

Корпоративная стратеги

Два уровня стратегического менеджмента

Корпоративная стратегия



Стратегия бизнес - единиц

Стратегический план бизнес –
единицы А

Стратегический план бизнес -
единицы Б

Суть корпоративной стратегии

Под корпоративной стратегией в стратегическом менеджменте понимают комплекс стратегических решений принимаемых на уровне корпорации в целом.

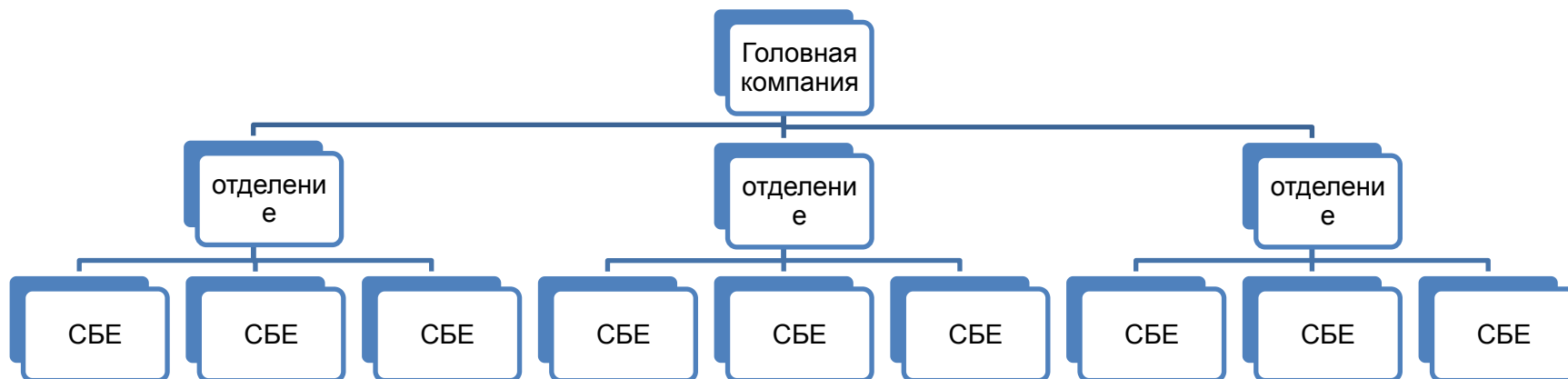
Что такое корпорация

- Корпорация в стратегическом менеджменте понимается не в широком юридическом смысле, как всякое акционерное объединение собственников,
- а в более узком - как объединение различных видов бизнеса под общим финансовым контролем.

Бизнес - единица

- Бизнес – единицами в стратегическом менеджменте называют отдельно управляемое подразделение корпорации.
- Такое подразделение может быть полностью юридически самостоятельным или частично экономически обособленным.
- Главное, что деятельность бизнес – единицы сосредоточена на конкретном виде бизнеса, который вносит определенный вклад в работу корпорации в целом.

Принципиальная структура корпорации



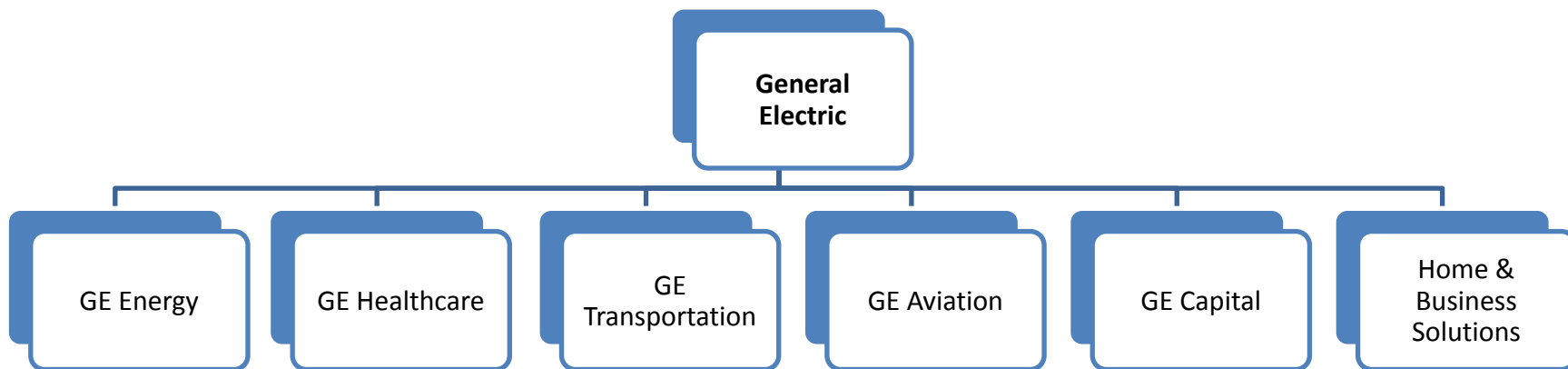
Крупнейшие корпорации мира по версии «Fortune»

