

# Разработка стратегии

## Структура раздела:

- 1) Уровни разработки стратегии.
- 2) Конкурентные стратегии.
- 3) Стратегии развития

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии

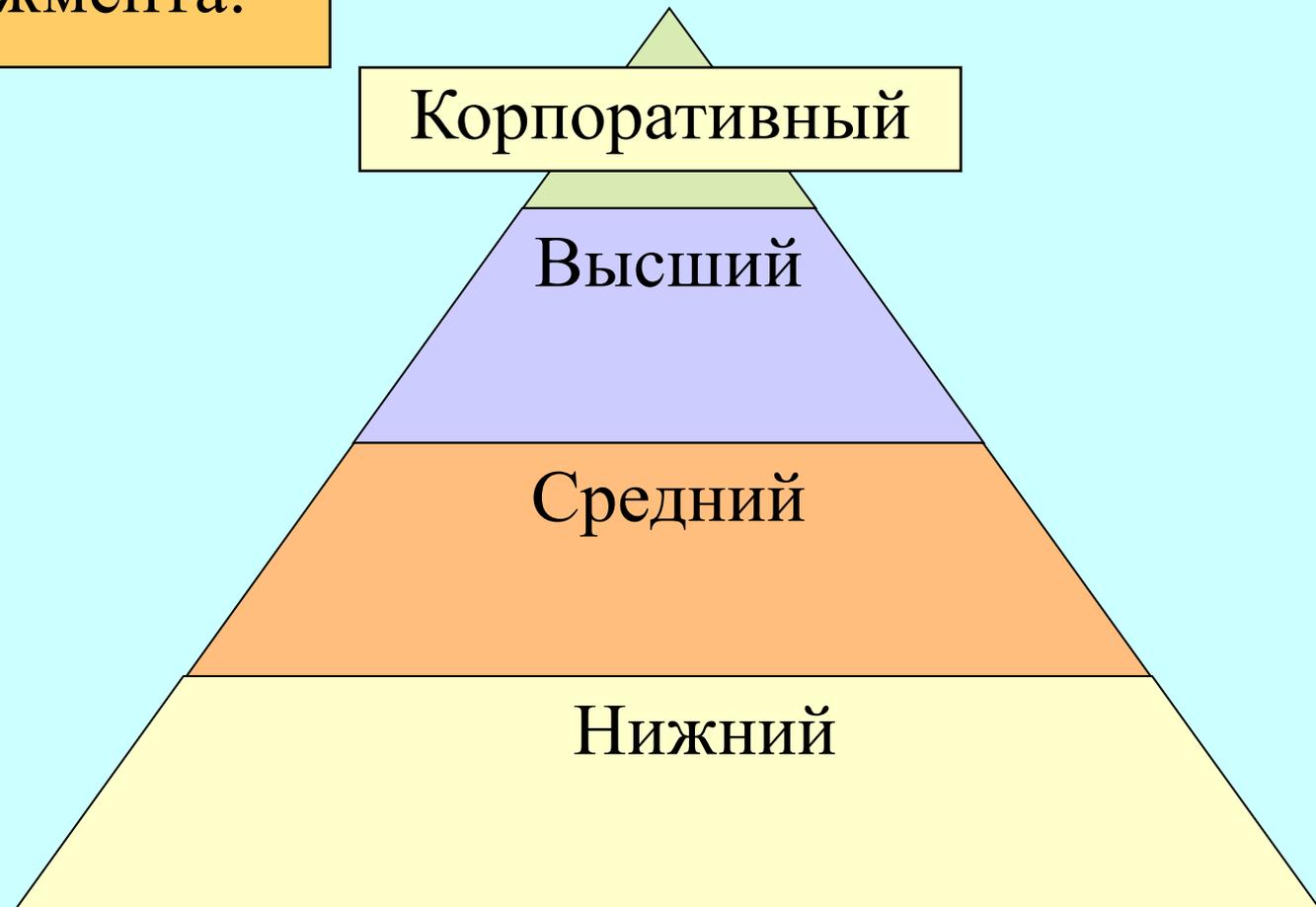
Разработкой стратегии занимаются не только руководители фирмы высшего уровня, а весь менеджмент компании. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня – средство.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

