

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



КУРС МВА

**АНТОНОВ СТАНИСЛАВ АЛЕКСЕЕВИЧ, ДЕКАН
ФАКУЛЬТЕТА МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО
БИЗНЕСА ИЭУП (Г.КАЗАНЬ)**

Основные определения



- Система менеджмента организации – это основанная на передовых научных подходах и практических методах система специализированной профессиональной деятельности организации, предназначенная для осуществления эффективного процесса обоснования, принятия и реализации конкурентоспособных управленческих решений

$$M = \{M^s + M^t\}$$

Основные определения



- *Миссию организации* можно определить как главную цель организации как конкурентоспособной корпорации в наиболее общей форме, четко выражающую основную причину существования организации

$$m_o \leftrightarrow \left\{ \sum_{i=1}^P \sum_{j=1}^K m_j^i \right\}$$

Основные определения



- *Стратегия организации* – это деловая концепция функционирования и развития ее на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде системы важнейших управленческих решений и программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества.

Основные определения



- *Стратегическое конкурентное преимущество* это те характеристики свойств продукта или процесса, которые создают для производящей и реализующей данный продукт или процесс организации определенное превосходство над конкурентами.

$$CA^S = f[C_c(CS)]$$

Основные определения



- *Стратегический менеджмент* – это подсистема менеджмента организации, управляющая всем комплексом конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу общей стратегии организации

$$M^S \leftrightarrow \left\{ \sum_{j=1}^m d_j^S \right\}$$

Основные определения



- Формула *успеха стратегии*

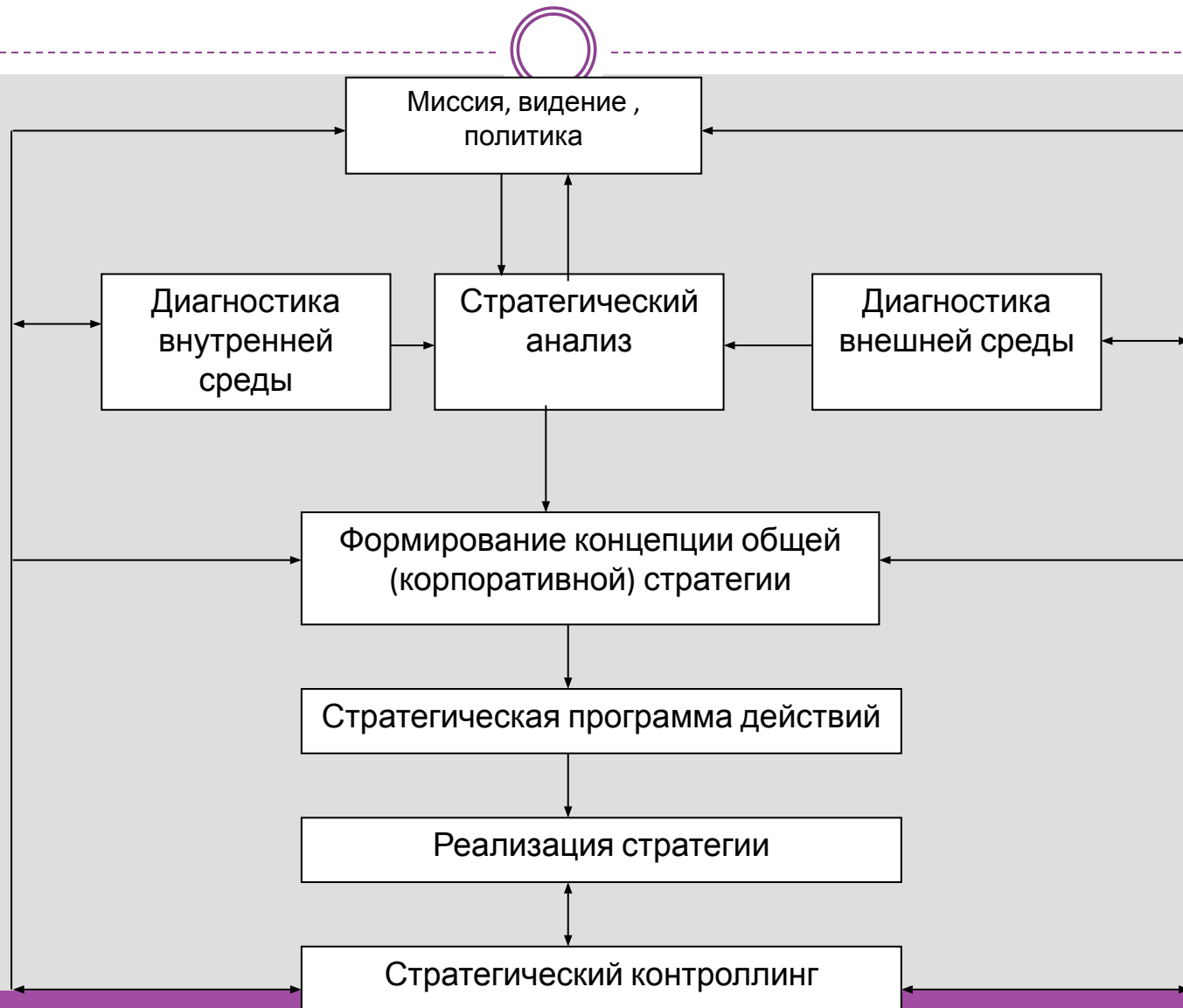
$$CS \leftrightarrow M = f \left[\sum_{i=1}^n d_i(CA) \right]$$