 №	Компания	Страна	Отрасль
1	Wal-Mart Stores	США	розничная торговля
2	Royal Dutch Shell	Голландия + Британия	добыча и переработка нефти и газа
3	Exxon Mobil	США	добыча и переработка нефти и газа
4	BP	Британия	добыча и переработка нефти и газа
5	Sinopec	Китай	добыча и переработка нефти и газа
6	China National Petroleum	Китай	добыча и переработка нефти и газа
7	State Grid	Китай	электроэнергетика
8	Toyota Motor	Япония	производство автомобилей
9	Japan Post Holdings	Япония	почтовая связь
10	Chevron	США	добыча и переработка нефти и газа

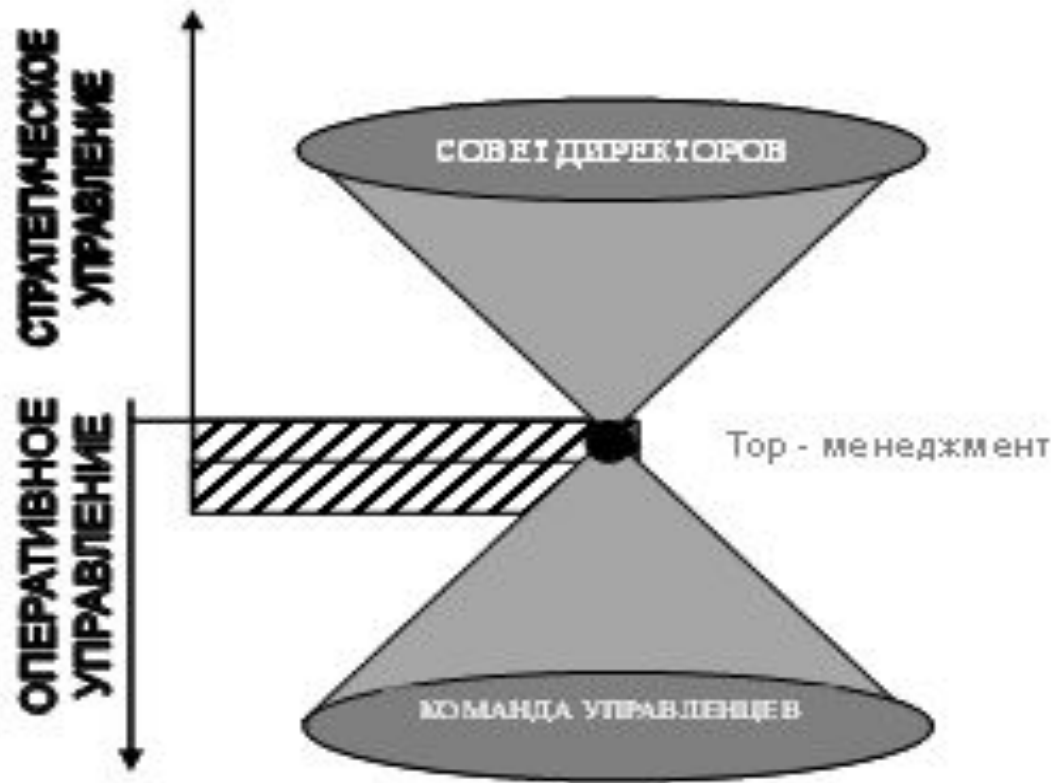
Крупнейшие компании РФ

Компания	Ранг	Оборот в млрд. \$
Газпром	22(▲+25)	141,455
ЛУКОЙЛ	65(▲+25)	86,340
Роснефть	158(▲+45)	46,985
ТНК-ВР	234(▲нов)	34,668
Сбербанк	310(▲+96)	28,309
Северсталь	409(▲нов)	22,393
Сургутнефтегаз	420(▼-63)	21,976
Евраз	454(▲нов)	20,380