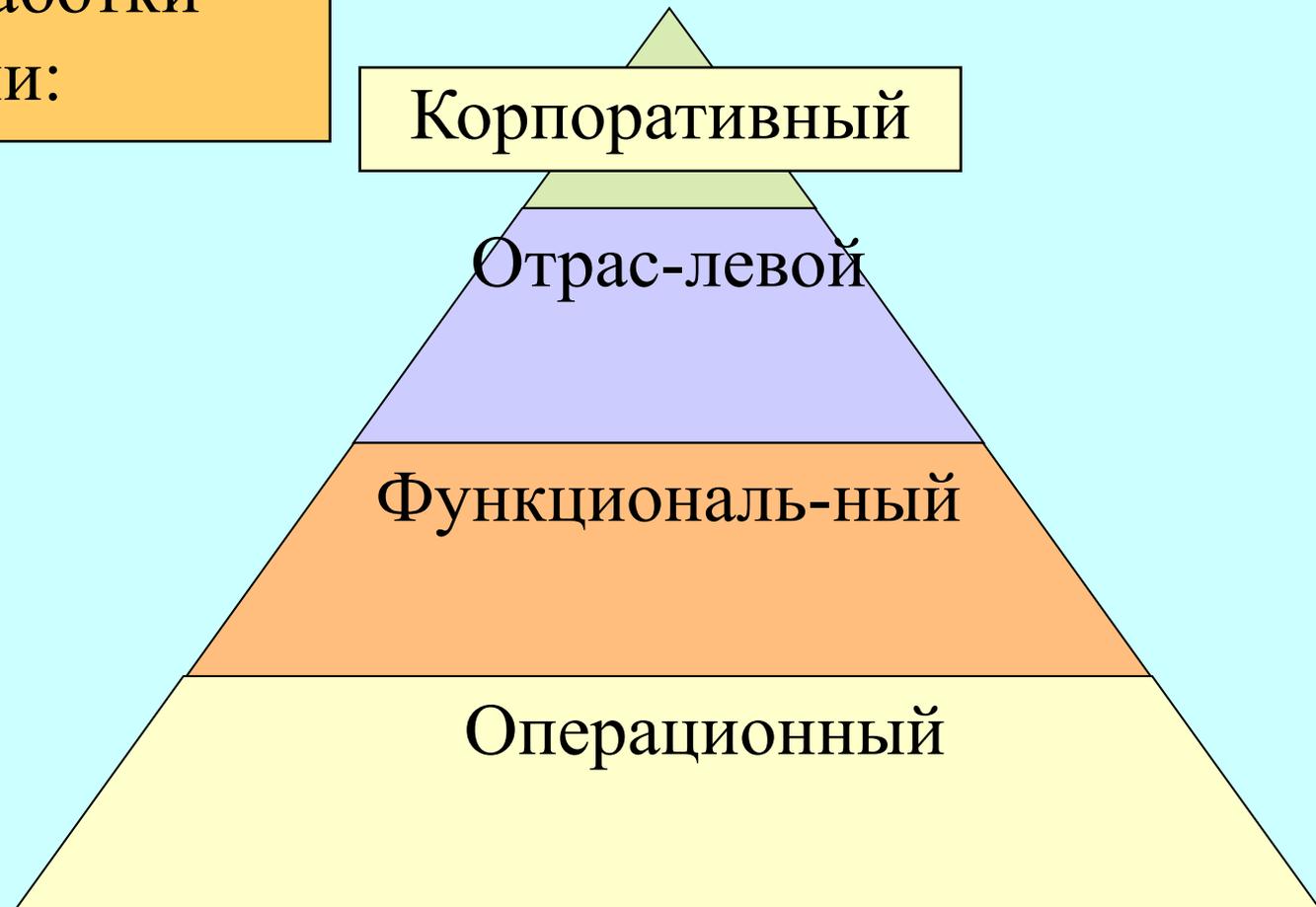
Уровни менеджмента:



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Уровни разработки  
стратегии:



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ  
ОТРАСЛЕЙ/ РЕГИОНОВ

```
graph TD; A[КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВОПРОСЫ] --> B[ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ/ РЕГИОНОВ]; B --> C[КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ]; A --> D[В КАКОЙ ОТРАСЛИ/ РЕГИОНЕ СЛЕДУЕТ НАХОДИТЬСЯ?]; D --> C;
```

КЛЮЧЕВЫЕ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ  
И ВОПРОСЫ

КОРПОРАТИВНАЯ  
СТРАТЕГИЯ

В КАКОЙ ОТРАСЛИ/  
РЕГИОНЕ СЛЕДУЕТ  
НАХОДИТЬСЯ?