Эволюция уровней менеджмента



Параметры	Уровни менеджмента		
	Административный	По целям	Обучение
Внешняя среда	Стабильная	Меняющаяся	Турбулентная
Продукт	Простой, стандартный	Сложный стандартный	Сложный для конкретного клиента
Рынок	Массовый	Массовый сегментированный	Быстро заполняющиеся ниши сегментов
Взаимоотношение с потребителями	Все покупается	Обратные связи	Партнерство
Труд	Простой	Сложный	Творческий
Власть	Централизованная	Децентрализованная	Распределенная
Структура	Иерархия	Неоднородная иерархия	Проектно-ориентированная
Символ структуры	Пирамида	Матрица	Сеть
Тип поведения	Человек - функция	Человек - манипулятор	Человек – партнер
Тип менеджера	Авторитарный босс	Лидер с видением	Тренер команды
Способ реализации власти	Прямое указание	Процедура - механизм	Процедура - партнерство

Модель стратегического менеджмента



5 задач стратегического менеджмента



Формулировка
миссии и
стратегического
видения

Постановка целей

Разработка
стратегии

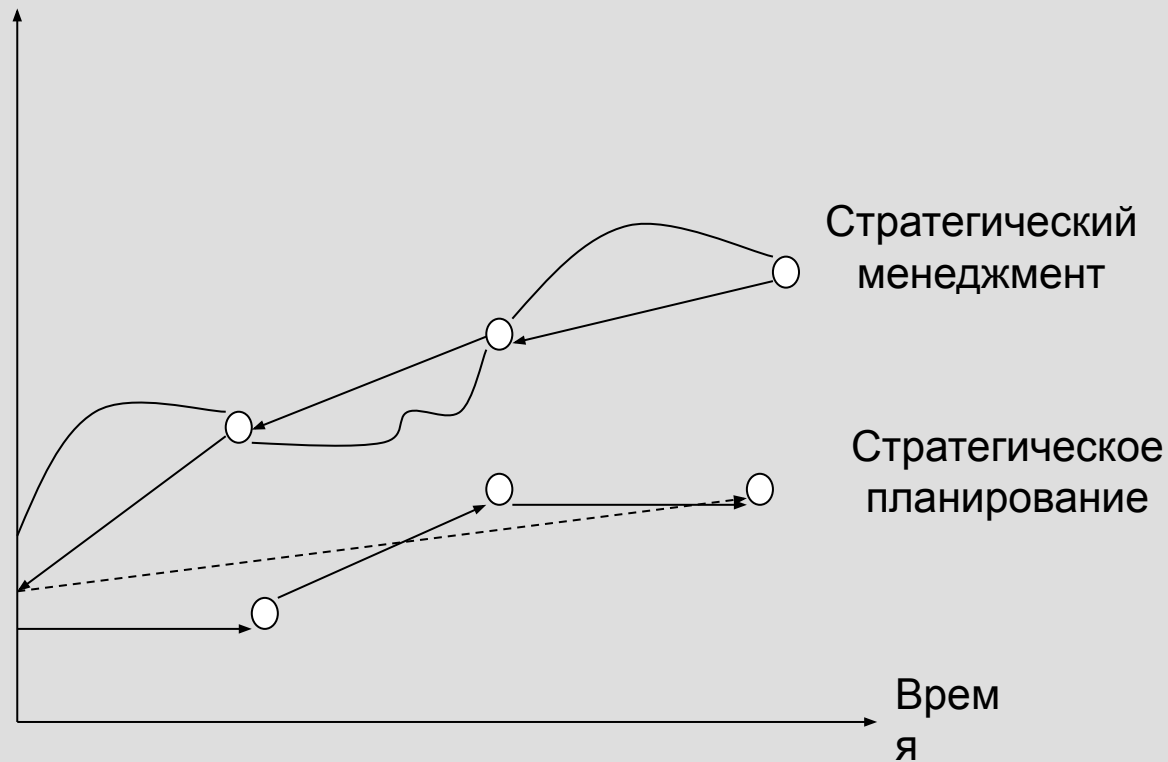
Внедрение и
реализация
стратегии

Оценка
деятельности,
отслеживание
изменений и
корректировка

Формирование стратегического видения



Производительность



Стратегическое видение и миссия



- Otis Elevator

Наша миссия – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

- Eastman Kodak

Мы делаем фото

- Сеть отелей Ritz-Carlton

Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю.