GE включает в свой состав шесть крупных стратегических отделений каждое из которых в свою очередь включает самостоятельные бизнес - единицы



Корпоративная модель стратегического менеджмента



Три координаты корпоративной стратегии

- Рыночно – продуктовая координата
- Географическая координата
- Вертикальная координата

Рыночно – продуктовая координата

ответ на два ключевых вопроса:

1. На каких рынках (в каких отраслях) мы будем работать в будущем?
2. Какую конкретно продукцию мы на этом рынке мы будем производить?

На практике это означает принятие стратегических решений по поводу создания новых или ликвидации существующих бизнес – единиц.

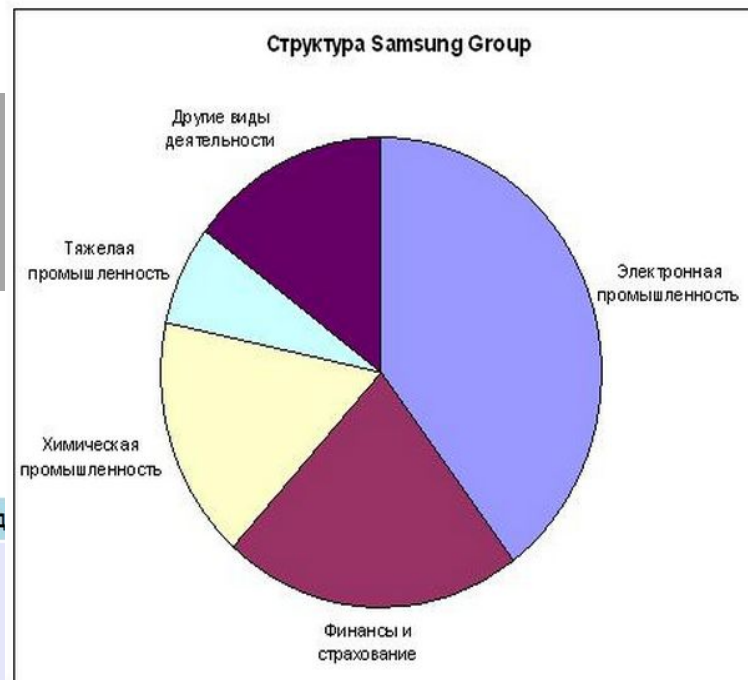
Два типа рыночно – продуктовой стратегии

- **Связанная диверсификация** - представляет собой новую область деятельности организации, связанную с теми областями бизнеса, в которых корпорация уже работает.
- **Несвязанная (латеральная) диверсификация** - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса корпорации.

Пример несвязной диверсификации

Общий вид структуры распределения прибыли концерна Samsung Group по отчету за 2006 год.^[8]

Область деятельности подразделения	Наименование подразделения	Продажи подразделения, млрд USD	% от общих прод
Электронная промышленность	Samsung Electronics	63,4	39,90
	Samsung SDI	7,15	4,50
	Samsung Electro-Mechanics	2,58	1,62
	Samsung SDS	2,26	1,42
	Samsung Networks	0,598	0,38
Химическая промышленность	Samsung Total Petrochemicals	3,5	2,20
	Samsung Petrochemicals	1,5	0,94
	Samsung Fine Chemicals	0,802	0,50
	Samsung BP Chemicals	0,292	0,18
Финансы и страхование	Samsung Life Insurance	29,1	18,31
	Samsung Fire & Marine Insurance	8,76	5,51
	Samsung Card	2,36	1,49
	Samsung Securities	1,31	0,82
	Samsung Investment Trust Management	0,08	0,05
Тяжёлая промышленность	Samsung Heavy Industries	6,83	4,03
	Samsung Techwin	3,095	1,95
другие виды деятельности	Samsung Corporation	10,18	6,41
	Samsung Engineering	2,18	1,37
	Samsung Everland	1,55	0,98
	Samsung Cheil Industries	1,47	0,93
	The Shilla Hotels & Resorts	0,469	0,30



Пример несвязной диверсификации в РФ



Связная диверсификация – стратегия нацеленная на успех

«Солнце – мощный источник энергии. Но, если надеть головной убор и очки, можно часами купаться в солнечных лучах без особого ущерба для здоровья. Лазер – слабый источник энергии. Но лазером можно просверлить дыру в бриллианте или уничтожить раковые клетки. Фокусирование работы компании дает такой же эффект. Вы создаете мощный лазероподобный эффект захвата рынка. Когда компания теряет фокус, она теряет свою мощь. Она становится солнцем, которое рассеивает свою энергию на слишком большой объем продукции и слишком большое количество рынков»

(Райс. Э Нацеленность на успех. М.; Люкс 2005.)

