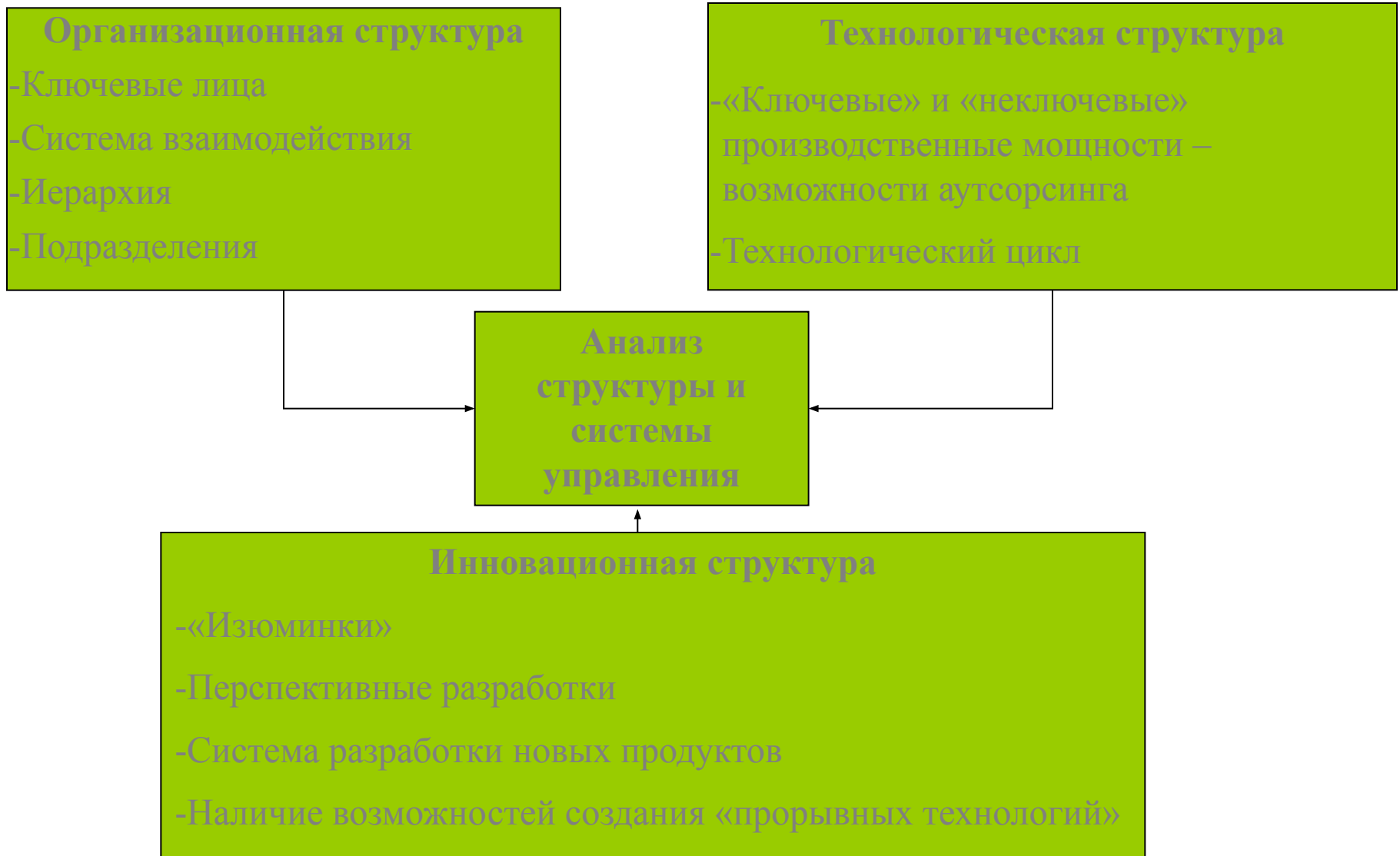
- На каких рынках действует компания
- Емкость рынков