Формирование стратегического видения



● Важнейшие параметры

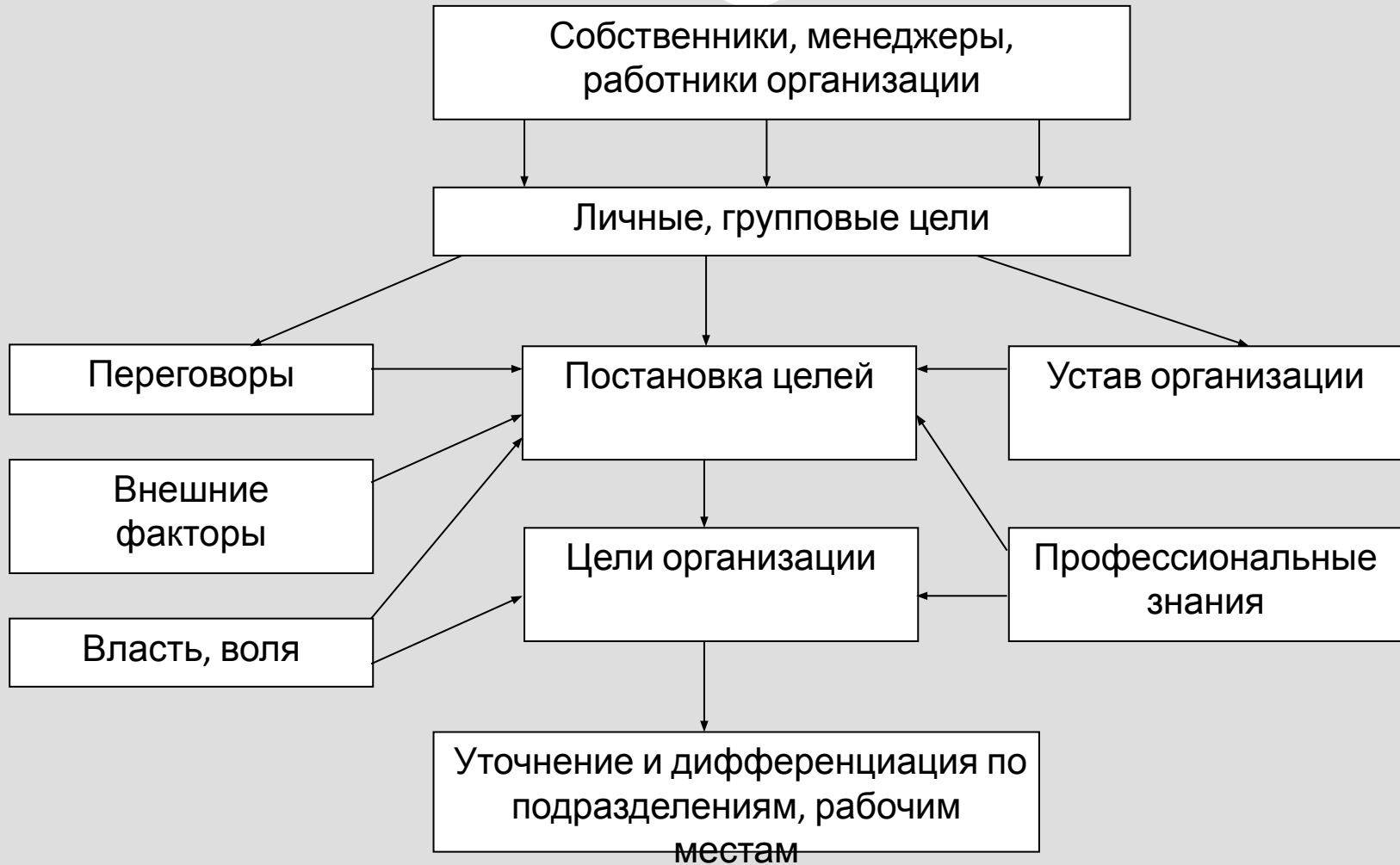
- Изменения в сегменты рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании.
- Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворить.
- Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить.
- Новые географические и товарные рынки, на которые надо выйти.
- Имидж компании через пять лет.
- Будущее компании.