Географическая координата

Как только корпорация начинает выстраивать стратегию выхода на иностранный рынок, перед менеджментом возникают следующие вопросы:

- На рынки каких стран будет выходить корпорация и в какой последовательности?
- Следует ли адаптировать продукт корпорации к особенностям национального целевого рынка или следует придерживаться универсальной стратегии?
- Какую часть цепочки создания ценности следует переносить на иностранную территорию?
- Следует ли привлекать для повышения зарубежной экспансии местные компании и в какой форме?
- Как встроить географическую координату в организационную структуру корпорации?

Географическая координата

В географической координате корпоративной стратегии можно выделить различные степени вовлеченности в экономику зарубежного рынка:

- Экспорт продукции на основе поступающих заказов (низкий уровень вовлеченности)
- Развертывание сети дилеров и складских терминалов
- Размещение финишной сборки на основе ввоза комплектующих
- Размещение всей цепочки создания стоимости за исключением НИОКР
- Размещение на территории страны подразделения исследований и разработок (высший уровень вовлеченности)

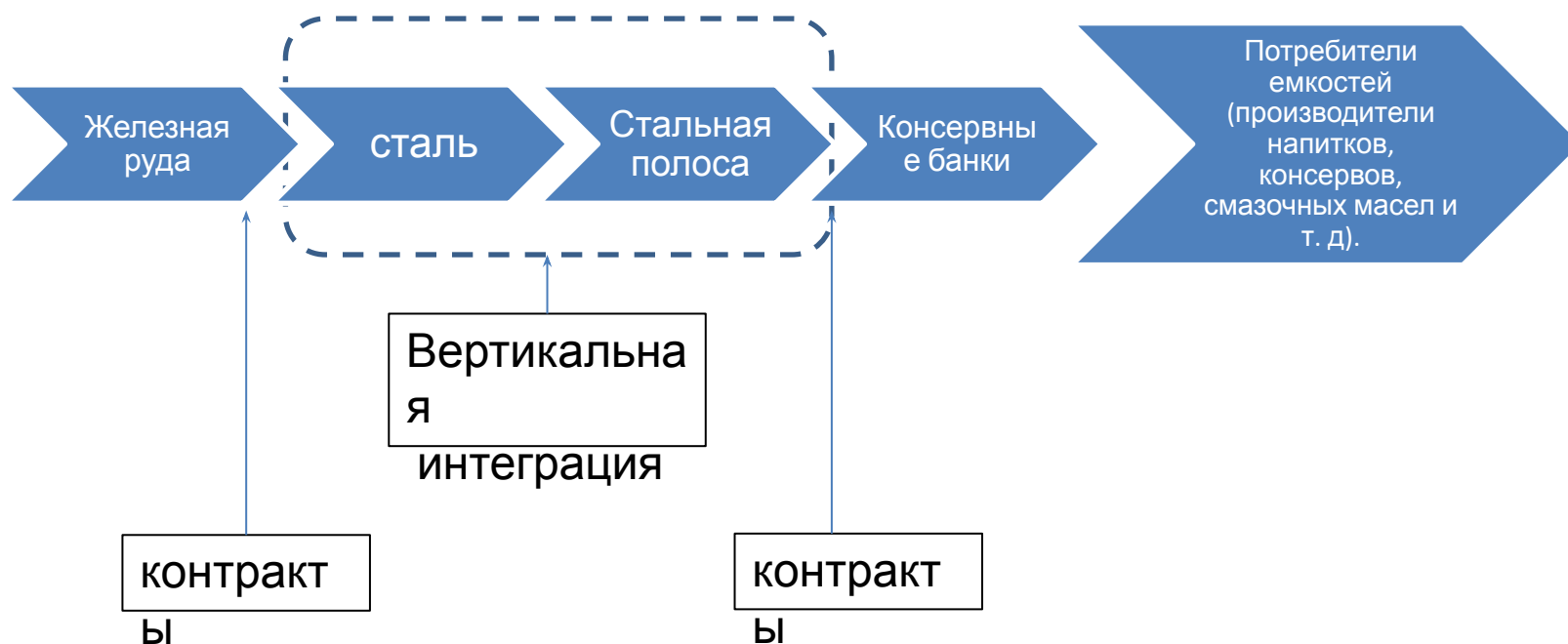
Обычно стратегия корпораций заключается в последовательном переходе от низшего уровня вовлеченности к высшему