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО

```
graph TD; A[КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО] --> B[КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВОПРОСЫ]; A --> C[ОТРАСЛЕВАЯ СТРАТЕГИЯ]; B --> D[КАК МЫ ДОЛЖНЫ БОРОТЬСЯ С КОНКУРЕНТАМИ?]; D --> C;
```

КЛЮЧЕВЫЕ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ  
И ВОПРОСЫ

ОТРАСЛЕВАЯ  
СТРАТЕГИЯ

КАК МЫ ДОЛЖНЫ  
БОРОТЬСЯ С  
КОНКУРЕНТАМИ?

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Функциональная стратегия поддерживает бизнес-стратегию, конкретизируя детали, и формулируется менеджерами различных функциональных отделов.

Различают производственную, маркетинговую, финансовую, логистическую стратегии, стратегию управления персоналом и т. д.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Операционная стратегия отвечает на вопрос, как управлять ключевыми оперативными бизнес-единицами (заводами, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (ремонт, управление запасами, транспортировка, рекламная компания).



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Важнейшим принципом при разработке стратегий является **принцип стратегического соответствия (гармонизации стратегий)**: стратегии разного уровня не должны противоречить друг другу, стратегии более низкого уровня являются производными от стратегий более высокого уровня и должны им соответствовать.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### 1. уровни разработки стратегии

(продолжение)

Например, к функциональным логистическим стратегиям относятся стратегия минимизации общих логистических издержек и стратегия совершенствования качества логистического сервиса.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### Стратегия минимизации общих логистических издержек:

- сокращение операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях;
- оптимизация уровней запасов в логистической системе;
- выбор оптимальных вариантов «складирование - транспортировка»;
- оптимизация решений в отдельных функциональных областях по критерию минимума логистических издержек.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### Стратегия совершенствования качества логистического сервиса:

- совершенствование качества выполнения функций логистики (транспортировки, складирования и т.д.);
- логистическая поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;
- использование логистических технологий поддержки функционального ЖЦ продукта («петля качества»);
- создание системы менеджмента качества логистического сервиса;
- сертификация системы менеджмента качества по ИСО 9001:2015.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **1. Уровни разработки стратегии (продолжение)**

**Очевидно, что конкурентная стратегия лидерства по издержкам должна быть поддержана логистической стратегией минимизации общих логистических затрат.**

**Конкурентной стратегии дифференциации должна соответствовать логистическая стратегия совершенствования качества логистического сервиса.**

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии

Успешная стратегия основана на поддерживаемом компанией конкурентном преимуществе.

М.Портер считает, что все источники конкурентного преимущества можно свести к двум альтернативам: в своей отрасли компания становится производителем с самым низким уровнем издержек или предлагает продукцию с уникальными особенностями.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии

### ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

*Низкие издержки*

*Дифференциация*

Ориентация  
на весь рынок

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности

Ориентация  
на отдельный сегмент

Сфокусированная стратегия низких издержек

Сфокусированная стратегия дифференциации

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Таким образом, по Портеру существуют следующие конкурентные стратегии компании:

- 1) лидерство по издержкам;
- 2) дифференциация;
- 3) сфокусированные издержки;
- 4) сфокусированная дифференциация.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **2. Конкурентные стратегии (продолжение)**