Формирование стратегического видения

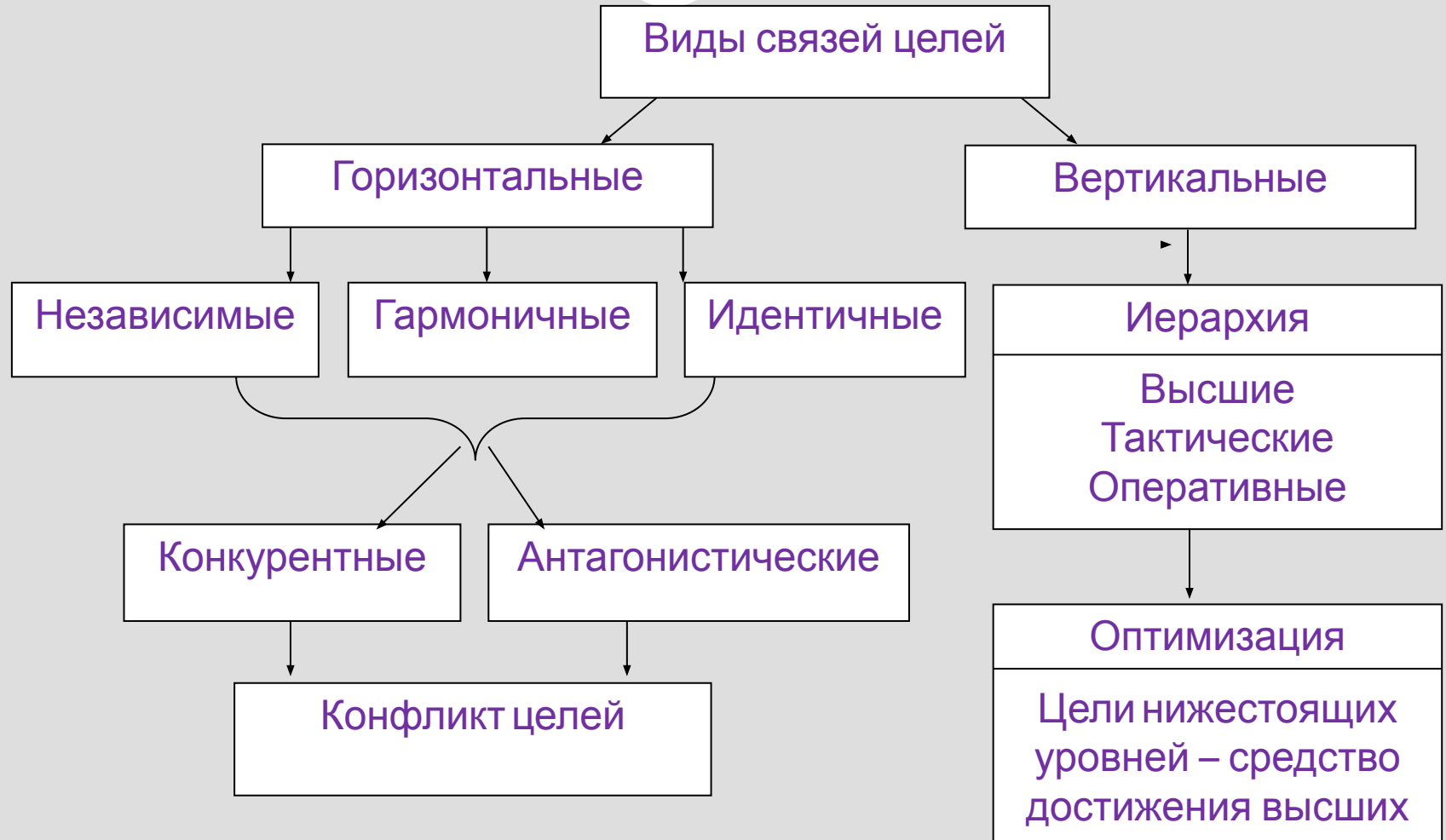


- Творческий подход.
- Документальное представление.
- Преодоление сопротивления.

Постановка целей



Постановка целей



Постановка целей



Финансовые цели

- увеличение темпов роста оборота;
- увеличение темпов роста прибыли;
- рост дивидендов;
- рост рентабельности;
- рост дохода на инвестированный капитал;
- увеличение потоков денежных средств;
- повышение цены акций;
- расширение диверсифицированной базы прибыли;
- стабильные доходы в условиях спада.

Стратегические цели

- увеличение доли рынка;
- повышение качества продукции;
- уменьшение затрат по сравнению с конкурентами;
- улучшение репутации у потребителей;
- улучшение обслуживания потребителей;
- признание в качестве лидера в области технологии и продукции;
- повышение конкурентоспособности;
- расширение возможностей роста;
- полное удовлетворение потребителей;
- переход на более широкую и привлекательную номенклатуру.

Постановка целей



- **Конкретность.**
- **Измеримость.**
- **Достижимость .**
- **Непротиворечивость.** (должны соответствовать общехозяйственным целям организации).
- **Срочность** (должны иметь четкий срок).
- **Оценивание** в ходе реализации.
- **Обновление.**

Разработка стратегии



Корпоративная
стратегия

Бизнес-стратегии

Функциональные стратегии

Операционные стратегии

Корпоративные стратегии



- Освоение и укрепление позиций в новых отраслях.
- Повышению производительности всех подразделений.
- Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество.
- Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов.

Бизнес-стратегии



- Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом.
- Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики.
- Накопление необходимых знаний и средств производства.
- Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.
- Решение конкретных стратегических проблем компании.

Функциональные стратегии



- НИОКР.
- Производство.
- Маркетинг.
- Сбыт.
- Финансы.
- Кадры.

Операционные стратегии



- Рекламная компания.
- Закупка сырья.
- Управление запасами.
- Капитальный ремонт.
- Транспортировка.

Стратегический анализ



- Анализ отрасли и конкурентной ситуации.
- Анализ внешней среды.
- Анализ внутренней среды.

Анализ отрасли и конкурентной ситуации



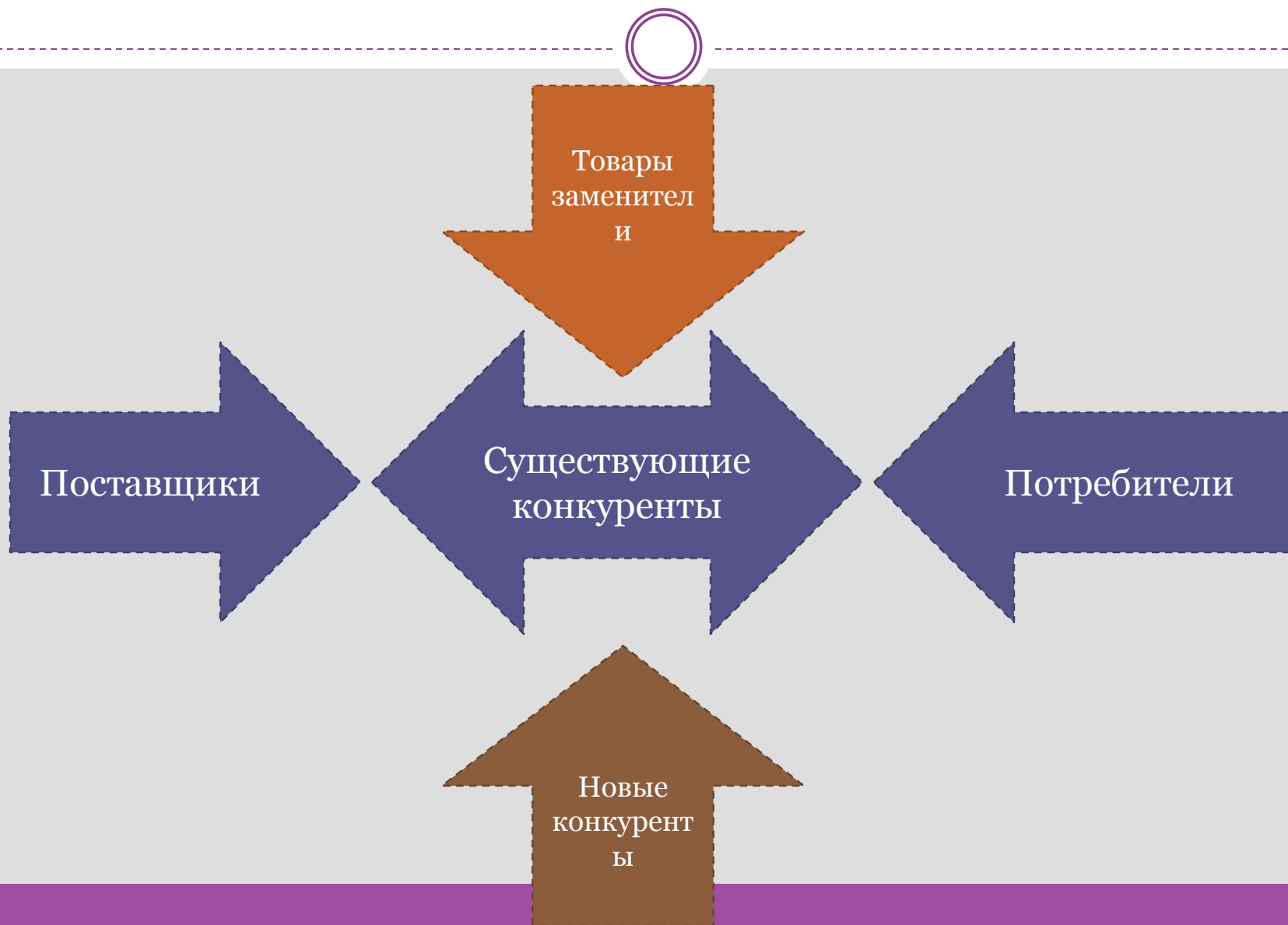
1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Анализ конкурентной среды.
3. Движущие силы.
4. Конкурентная позиция стратегических групп.
5. Анализ конкурентов.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность.