Вертикальная координата корпоративной стратегии (на примере производства автомобиля)

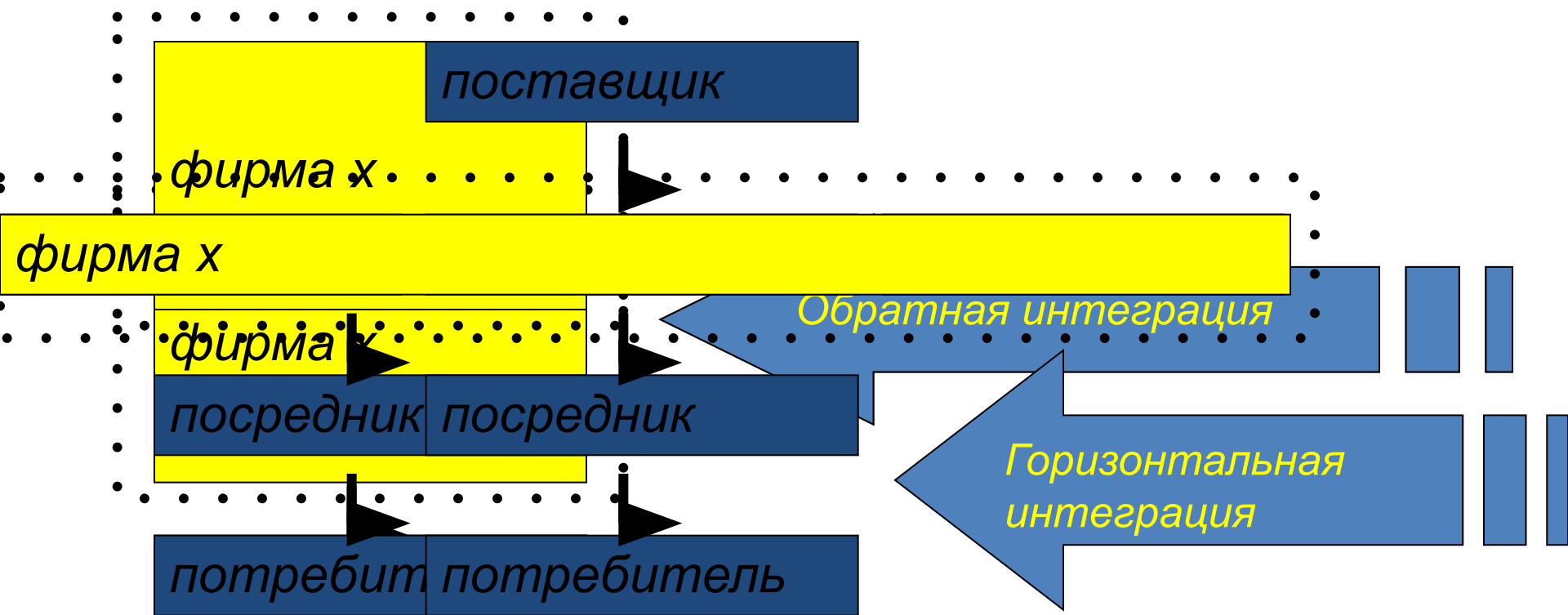


Объединение всех звеньев **в рамках одной компании** принято называть **вертикальной интеграцией**

Вертикальная интеграция в производстве стальных консервных банок



Базовые корпоративные стратегии



При меры : «Росатом», «Газпром»

Вертикальная интеграция или концентрация – что выбрать?