### **Лидерство по издержкам**

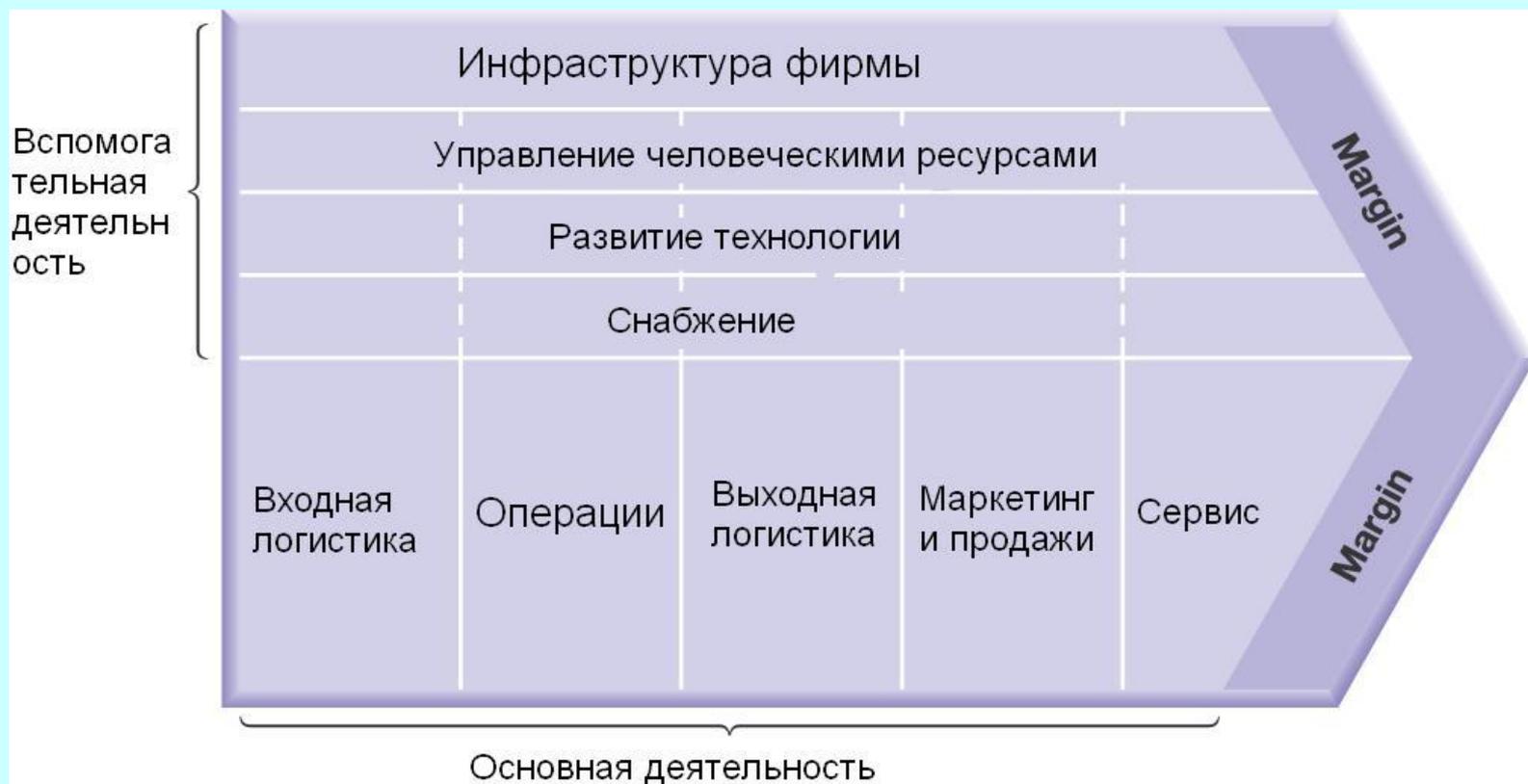
**Затраты снижаются во всех звеньях цепочки ценности  
компании**

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

#### Цепочка ценности (по Портеру)



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

Преимущество низких затрат может быть получено с помощью действий по следующим направлениям:

- товар/ услуга без изысков,
- проектирование товара,
- производство/ операции,
- эффект масштаба,
- кривая опыта.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### **Лидерство по издержкам**

Самый очевидный способ снижения себестоимости товара/ услуги – отказ от любых «изысков».

Цель данного подхода состоит в создании преимущества по издержкам путём устранения из товарного предложения всего, без чего способен обойтись покупатель.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

Экономия затрат может быть заложена в дизайн изделия. Снизить себестоимость можно путём упрощения товара.