Анализ продуктового портфеля

- Анализ конкурентоспособности продуктов: соответствие продукции КФПР
- Доля рынка



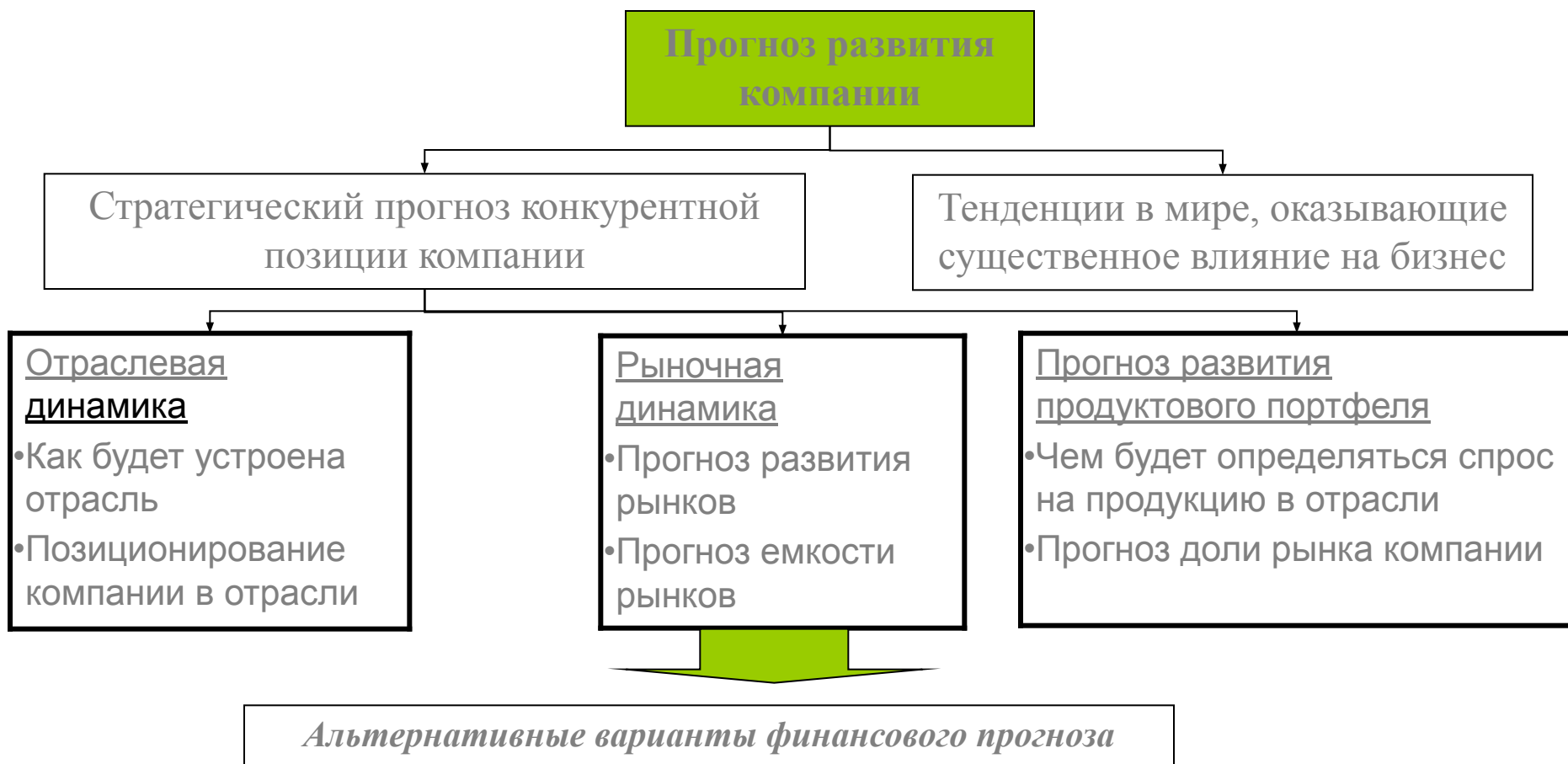
*Целью анализа системы и структуры управления компании является формирование комплексного понимания того, что представляет из себя компания и каким ресурсом стратегического развития она обладает.*