Условия вертикальная концентрация	Условия вертикальной интеграции
<ul style="list-style-type: none">• Конкуренстный рынок покупателя	<ul style="list-style-type: none">• Монопольный рынок на отдельных переделах производства
<ul style="list-style-type: none">• Возможность использования логистической концепции «точно в срок»	<ul style="list-style-type: none">• Низкий уровень качества промежуточных компонентов и услуг
<ul style="list-style-type: none">• Высокий уровень качества промежуточных компонентов и услуг	<ul style="list-style-type: none">• Монополия дистрибутора
<ul style="list-style-type: none">• Конкуренция дистрибуторов	

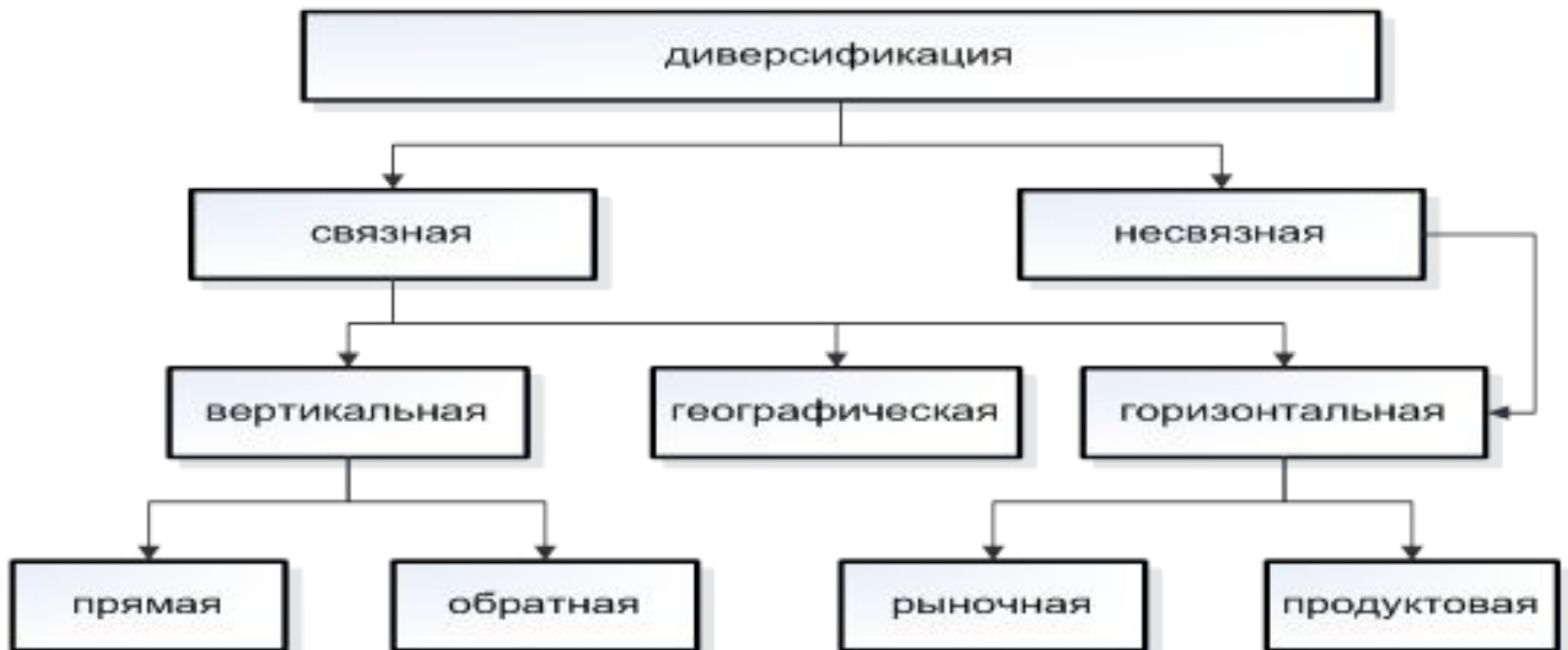
Чем сложнее схема интеграции в техническом отношении, чем больше потребность в техническом сотрудничестве, тем выше эффективность вертикальной интеграции