Добиться длительного преимущества по издержкам можно также при помощи операционных активов и навыков.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

Экономия за счёт масштабов производства, отражает естественный рост эффективности с увеличением объёма выпуска, когда постоянные издержки (расходы на рекламу, исследования и разработки, административная деятельность и др.) распределяются на большее количество единиц продукции.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **2. Конкурентные стратегии (продолжение)**

### **Лидерство по издержкам**

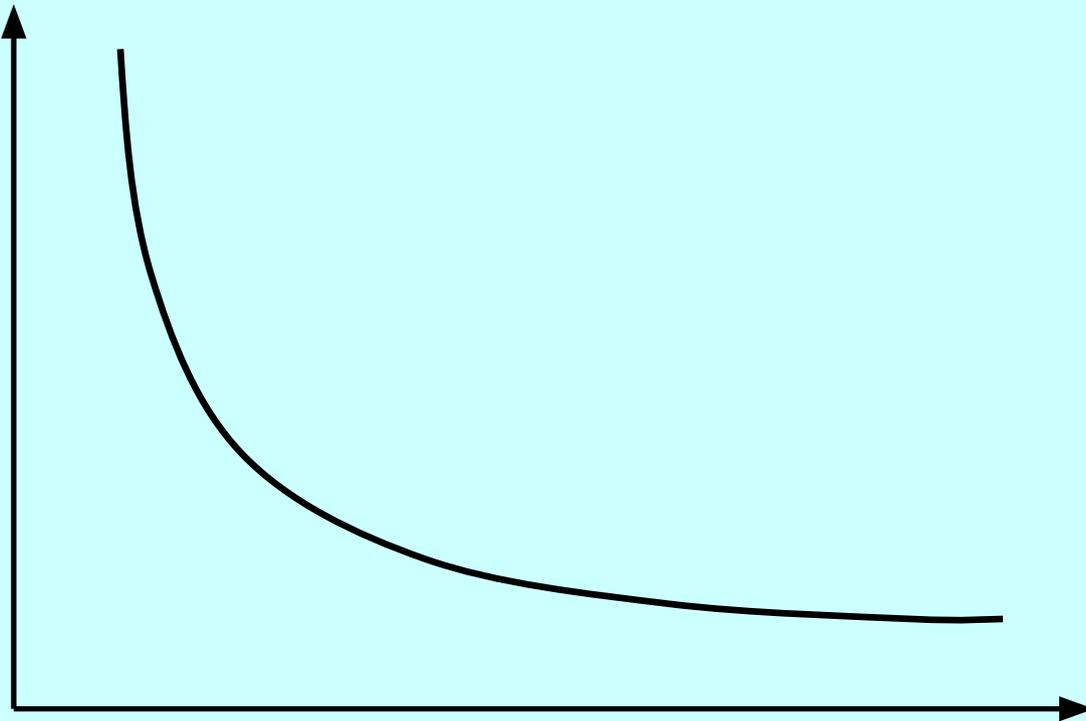
В соответствии с концепцией кривой опыта, по мере того как фирма приобретает дополнительные знания и навыки производства товаров, её издержки снижаются предсказуемым образом.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Кривая опыта

Затраты на  
единицу  
продукции



Совокупный объем производства

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### **Дифференциация**

Стратегия дифференциации предполагает, что товарное предложение компании существенно отличается от товарного предложения одного или сразу нескольких конкурентов в некотором ценном для покупателя аспекте.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Факторы успешной реализации стратегии дифференциации:

- наличие уникальной идеи;
- разработка технологий для реализации уникальной идеи;
- нестандартное продвижение.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



Основана в 1919 г. Исааком Карассо в Барселоне, названа им в честь своего сына Даниэля (уменьшительное — Данон).

Во время второй мировой войны компания была перемещена основателем в Нью-Йорк, где получила американизированное наименование Dannon Milk Products Inc.