Основные экономические характеристики отрасли



- Размер рынка.
- Масштаб конкуренции.
- Темпы роста рынка.
- Количество конкурентов и их доли.
- Количество покупателей.
- Степень интеграции основных конкурентов.
- Каналы распространения продукции.
- Скорость технологических изменений.
- Степень дифференциации продуктов.
- Экономия на масштабе.
- Эффект обучаемости.
- Входные и выходные барьеры.
- Отраслевой показатель рентабельности.

Рыночные силы



Конкуренция между продавцами



- Количество конкурентов и их доли.
- Темп роста рынка.
- Экономия на масштабе.
- Затраты потребителя на переключение.
- Затраты на выход из рынка.

Рыночная сила поставщиков.



- Количество поставщиков.
- Затраты на переключение.
- Обратная интеграция.
- Прямая интеграция.
- Вклад стоимости сырья в себестоимости продукта.

Рыночная сила потребителей.



- Количество потребителей.
- Затраты потребителя на переключение.
- Обратная интеграция.
- Корпоративные и индивидуальные клиенты.

Угроза появления новых конкурентов



- Экономия на масштабе.
- Эффект обучаемости (кривая обучения).
- Эффект опыта.
- Патентная защита.
- Входные барьеры.
- Лицензионные ограничения.
- Прямая интеграция.

Влияние товаров-заменителей.



- Соотношение цена-качество.
- Доступность.
- Затраты потребителя на переключение.
- Скорость внедрения ноу-хау.

Цепочка ценности



- ИНФРАСТРУКТУРА
• ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА
- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
• УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ
- ТЕХНОЛОГИИ
• МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**ПРОЕК
ТИРОВ
АНИЕ**

**ПОСТА
ВКА
СЫРЬЯ**

**ПРОИЗ
ВОДСТ
ВО**

**РЕАЛИ
ЗАЦИЯ**

Система стоимости



- ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ ПОСТАВЩИКОВ
- ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ ФИРМЫ
- ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ КАНАЛОВ СБЫТА
- ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Движущие силы конкуренции



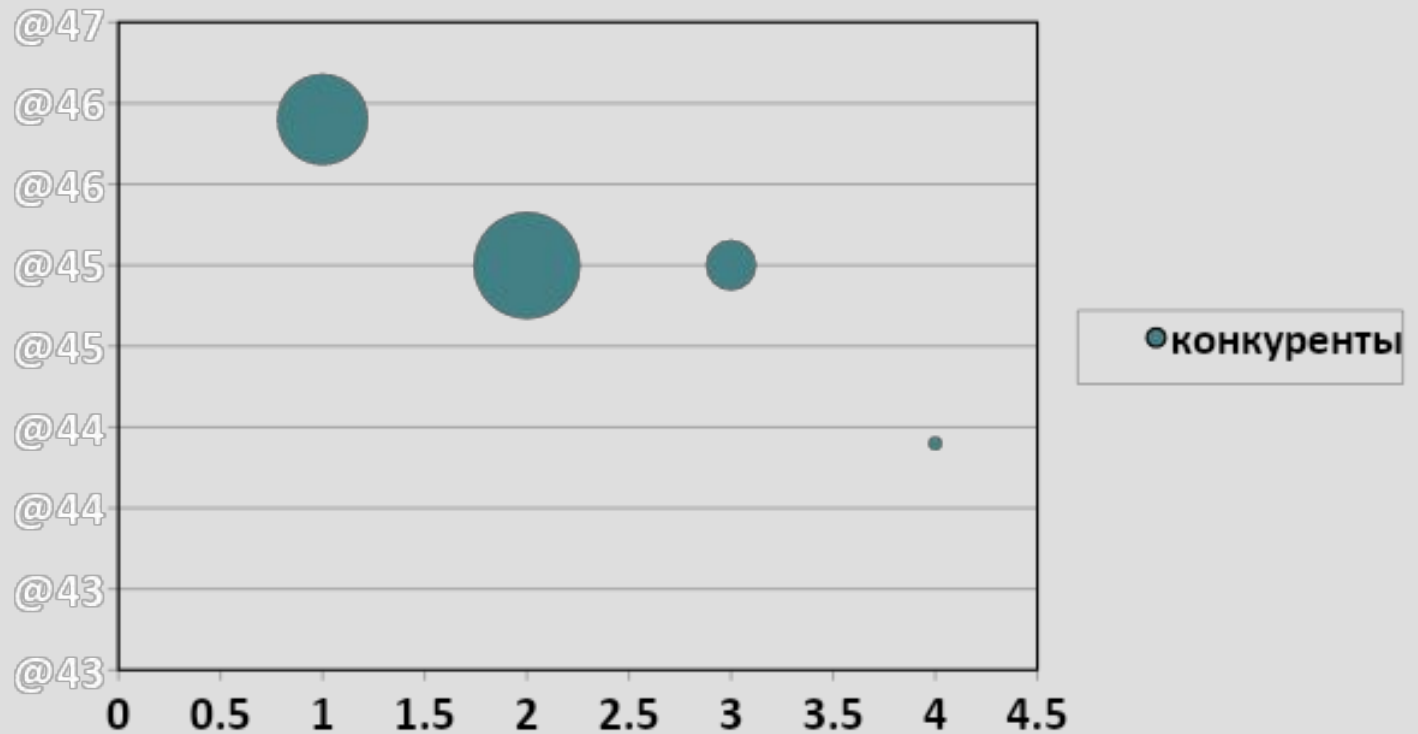
- Электронная коммерция.
- Глобализация отрасли.
- Изменение долгосрочных тенденций отрасли.
- Изменение в составе потребителей.
- Внедрение новых товаров.
- Развитие технологий.
- Маркетинговые инновации.
- Выход (уход) на рынок крупных компаний.
- Изменение в издержках и прибыли.
- Рост спроса на персонализированные либо стандартные товары.
- Изменения в законодательстве и госполитике.
- Изменение общественных ценностей и образа жизни.
- Снижение неопределенности и риска для бизнеса.