Проблемы вертикальной интеграции

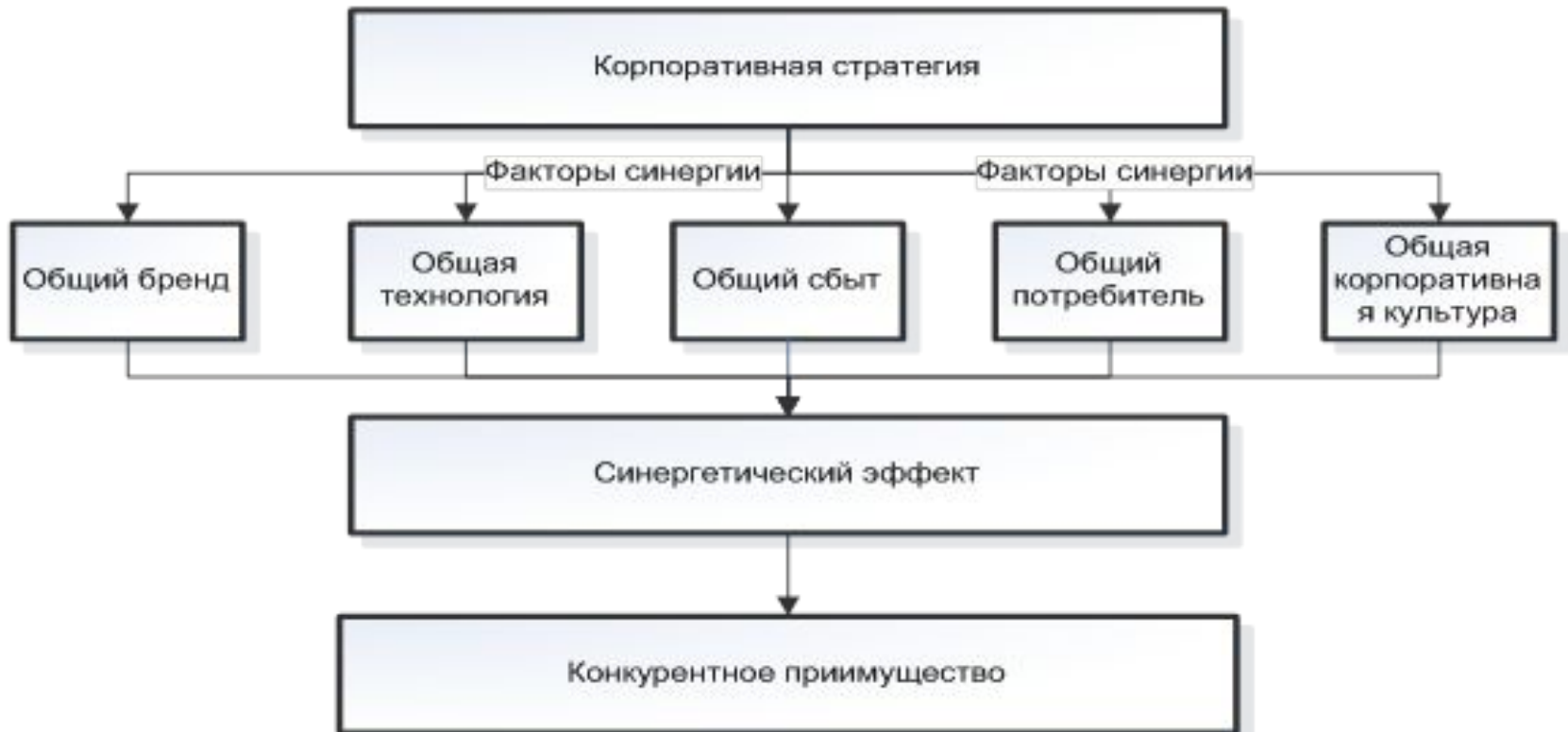
Решение о вертикальной интеграции определяется двумя главными вопросами

1. Какими видами деятельности должна заниматься сама фирма, а какие ей выгодней отдать на аутсорсинг?
2. Какие типы контрактов мы должны заключать с партнерами в рамках цепочки создания ценности (краткосрочные контракты, долгосрочные контракты, стратегические альянсы)?

Виды корпоративной диверсификации



Синергетический эффект корпоративной стратегии



Работа с кейсом

1. Прочтите кейс «Работа по созданию вертикальной интеграции в компании «ZARA»
2. Постройте цепочку создания ценности в компании
3. Выделите типы отношений вертикальной интеграции в компании
4. Прокомментируйте составленную схему