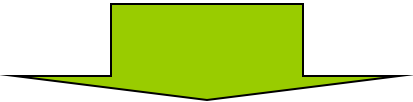
## Типичные проблемы на этапе стратегического анализа

1. Анализируемая информация рассматривается просто как набор исходных данных для стратегических построений
  - не ставится задача выявить фактически реализуемую компанией стратегию и ее эффективность
  - не изучаются неявные взаимозависимости между различными элементами анализа и связанные с этим ограничения по их изменению
2. Жестко различаются и по-разному оцениваются российские и зарубежные рынки и конкуренты («двойной стандарт»). Доминирует анализ в рамках российского рынка.
3. Конкуренты недооцениваются. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются.
4. Наиболее острые вопросы работы компании опускаются. Нерациональные элементы принимаются как данность.
5. Анализ носит четко структурированный по блокам информации характер. Не возникает вопросов на стыке, приводящих к наиболее интересным выводам.
6. Не выделяются и не прорабатываются углубленно критически важные для компании вопросы. Например, какой из бизнесов на самом деле прибыльный, а какой – убыточный?
7. Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии компании.


*Целью данного этапа разработки стратегии компании является формулирование альтернатив развития компании на основе прогноза развития отраслей и рынков, на которых действует компания, и прогноза будущей конкурентной позиции компании*



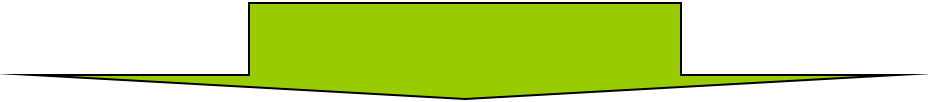
*Базовая предпосылка: в долгосрочной перспективе не будет существовать локального российского рынка.*

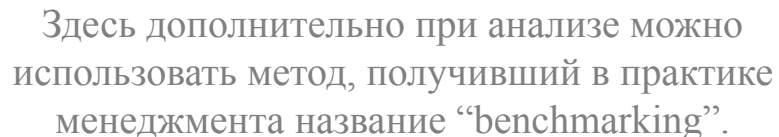


Чтобы успешно конкурировать даже внутри страны, компаниям придется довести качество предлагаемого продукта и его обслуживания до мирового уровня



Открытость национального рынка может принципиально изменить структуру отраслей и расклад сил в них, а также привести к серьезным изменениям в системе и структуре управления компаниями.

- 
- *В долгосрочной перспективе структура спроса на промышленные товары в России будет выравниваться в соответствии со структурой спроса на аналогичные товары в мире;*
  - *Конкурентоспособность компаний будет определяться их соответствием ключевым факторам принятия решения покупателем (КФПР);*
  - *Построение бизнеса российскими компаниями будет основываться на опыте построения успешных западных компаний, и соответствовать самым современным западным моделям, формирование которых происходило в условия открытого рынка и рыночной конкуренции.*



Здесь дополнительно при анализе можно использовать метод, получивший в практике менеджмента название “benchmarking”.