Конкурентная позиция стратегических групп



- Установить параметры дифференциации (цена/качество, география, интеграция, ассортимент, каналы распространения, набор доп. услуг).
- Сопоставить графики по двум параметрам.
- Объединить совпавшие по месту компании в одну стратегическую группу.
- Заключить каждую стратегическую группу в круг диаметр которого соответствует доли рынка.

Карта стратегических групп



Анализ конкурентов



- Анализ стратегии конкурентов
- Выявление будущих лидеров отрасли.
- Прогноз действий конкурентов.

Классификация целей и стратегии

Виды целей	Примеры
Масштаб конкуренции	местный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный
Стратегическое намерение	лидировать на рынке, опередить текущего лидера, войти в 5-ку лидеров, войти в 10-ку лидеров, подняться на 1-2 ступени в иерархии, опередить одно из конкурентов, выжить
Борьба за долю рынка	Активное расширение за счет приобретений и внутреннего роста, расширение за счет внутреннего роста, расширение за счет приобретений, сохранить долю, уступить долю
Борьба за конкурентную позицию	Укрепление и расширение, укрепление, сохранение средней позиции, борьба, отступление
Характер действий	Наступательный, оборонительный, комбинированный, активный, осторожный
Конкурентная стратегия	Лидерство по издержкам, ориентация на нишу, дифференциация товара,

