

Построение стратегии предприятия

Тема 8



Стратегическое планирование

Стратегическое планирование предприятия предполагает выбор основных **направлений** производственной деятельности, **приемов и методов**, обеспечивающих достижение **долгосрочных целей** предприятия в постоянно меняющихся условиях внешней среды

Стратегическое планирование исходит из того, что

- предприятие **имеет представление** об ориентирах, которые оно желает достичь в будущем;
- основные **проблемы** находятся вне предприятия;
- предприятие умеет **предвидеть** опасности и угрозы;
- **реакция на угрозы** не должна следовать после того, как они уже осуществляется с использованием принципа «решительных действий», а должна предотвращать их или **минимизировать** потери при невозможности их предотвращения



Процессы стратегического планирования

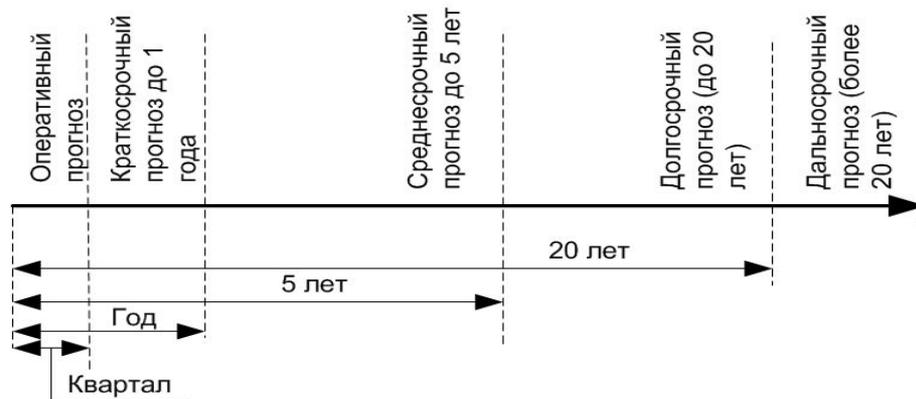


Основные процедуры стратегического планирования

Стратегическое прогнозирование (прогноз)

Стратегическое программирование (программы)

Стратегическое проектирование (проекты планов)



Выбор роли и политики поведения на рынке: лидер, захватчик, ведомый

Ф. Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке по следующим типам: лидер, претендент на лидерство (захватчик), последователь (ведомый) и «нишевик».



Стратегии лидера рынка

Стратегической целью компании лидера является удержание своей большой доли рынка. На лидеров ориентируются конкуренты. Лидеры изменяют ценовую политику, представляют новую продукцию, расширяют каналы распределения и увеличивают интенсивность мероприятий по продвижению товаров.



Стратегии претендентов на лидерство («захватчики»)

Стратегической **целью** претендентов на лидерство является **увеличение своей доли на рынке**. Основная стратегия - **наступательная**

Наступательные стратегии

| | |
|-------------------------------|--|
| Лобовая атака | направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям |
| Фланговая атака | через выявление наиболее слабых мест конкурента); окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника |
| Удар из-за фланга | стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки — например, налаживает дистрибьюцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации |
| Технологический скачок | стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии |
| Партизанские нападения | периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами |

Конкурентные действия в рамках атакующей стратегии

Стратегия **ценовых скидков**

Стратегия **удешевления товаров** (в т.ч. со снижением качества)

Стратегия **престижных товаров** (высококачественная продукция по более высокой цене)

Стратегия **расширения ассортимента** продукции

Стратегия **инноваций** (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями)

Стратегия **повышения уровня обслуживания** (новые или более качественные услуги)

Стратегия **инноваций в распределении** (создание новых каналов распределения продукции)

Стратегия **снижения издержек** производства

Интенсивная **реклама**.

Стратегии последователя

Стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем стратегия инновационных товаров. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет получать весьма высокие прибыли. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством

Стратегии последователей

Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников

Двойник копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, допуская малосущественные или малозаметные отличия

Имитатор воспроизводит некие характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку

Приспособленец видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией, очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство

Стратегии нишевика

Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям

Нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков

Компании, обслуживающие рыночную нишу, выбирают одну из следующих ролей

- специализация по конечным пользователям;
- специализация по вертикальному уровню производства;
- специализация в зависимости от размеров клиентов;
- специализация на особых клиентах;
- географическая специализация;
- продуктовая специализация (один продукт или товарная линия);

- специализация на производстве продукта с определенными характеристиками;
- специализация на индивидуальном обслуживании покупателей;
- специализация на определенном соотношении цены и качества;
- специализация на обслуживании;
- специализация на каналах распределения.

SWOT-анализ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются **факторами внутренней среды** объекта анализа, (т.е. тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются **факторами внешней среды** (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)

| | | Сильные стороны | Слабые стороны |
|--------------------|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - принципиально новая конструкция - качественные материалы - качество обработки - увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля | <ul style="list-style-type: none"> - консерватизм потребителей - не испытан в работе - цены выше конкурентов |
| Возможности | <ul style="list-style-type: none"> - Износ и большая потребность в замене оборудования - В случае принятия рынком воход на большие объемы | Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей <ul style="list-style-type: none"> - Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний - Разработка новых продуктов для завоеванных рынков | Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей <ul style="list-style-type: none"> - Испытание в работе и получение положительных заключений - Снижение цен за счет увеличения объемов |
| Угрозы | <ul style="list-style-type: none"> - Увеличение срока выхода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний - Повышение цен на материалы - Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции | Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз <ul style="list-style-type: none"> - Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах - Доработка конструкции - Снижение цен за счет увеличения объемов | Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз <p>Анализ ситуации с возможными решениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дальнейшая проработка - закрытие проекта |

Матрица БКГ

Матрица БКГ — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