## **Можно выделить следующие основные проблемы, возникающие при реализации подхода на основе «метода аналогов»:**

1. Используя «метод аналогов», мы предполагаем, что в перспективе не будет локального российского рынка. Возникает вопрос – насколько быстро произойдут эти изменения, когда структура украинского рынка придет в соответствие со структурой иностранных рынков, и когда украинские потребители промышленной продукции будут предъявлять к поставщику такие же требования, как и их иностранные коллеги. От ответа на этот вопрос зависит то время, которое осталось у украинских производителей на то, чтобы провести изменения в компаниях.
2. Стереотипные представления об уникальности украинского рынка свойственны не только производителям, но и потребителям промышленной продукции, поэтому некоторые экспертные мнения и оценки, используемые при прогнозировании, необходимо критически переосмысливать (например, при оценке значимости КФПР для прогноза доли рынка нашей компании);
3. Анализируя западный опыт, нужно учитывать, что сейчас изменения происходят быстрее, чем даже 10 лет назад, поэтому необходимо, пусть даже на основании косвенных данных, прогнозировать развитие западных рынков и компаний;
4. Руководитель должен быть готов к реализации принятых стратегических решений даже несмотря на возможное серьезное противодействие внутри компании. Один из способов преодолеть сопротивление – **максимальное вовлечение ключевых лиц компании в процесс разработки решения.**

## Анализ и прогноз тенденций в мире, оказывающих существенное влияние на бизнес:

Тенденция	Влияние на бизнес
Глобализация мирового рынка	<ul style="list-style-type: none"><li>- Не будет существовать «закрытых» рынков;</li><li>- Возможность роста компаний не через диверсификацию, а через концентрацию на производстве продуктов, которые делаются лучше всего и их продаж по всему миру.</li></ul>
Индивидуализация спроса на промышленные и потребительские товары	Неудовлетворенность покупателем массовым стандартным продуктом. Ориентация производителя на продукт сделанный специально для конкретного клиента.
Развитие телекоммуникаций	Открываются широкие возможности для аутсорсинга (за счет снижения транзакционных издержек), и, соответственно, у производителя появляется возможность сконцентрировать свои интеллектуальные и инвестиционные ресурсы на развитии своих ключевых знаний и умений.
Усложнение промышленных и потребительских товаров	Темпы инноваций быстро растут, в результате чего увеличивается капиталоемкость продукции и у компании не хватает средств на развитие широкого спектра продукции. Более выгодной оказывается специализация на одном продукте или переделе.

Для Украины важным является фактор выравнивания внутренних и мировых цен. В результате – украинские компании лишатся имеющегося у них в данный момент ценового преимущества.

Низкий уровень цен на ресурсы по сравнению с зарубежными производителями не дает долгосрочного преимущества: цены растут, а эффективность использования ресурсов в Украине существенно ниже, чем за рубежом

### На примере машиностроительной отрасли

Структура себестоимости	
Украина	
Ед. изм	%
\$/Чел.мес	16%
\$/Квт/час	5%
ед.	67%
\$/тыс.МВ	5%
ед.	4%
ед.	3%
<b>100%</b>	

**Себестоимость нашей продукции в 2 раза меньше Западной, потому что цены на ресурсы существенно ниже Западных**

Стоимость ресурсов, за единицу		Преимущество по ценам: Украина/Запад
Украина 2008г.	Запад* 2008г.	2008г.
73	350*	<b>4,79</b>
0,017	0,040	<b>2,35</b>
1	1,11	<b>1,11</b>
13	80	<b>6,15</b>
1	7	<b>7,00</b>
1	1	<b>1,00</b>

Прогноз темпа роста цен

Прогнозируемый ежегодный темп роста цен в 2010-2015г.
%
2010-2015г.
30%
20%
5%
30%
38%
0%

Себестоимость Украинской продукции в западных ценах	
Украина	
Ед. изм	
\$/Чел.мес	77%
\$/Квт/час	12%
ед.	74%
\$/тыс.МВ	31%
ед.	28%
ед.	3%
<b>225%</b>	

**В случае роста цен на ресурсы наша себестоимость сопоставима с Западной, потому что мы используем неэффективные технологии**

