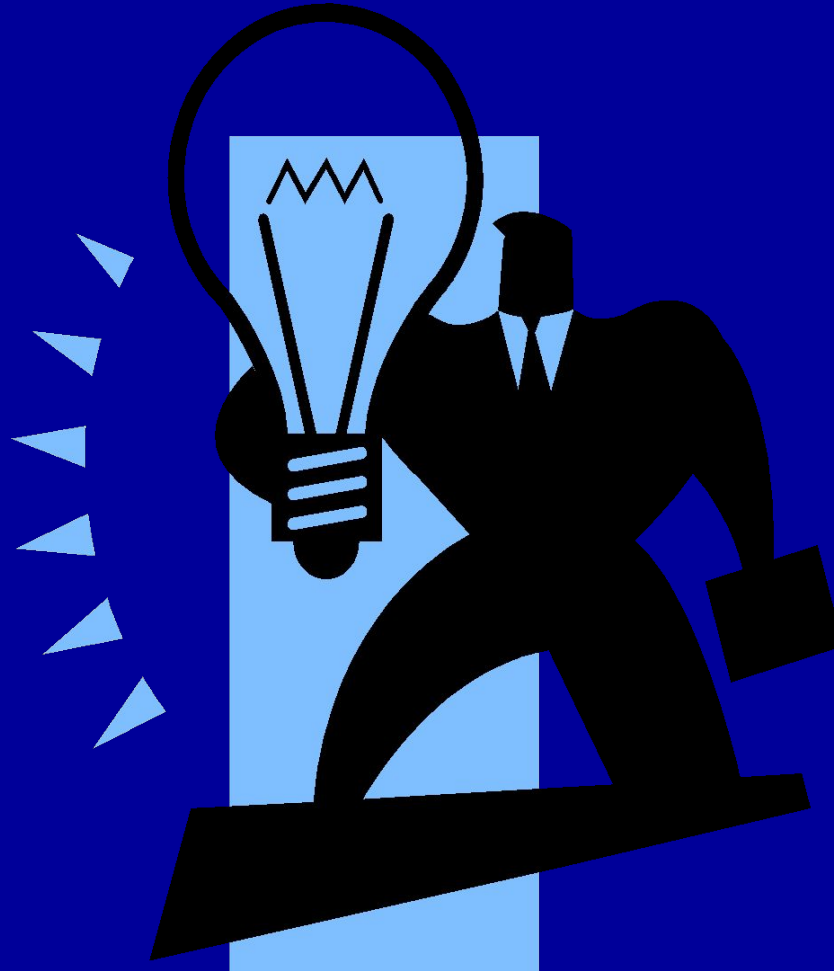


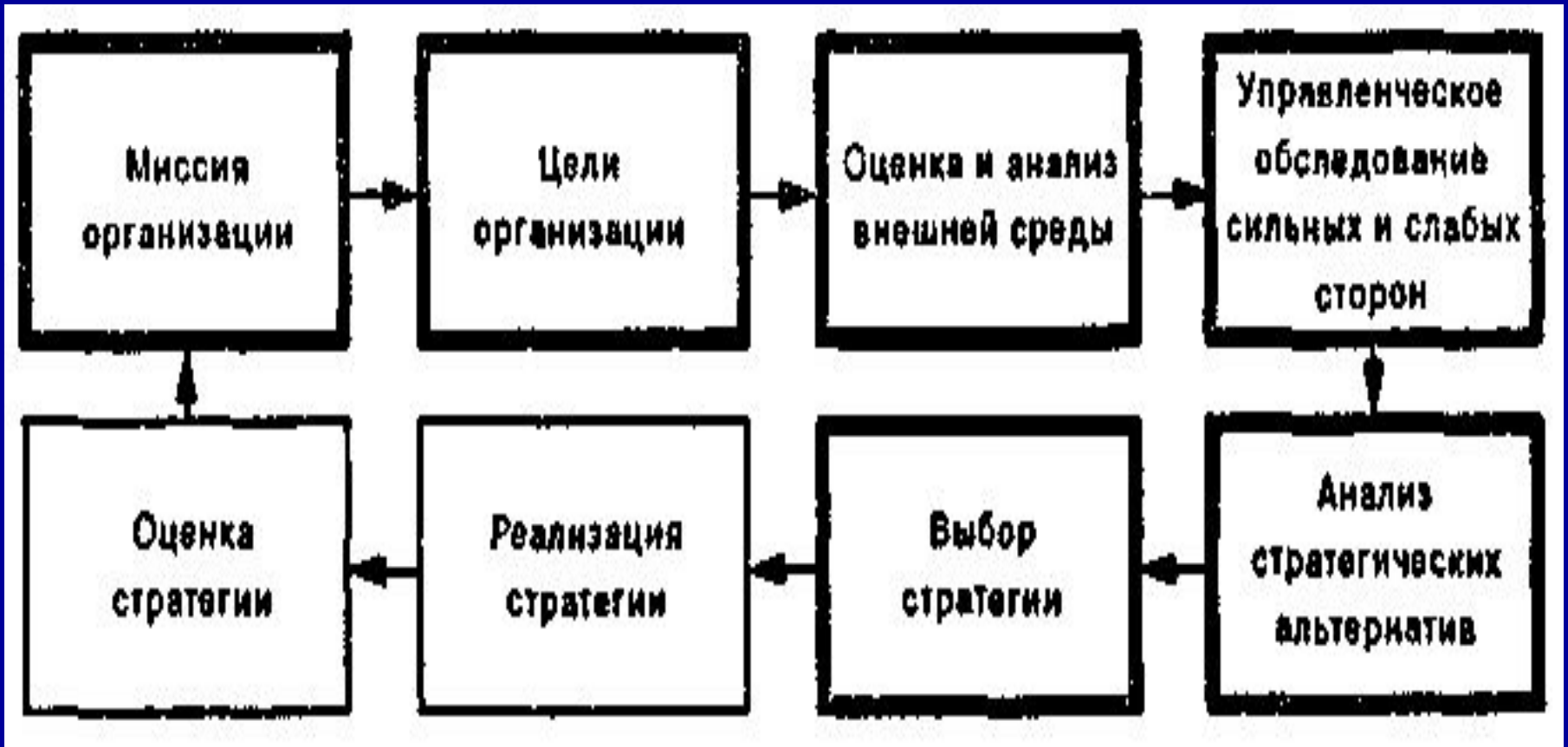
# ТЕМА 6. Разработка и внедрение стратегии



# План лекции

- Уровни разработки стратегий в организации
- Типы стратегий бизнеса
- Выбор стратегии развития фирмы
- Реализация стратегии в организации и ее оценка

# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Стратегия – принятие решений о том, в чем должен заключаться бизнес организации, где он будет осуществляться и как компания добьется поставленных целей

# Три уровня стратегии в организации

Стратегия  
Корпоративного уровня

Организация

Каким бизнесом мы  
занимаемся?

Стратегия бизнес-единиц

Производство  
текстиля

Химическое  
производство

Как мы конкурируем?

Производство  
комплектующих  
для автомобилей

Стратегия функционального уровня

Финансы

НИР

Производство

Как мы поддерживаем  
стратегию подразделений?

Маркетинг

Корпоративная стратегия относится  
к выбору фирмой бизнеса, рынков и  
видов деятельности и определяет общие  
границы и направления развития  
организации