С 1958г. штаб-квартира компании размещается во Франции в Париже.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

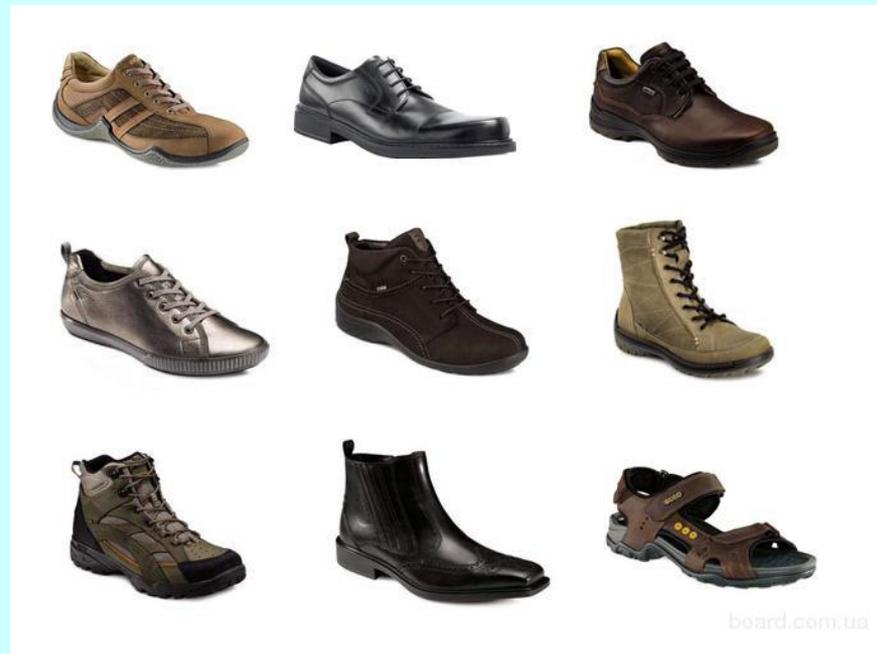
## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Датская компания Эссо основана в 1963 году.



The logo for the brand ECCO, featuring the word 'ECCO' in a bold, black, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the upper right of the 'O'.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Columbia  
Sportswear Company



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Columbia  
Sportswear Company

**“MY MOTHER MAKES COMBAT BOOTS.”**

*— My Mother, Columbia Sportswear*

To do more today, look again at the boots of Mother Nature. Mother Nature has created an impressive work of art — the Regal boot.

Part leather, it has a soft, supple, and a Drop Step™ outsole that gives you the most comfortable, cushioned support you could ever want.

with an EVA insert for cushioning. So much cushioning, yet it's only 20% less than most boots.

All in all, Regal boots keep your feet warm, dry and more comfortable than any other boots you could ever want.

or getting you from back to back, Mother knows best.

**Columbia Sportswear Company**

© 1999 Columbia Sportswear Company. The Regal boot is made in the U.S. and Canada. Call 1-800-854-8511.

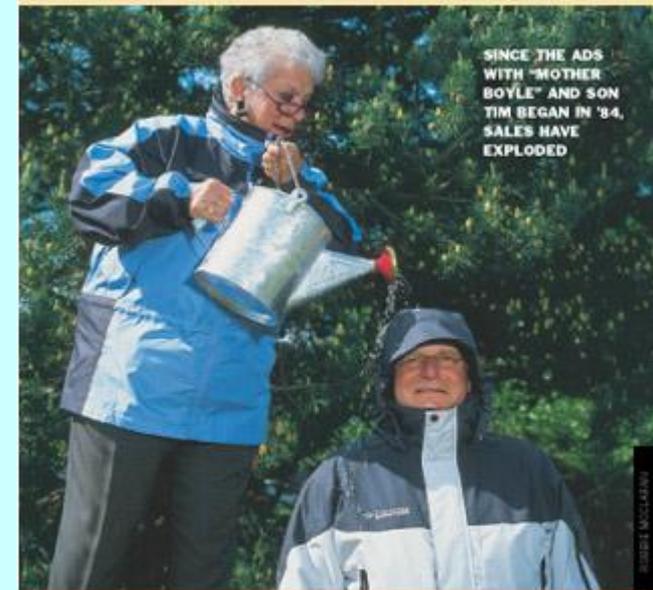
# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



Columbia Sportswear Co. Portland, Or.