*Восточная Европа		Завышение норм потребления ресурсов в Украины
Нормы потребления ресурсов на ед. продукции		рав
Украина	Запад	2008г.
100%	17%	<b>5,88</b>
800	380	<b>2,11</b>
1	1	<b>1,00</b>
6	2,3	<b>2,61</b>
1,54	0,2	<b>7,08</b>
1	1	<b>1,00</b>

Прогноз темпа роста цен

Реальное преимущество Украина/Запад
рав
2008г.
0,82
1,12
1,11
2,36
0,99
1,00

## **Для проведения расчетов использовались следующие данные:**

2008г. Фактические данные по объему продаж заводами

Использовались показатели рентабельности продукции:

Оборудование энергетическое -20%, Буровое оборудование - 12%, Горное оборудование -10%,  
Металлургическое оборудование -5%, Нефтехимическое оборудование -1%, Metallургические  
полуфабрикаты - 3%.

Курс доллара принят равным 5.05 грн./\$

2003г. Плановые показатели по заводам с учетом перспективы невыполнения планов производства по  
горному и буровому оборудованию ( факт исполнения планов на 25-30% в 4 кв. 2002г. и 1 кв. 2003г.)

Курс доллара принят равным 5.05 грн./\$ на весь период 2003-2008гг.

2005-2008гг. Прогноз объемов продаж выполнен ИКФ «XXX»

2003-2006гг. Учтены тенденции повышения цен на ресурсы

2005-2008гг. Учтены тенденции повышения цен на энергетическое, горное и металлургическое  
оборудование на 50% к 2009г.

2003-2008гг. В расчетах принимается во внимание графики погашения просроченной  
задолженности перед бюджетами и фондами и прочими кредиторами.

2003-2008гг. Учтена потребность в инвестициях на восстановление основных средств заводов.

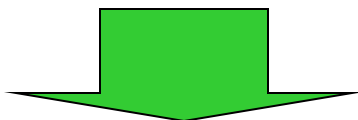
2005г. Поступления от продажи бизнесов включают в себя продажу непрофильного производства Х и  
ЗАО «YYY»

2003-2008гг. Текущий денежный поток включает в себя прибыль после налогообложения (или  
убыток) года и сумму амортизационных начислений

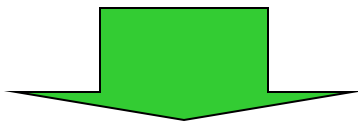


Как будет устроена отрасль и как можно позиционировать бизнес, с точки зрения наших возможностей и угроз внешней среды?

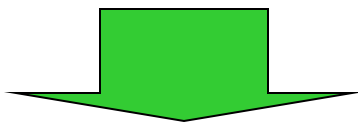
Сравниваем себя с конкурентами



Прогнозируем развитие тенденций, которые существуют в отрасли



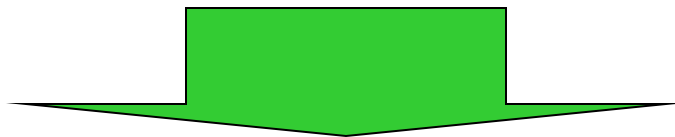
Рассматриваем возможности и угрозы внешней среды, прогнозируем как наши слабые стороны могут быть нивелированы, а сильные превращены в возможности



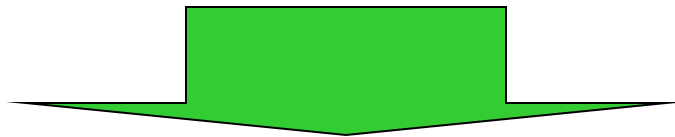
Позиционирование. Кем мы хотим стать в отрасли

Чем будет определяться спрос на продукцию в отрасли и прогноз доли рынка компании?

Каковы будут ключевые факторы принятия решения покупателем?