# Важнейшие направления корпоративной стратегии

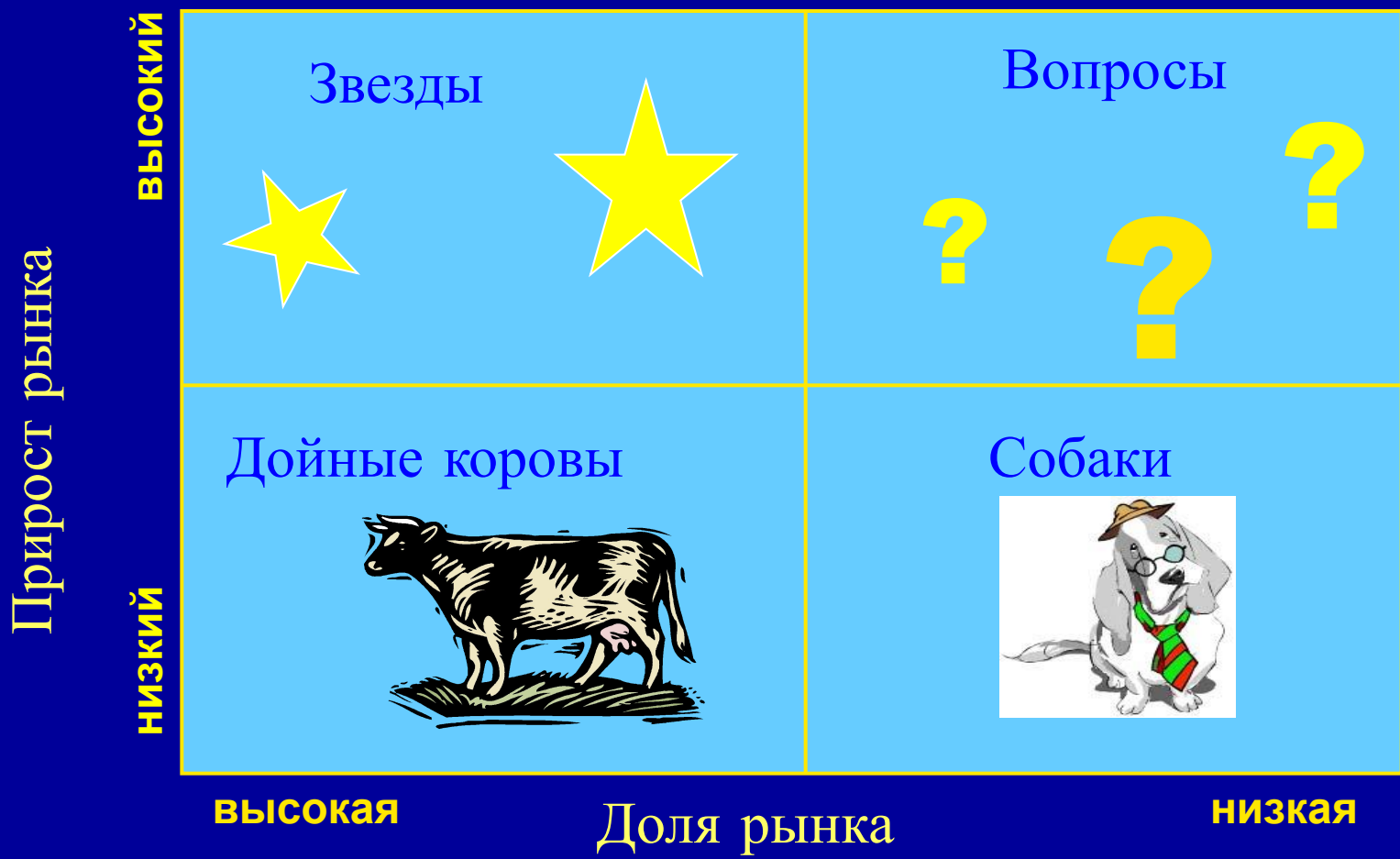
- Освоение и укрепление позиций в новых отраслях
- Повышение производительности всех подразделений
- Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество
- Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений

# Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)

- СБЕ – это сфера бизнеса, занимающая особое место в стратегическом планировании
- СБЕ самостоятельно участвует в конкурентной борьбе (имеет нескольких конкурентов)
- У СБЕ есть свой менеджер, который отвечает за прибыльность, контролирует факторы, влияющие на прибыльность компании
- Продукты, производимые СБЕ заменимы один на другой



# Матрица БКГ (Boston Consulting Group)



# Матрица БКГ

- **«Дойные коровы»** – ведущие направления деятельности фирмы, которые приносят наличные деньги;
- **«Звезды»** – лидеры на быстро развивающемся рынке, требующие больших вложений;
- **«Вопросы»** – направления деятельности, имеющие низкую долю на рынке, требующие для поддержания постоянных вложений;
- **«Изгоняемые собаки»** – направления, дающие мало прибыли, и не приносящие особых убытков, но имеющие малую долю на рынке, и низкий спрос.

Конкурентная, или бизнес-стратегия, определяет позиции фирмы на выбранных рынках по отношению к ее конкурентам

# Анализ пяти сил Портера



# Угроза появления продуктов-заменителей

Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие повышения цены (эластичность спроса).

- склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей
- сравнение цены и качества продуктов-заменителей
- стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- уровень восприятия дифференциации продукта

# Угроза появления новых игроков

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции

- наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.)
- необходимость затрат на дифференциацию продукта
- стоимость бренда
- стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки
- стартовые затраты для новых игроков
- доступ к дистрибуции
- преимущества в себестоимости
- преимущества в положении на кривой приобретения знаний
- ожидаемые ответные действия старых игроков
- реакция правительства и/или других регуляторов рынка

# Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании
- степень дифференциации сырья и исходных материалов
- наличие заменителей поставщиков
- сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании
- солидарность рабочей силы (например деятельность профсоюзов)
- угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад
- сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании

# Рыночная власть потребителей

Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены.