SWOT-анализ



Внутренняя среда

- Сильные стороны
- Слабые стороны

Внешняя среда

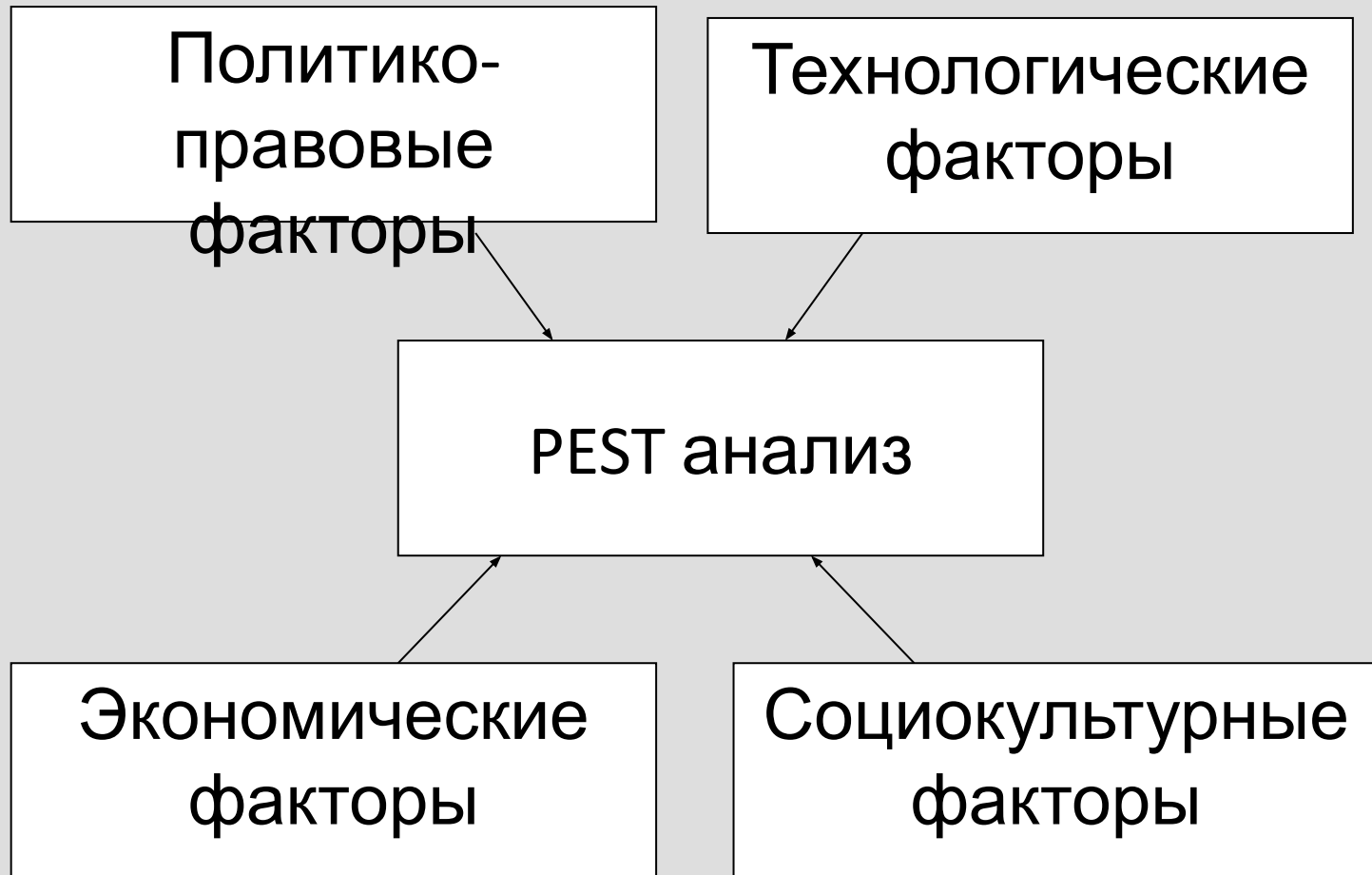
- Возможности
- Опасности

Анализ внешней среды



- Микросреда
- Макросреда
- Международная среда

Анализ макросреды



Анализ макросреды



Политико-правовые факторы:

- правительственная стабильность;
- налоговая политика;
- антимонопольное законодательство;
- охрана природной среды;
- внешнеэкономическое законодательство;
- политика к иностранному капиталу;
- профсоюзы и т.д.

Социокультурные факторы:

- демографическая структура;
- стиль жизни, обычаи;
- социальная мобильность;
- активность потребителей и т.д.

Экономические факторы:

- тенденции валового национального продукта;
- стадия делового цикла;
- курсы национальных валют;
- уровень инфляции;
- контроль цен и заработной платы;
- цены на энергоресурсы;
- инвестиционная политика и т.д.

Технологические факторы:

- затраты на НИОКР;
- защита интеллектуальной собственности;
- государственная политика в области НТП;
- новые продукты и т.д.

Анализ микросреды



Группы	Критерии оценки
Потребители	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, влияние на управление
Правительство	Исполнение заказов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Профсоюзы	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда, возможности профессионального роста
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Поставщики	Своевременность исполнения платежей, стабильность заказов
Конкуренты	Скорость проникновения на рынки, конкурентные преимущества, инновации
Общественность	Вклад в развитие общества, создание рабочих мест, воздействие на природную среду

Матрица позиционирования возможностей



Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Матрица позиционирования угроз



Вероятность	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Легкое
Высокая	Немедленное устранение	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению
Средняя	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации
Низкая	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации	Мониторинг ситуации

Анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, финструктура, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			
6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационная технология			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			
11. Уровень производства			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента			
14. Качество персонала			
15. Репутация на рынке			
16. Репутация как работодателя			
17. Отношение с органами власти			
18. Отношение с профсоюзом			
19. Отношение со смежниками			
20. Инновации как исследования			
21. Послепродажное обслуживание			
22. Корпоративная культура			
23. Стратегические альянсы и т.д.			

SWOT – матрица



	Возможность	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Базовые конкурентные стратегии



*Стратегия лидерства
по издержкам*

*Стратегия широкой
дифференциации*

**Стратегия
оптимальных
издержек**

*Сфокусированная
стратегия низких
издержек*

*Сфокусированная
стратегия
дифференциации*

Базовые конкурентные стратегии

Отличительная черта	CL	D	O	FCL & FD
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Чувствительные к потребительской ценности клиенты	Узкий сегмент со специфичными предпочтениями
Ассортимент товаров	Качественная базовая модель, мало модификаций	Много модификация, широкий выбор	Качество от среднего и выше, модификаций много	Удовлетворение специфических нужд клиентов
Приоритеты в производстве	Сохраняя качество – снижаем издержки	Превосходство товара, дополнительная ценность	Дополнительные свойства, умеренная цена	Учет вкусов и нужд клиентов отдельного сегмента
Приоритеты в маркетинге	Реклама свойств, обеспечивающих низкие издержки	Делаем то, за что платит клиент. Повышение цены за особые свойства	Оптимальное сочетание цена/качество	Анализ удовлетворенности клиента.
Поддержка стратегии	Постоянное сокращение издержек	Постоянное совершенствование товара, имидж, бренд	Совершенствуем свойства и снижаем издержки	Жесткая сегментация, превосходство в своем сегменте

Стратегии низких издержек



- Большинство покупателей чувствительны к цене.
- Достижение максимального превосходства по издержкам над конкурентами.
- *Сокращение издержек за счет снижения потребительской ценности товара отталкивает покупателей.*

Конкурентное преимущество по издержкам



- Повышение эффективности управления внутренней цепочкой ценности и использование резервов снижения затрат в отдельных звеньях.
- Реорганизация цепочки ценности компании, исключая самые затратные звенья.

Изменение издержек



1. Масштаб производства.
2. Обучаемость и накопление опыта.
3. Приобретение ключевых ресурсов.
 1. Наем временных работников
 2. Крупномасштабные закупки
 3. Региональные различия
4. Улучшение координации звеньев цепочки
5. Совместное использование оборудования и ресурсов.