Что мы должны и можем сделать, чтобы конкурировать с нашим продуктом



Какова будет наша доля рынка

## Чем будет определяться спрос на продукцию в отрасли и прогноз емкости рынка?



Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки, поэтому при оценке спроса рекомендуется использовать как минимум два из приведенных методов

## Типичные проблемы на этапе стратегического прогнозирования

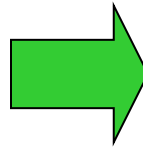
1. Некритическая экстраполяция текущей ситуации и тенденций на долгосрочную перспективу, в частности – формальный трендовый подход.
2. Несоответствие прогнозов выявленным на этапе анализа ограничениям и тенденциям
3. Отказ учитывать в прогнозе существенные факторы в связи с тем, что их влияние трудно выразить количественно.
4. Отказ от «плохих» прогнозов. Например, если получается, что мы становимся убыточными, значит прогноз неправильный и его надо «улучшить»
5. Внутреннее несоответствие между отдельными прогнозами. Например, прогнозируемый рост доходов не сопровождается ростом расходов (инвестиций).
6. Некритичное использование статистики, прогнозных данных из госпрограмм и «заинтересованных» источников. Отсутствие «встречных проверок».
7. Полученные результаты прогнозирования интерпретируются формально, не делается важных для развития компании выводов и предположений.

Стратегические альтернативы  
продуктово-рыночного  
портфеля

-Продукты;

-Рынки;

-Необходимые инвестиции

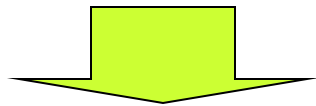


Стратегические альтернативы  
структуры и системы  
управления компанией

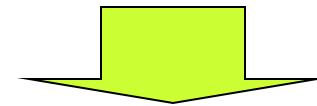
-Организационная структура

-Инновационная структура

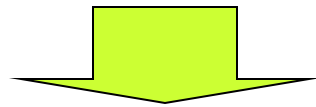
-Технологическая структура



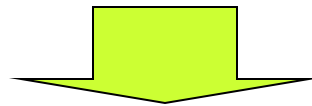
Критерии выбора



Критерии выбора



Формулирование альтернатив



**Выбор альтернативы развития**

**1 этап**

- Постановка цели выработки альтернатив
- Формулирование ограничений при выработке стратегических альтернатив
- Резюме по бизнесам

**2 этап**



**3 этап**

Формулирование и выбор стратегических альтернатив развития

## **Цели**

- 1) Сформулировать стратегические альтернативы развития компании
- 2) Сформулировать ключевые направления оптимизации текущей деятельности Компании

## **Ограничения**

- 1) Какие бизнесы компании будет рассматриваться при выборе стратегических альтернатив
- 2) Какие материалы положены в основу сравнения перспектив развития бизнесов и их конкурентоспособности
- 3) Допущения, которые были сделаны при проведении расчетов
- 4) Какие допущения были сделаны при разработке сценариев развития бизнесов

## **Резюме по бизнесам/товарным категориям**

В основу положены данные полученные в результате стратегического анализа и стратегического прогнозирования развития бизнесов компании.

Резюме включает в себя обобщение сильных и слабых сторон каждого бизнеса, возможностей и угроз для компании по его развитию.

Дополнительно прилагается прогноз объема продаж бизнеса на перспективу 5-10 лет.

## **Общие предпосылки выработки стратегических альтернатив**

1. Выделяем наиболее перспективные отрасли и рынки сбыта. Для украинских компаний это отрасли, которые имеют наибольший темп роста и рынки с неустоявшейся структурой.
2. Выделение критериев, которые лежат в основе конкуренции в отрасли и за счет чего наша компания будет конкурировать. Выбор базовой стратегии конкуренции: компания будет конкурировать по цене или по свойствам продукта.
3. Наиболее перспективные бизнесы с точки зрения рентабельности.
4. Наиболее перспективные бизнесы с точки зрения конкурентоспособности продукции.
5. Сравнение конкурентной позиции бизнесов на основе критерия соотношения выручки бизнеса к выручке лидера отрасли.
6. Анализ тенденций в отраслях
7. Конкурентные преимущества компании. Рыночные и фирменные ключевые компетенции компании. Для украинских промышленных компаний рыночным конкурентными критериями (КК) является наличие широкой базы начатого строительства и/или устоявшиеся связи с потребителями, что ограничивает проникновение на рынок иностранных конкурентов.
8. Интегральная оценка рыночной позиции бизнесов