RANKING #15 | SALES \$784.8 million | EARNINGS \$89.2 million

**ONE TOUGH MOTHER** Taking its irreverent marketing campaign and high-quality, reasonably priced foul-weather jackets, pants, and footwear to Europe will help to keep growth stoked

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Успешная стратегия дифференциации должна обладать тремя характеристиками:

- она генерирует ценность для потребителей;
- обеспечивает воспринимаемую ценность;
- защищена от копирования.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Успешно дифференцирующиеся компании применяют один из таких подходов, как качество и создание сильных торговых марок, или сразу оба эти подхода.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Стратегия фокусирования, что бы ни было её основой – дифференциация, снижение издержек или то и другое одновременно, предполагает специализацию бизнеса на какой-то части рынка или товарной линии.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Сфокусированная дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Сфокусированные издержки и дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Сфокусированная дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

На идее создания стабильного конкурентного преимущества зиждется успех компаний, входящих во всевозможные престижные рейтинги.

Эта идея давала результат в течение долгого времени. И даже в наши дни некоторым компаниям удается занять и довольно долго удерживать сильные позиции (IKEA, GE, Unilever).

Но быть первыми действительно долго удается единицам.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Слишком непредсказуемы теперь конкуренты и потребители, слишком размыты границы отраслей. Причины этого известны: цифровая революция, «плоский» мир», снижение рыночных барьеров, глобализация.

Сильнейшие компании быстро меняющихся отраслей обходят соперников не потому, что следуют однажды установленным правилам.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Сейчас конкурентного преимущества чаще всего не хватает и на год, а значит, месяцами разрабатывать одну долгосрочную стратегию — непозволительная роскошь.

Чтобы не сдавать передовых позиций, компаниям надо постоянно разрабатывать новые стратегические инициативы, получать множество недолговечных конкурентных преимуществ сразу и извлекать максимум из своего доминирования в отрасли. Хотя каждое из таких преимуществ по отдельности мимолётно, все вместе они могут долго обеспечивать лидерство.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Компании, которые это поняли, например, глобальный поставщик ИТ-услуг Cognizant, австралийская логистическая компания Brambles, — уже не считают стабильность нормой для бизнеса. И даже не стремятся к ней. Наоборот, они сами заставляют себя меняться, чтобы не закоснеть.

Для них стратегия — нечто подвижное, нацеленное в первую очередь на потребителя и только во вторую — на отрасль.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Талантливые стратеги ловят слабые сигналы, которые носятся в воздухе, очерчивая широкий круг возможностей.

Например, глобальный поставщик ИТ-продуктов компания Cognizant (США), которая занимается также и техническим консалтингом, для целого ряда услуг есть термин – «Работа в будущем». Он означает, что Cognizant готова помочь своим клиентам заранее подготовиться к тому, что в 21 веке люди и организации будут работать иначе, чем прежде, благодаря развитию ИТ-технологий.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Для этого, считают в Cognizant, клиентам нужно пересмотреть бизнес-модели и иначе выстроить свою деятельность, естественно, с помощью компании Cognizant.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Австралийская логистическая компания Brambles (поставка грузов в контейнерах, паллетах и др. таре) обнаружила, что в структуре издержек продовольственных магазинов на одном из первых мест – затраты на оплату труда сотрудников, которые выкладывают поступающие товары на полки.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Brambles нашла выгодное магазинам решение:

пластиковые корзины, которые сельхозпроизводители могли бы наполнять прямо у себя. Их можно разгружать с паллеты и прямо ставить на полку, чтобы покупатели сами брали оттуда товар.

Расходы на зарплату существенно сократились, а фрукты и овощи по несколько раз не перекладываются, как это было раньше.

Решение простое, но оно и другие подобные принесли компании немалую прибыль, обеспечили стабильный рост и признательность потребителей.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Таким образом, в современном мире **стабильное конкурентное преимущество – уже не правило, а исключение. Новая норма – временное преимущество.**

При этом необходимо постоянно экспериментировать с новыми стратегическими инициативами и создавать портфель проектов, сулящих преимущества, которые можно быстро реализовать и так же быстро остановить. Чтобы преуспевать в новых условиях, компаниям нужны особые знания, навыки и люди.