- концентрация потребителей к уровню концентрации компании
- степень зависимости от существующих каналов дистрибуции
- количество потребителей
- сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании
- доступность информации для потребителей
- возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией)
- доступность существующих продуктов-заменителей
- ценовая чувствительность потребителей
- отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)



# Уровень конкурентной борьбы

Для большинства отраслей, это определяющий фактор влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

- количество конкурентов
- уровень роста рынка
- критерии насыщения рынка
- барьеры входа в отрасль
- барьеры выхода из отрасли
- отличительные черты конкурентов
- уровень затрат конкурентов на рекламу
- амбиции первых лиц и акционеров конкурентов

# Применимость анализа пяти сил по Портеру требует условий:

- 1.** покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- 2.** цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);
- 3.** нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия

# Конкурентные стратегии по М. Портеру

- Лидерство по издержкам
- Дифференцирование
- Фокусирование

Наиболее распространенные,  
проверенные практикой и описанные в  
научной литературе стратегии  
обычно называют базисными или

**ЭТАЛОННЫМИ**

Стратегии связаны с изменением состояния  
одного или нескольких следующих  
элементов:

- Продукт
- Рынок
- Отрасль
- Положение фирмы внутри отрасли
- Технология

# Стратегии концентрированного роста

- Стратегия усиления положения на рынке
- Стратегии развития рынка
- Стратегия развития продукта

# Стратегии интегрированного роста

- Стратегия обратной вертикальной интеграции
- Стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции



# Стратегии диверсифицированного роста

- Стратегия централизованной диверсификации
- Стратегия горизонтальной диверсификации
- Стратегия конгломеративной диверсификации

# Стратегии сокращения

- Стратегия ликвидации
- Стратегия "сбора урожая"
- Стратегия сокращения
- Стратегия сокращения расходов

# Ключевые факторы при выборе стратегии

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны рынка

# МАТРИЦА ТОМПСОНА И СТРИКЛАНДА

Быстрый рост рынка

1. Пересмотр стратегий концентрации
2. Горизонтальная интеграция
3. Сокращение
4. Ликвидация

1. Концентрация
2. Вертикальная интеграция
3. Центрированная диверсификация

Слабая конкурентная позиция

1. Сокращение расходов
2. Диверсификация
3. Сокращение
4. Ликвидация

Сильная конкурентная позиция

1. Центрированная диверсификация
2. Конгломеративная диверсификация
3. Совместное предприятие в новой области

Медленный рост рынка

# Ключевые факторы при выборе стратегии (продолжение)

- Цели фирмы
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы
- Квалификация работников

# Ключевые факторы при выборе стратегии (продолжение)

- Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
- Степень зависимости от внешней среды
- Временной фактор

## Оценка выбранной стратегии

**Основной критерий** – приведет ли  
выбранная стратегия к  
достижению фирмой своих  
целей?

# Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения

(В какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.)



# Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации

(Насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию и т.п.)

# Оценка выбранной стратегии (продолжение)

- Приемлемость риска, заложенного в стратегии
- реалистичность предпосылок, заложенных в основу стратегии;
- К каким негативным для фирмы последствиям может привести провал стратегии;
- Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

# Реализация стратегии в организации

**Тактика** – это план, разработанный менеджерами среднего звена, который определяет конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей

# Реализация стратегии в организации

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей

# Реализация стратегии в организации

Процедура – это  
последовательность действий,  
которые следует предпринять в  
конкретной ситуации, имеющей  
тенденцию к повторению

# Реализация стратегии в организации

**Правило** – это гарантия  
выполнения конкретных действий  
конкретными способами в  
специфической единичной  
ситуации

## Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач:

- Установление приоритетности среди административных задач
- Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами
- Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией

# Стратегические изменения

- **Перестройка организации**

(организация меняет отрасль, продукт, место на рынке; необходимо изменение организационной культуры)

- **Радикальное преобразование**

(отрасль не меняется, но в ней происходят радикальные изменения; необходимо изменение организационной структуры)



# Стратегические изменения (продолжение)

- **Умеренное преобразование**  
(организация выходит на рынок с новым продуктом;  
изменение производственного процесса,  
маркетинга)
- **Обычные изменения**  
(преобразования в маркетинговой сфере)
- **Неизменяемое функционирование**  
(неизменная реализация одной и той же стратегии)

## Основные области проведения стратегических изменений:

- Организационная структура
- Организационная культура

Спасибо за внимание!