## Резюме: рыночные и технологические предпосылки

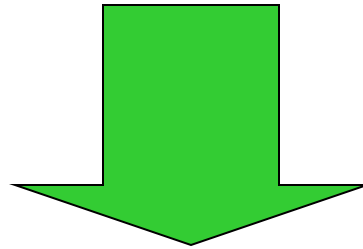
Рассматривается интегральная оценка перспективности бизнесов с учетом рисков и ограничений

<i>Рыночная позиция</i>						
Вероятность значительного роста спроса в долгосрочной перспективе	3	3	1	1	1	1
Конкуренция строится на цене	1	2	3	3	1	2
Более 50% спроса в мире придется на регионы с неустоявшейся структурой рынков	3	2	3	1	3	2
Наличие конкурентоспособных продуктов в бизнесе	3	2	2	2	1	2
Сопоставимость масштаба бизнеса и возможностей с лидером рынка	1	3	3	3	2	2
<i>Оценка рисков</i>						
Риски, связанные с развитием бизнеса	1	3	1	2	2	3
<i>Инвестиционные и технологические ограничения</i>						
Наличие синергичных бизнесов	3	2	3	3	1	2
Инвестиции, необходимые для развития производства	1	3	3	1	3	1
Инвестиции, необходимые для развития сервиса и НИОКР	3	1	2	2	1	1
<b>Итого</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

Наиболее перспективными являются «Бизнес 3» и «Бизнес 2».

**Последовательность действий при формулировании и выборе стратегических альтернатив:**

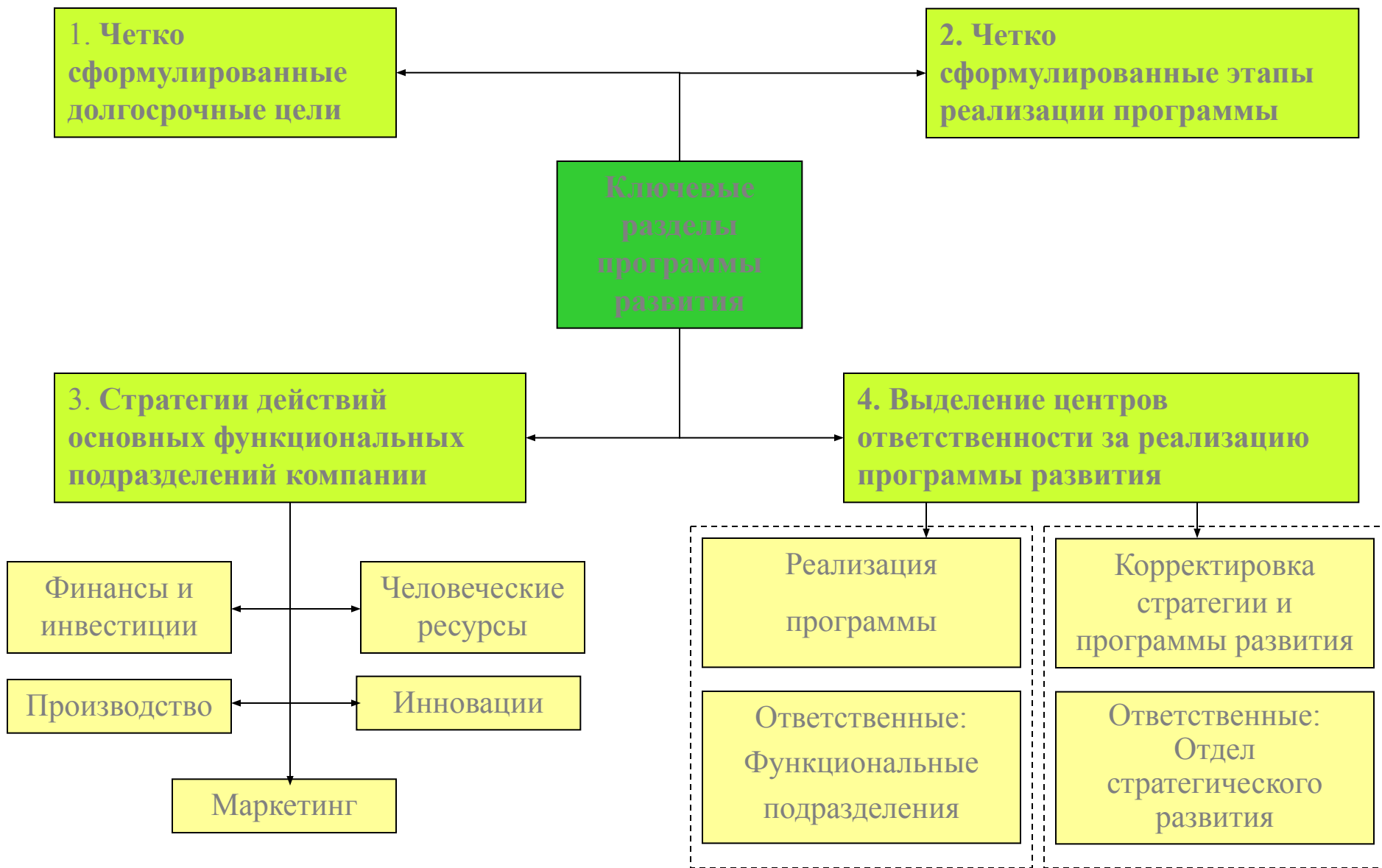
- 1. Формулирование ключевых предпосылок выбора альтернатив;**
- 2. Рассмотрение сценариев развития компании с учетом выбора одного / нескольких ключевых бизнесов;**
- 3. Формулирование альтернатив развития в зависимости от ведения и приоритетов собственников / топ менеджеров;**
- 4. Какие изменения в компании должны произойти для реализации каждой из альтернатив.**



**Принятие собственниками решения о выборе стратегической альтернативы**

## Типичные проблемы на этапе формулирования стратегических альтернатив

1. Сформулированные альтернативы не имеют качественных различий, спектр рассмотренных альтернатив изначально заужен
2. Альтернативы излишне детализированы, что вызывает большие сомнения в возможности их реализации как есть
3. Альтернативы слишком абстрактны, не выстроена их связь с текущим состоянием компании, отсутствует «жесткость конструкции»
4. Альтернативы являются некритичным отражением мнения руководителей компании
5. Альтернативы трудносопоставимы, не сформулированы их преимущества и недостатки
6. Не сформулировано новое качество компании, достигаемое в результате реализации альтернативы
7. Описывается, что мы приобретем, но не сформулировано, от чего мы должны отказаться



## Типичные проблемы, встающие перед службами стратегического развития

1. Службу ограничивают функцией разработки стратегии. Служба не включена в процесс принятия стратегических решений в ходе реализации и корректировки стратегии;
2. Служба не имеет прямого подчинения собственнику (генеральному директору). Поэтому:
  - зависима в своих оценках от топ-менеджеров компании;
  - недостаточно понимает цели и приоритеты собственника и директора;
3. Служба не готова «перевести» разработанную стратегию в программу конкретных действий с конкретными сроками и контрольными цифрами;
4. Служба не готова оперативно предложить конкретные коррективы в стратегию в связи с изменившейся ситуацией;
5. Служба не готова отстаивать собственную позицию по ключевым вопросам развития компании (позиция исполнителя).