Изменение издержек



6. Вертикальная интеграция.
7. Политика первопроходца или последователя.
8. Загрузка производственных мощностей.
9. Выбор стратегии и производственных решений
 1. Сокращение услуг потребителям
 2. Уменьшение количества потребительских свойств товара
 3. Снижение оплаты труда
 4. Сокращение каналов распространения
 5. Сокращение времени доставки
 6. Системы оплаты труда, направленные на повышение производительности
 7. Уменьшение объема закупаемых материалов.

Реорганизация цепочки ценности



1. Электронные технологии.
2. Прямая продажа, прямой маркетинг.
3. Упрощение дизайна.
4. Отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств.
5. Переход на упрощенные, гибкие и менее капиталоемкие технологии.
6. Отказ от использования дорогостоящего сырья.
7. Перемещение производственных мощностей.
8. Концентрация на основных запросах клиентах.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Использование стратегии лидерства по издержкам



1. Сильная конкуренция по цене.
2. Стандартный или для широкого круга потребителей продукт.
3. Невозможность дифференциации товара.
4. Стандартное использование товара.
5. Низкие затраты на смену марки.
6. Сотрудничество с крупными клиентами.
7. Препятствия для появления новых конкурентов.

Недостатки стратегии CL



- Издержки должны снижаться значительно больше, чем цены, а объем продаж расти еще значительно больше.
- Лидерство по издержкам – легко воспроизводимая стратегия.
- Увлечение деятельностью по снижению издержек чревато упущением инициативы в других сферах развития компании.

Стратегии дифференциации



- Предложение товара с уникальными потребительскими свойствами и поддержание этой уникальности длительное время.
- Возможности:
 - Назначить более высокую цену.
 - Увеличить объем продаж.
 - Повысить уровень приверженности покупателя.

Типы дифференциации



- Уникальные вкусовые качества.
- Разнообразие потребительских свойств.
- Большой выбор и простая процедура покупки.
- Уникальный сервис.
- Повышенная потребительская ценность по прежней цене.
- Качество исполнения.
- Широкий ассортимент.
- Имидж и репутация.

Сферы создания дифференциации



- Закупки и МТО.
- НИОКР для создания нового товара.
- НИОКР для совершенствования производства.
- Производственный процесс.
- Внешняя логистика и сбыт.
- Маркетинг, продажи и обслуживание клиента.

Конкурентные преимущества



- Придание товару потребительских свойств, сокращающих затраты на потребление.
- Повышение эффективности использования товара потребителем.
- Придание товару потребительских свойств, обеспечивающих неэкономические или нематериальные преимущества.
- Создавать дополнительную потребительскую ценность за счет уникальных конкурентных возможностей.

Использование стратегии дифференциации



- Существуют широкие возможности дифференциации, а большинство потребителей считают дополнительные свойства ценными.
- Потребности потребителей и способы использования товара разнообразны.
- Конкуренты избрали разные направления дифференциации.
- Отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов.

Недостатки стратегии дифференциации



- Дифференцирующее свойство с точки зрения покупателя не снижает его затраты и не дает преимуществ.
- Цена намного выше чем у конкурентов, свойства товара превосходят потребности клиентов.
- Слишком высокая цена за дополнительные свойства.
- Отказ от оповещения потребителя о новых свойствах товара.
- непонимание отношения потребителя к содержанию ценности продукта.

Стратегия оптимальных издержек



- Бережливое производство

Сфокусированные стратегии



- Сегментирование рынка по заданным критериям.
- Выделение целевого сегмента в котором издержки по завоеванию конкурентного преимущества для компании ниже, чем у конкурентов.

Использование сфокусированной стратегии



- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста.
- Отсутствие интереса к сегменту со стороны лидеров отрасли.
- Достаточное количество сегментов и ниш в отрасли.
- Отсутствие конкуренции за обслуживание сегмента.
- Наличие у компании опыта и ресурсов.

Недостатки сфокусированной стратегии



- Из узкого сегмента легче вытеснить конкурента.
- Возможность трансформирования потребностей клиентов и их переход в другой сегмент.
- Стирание различий между сегментами.
- Повышение привлекательности сегмента.

Стратегии сотрудничества



- Разрыв в ресурсах и конкурентных возможностях.
- В современных условиях компания не способная быстро обеспечить себе выгодную рыночную позицию, утрачивает ключевые возможности.
- Объединение усилий с надежными союзниками позволяет решить эти вопросы.

Стратегии сотрудничества



- Исследовательские союзы.
- Союз в поставщиками материалов и комплектующих.
- Союз для совместной дистрибуции.
- Союз для диверсификации.

Использование стратегии сотрудничества



- **Лидерство на глобальном рынке:**
 - Быстрое проникновение на национальные рынки и создание потенциала для освоения глобального рынка.
 - Получение достоверной информации о незнакомом рынке.
 - Получение ценных навыков и компетенций.
- **Лидерство в стратегической перспективе:**
 - Создание плацдарма для вхождения в новую отрасль.
 - Доступ к новым технологиям.
 - Объединение ресурсов и возможностей.

Недостатки стратегии сотрудничества



- Высокая вероятность конфликтов.
- Расхождение в целях и приоритетах.
- Необходимость тесного партнерства и постоянного контакта.

Стратегии слияния и поглощения



- Стремление лидировать на глобальных рынках.
- Желание занять выгодную позицию в отрасли в будущем.

Стратегии вертикальной интеграции



● Обратная интеграция.

- Увеличение объема производства, экономия на масштабе.
- Высокая прибыльность у поставщика.
- Снижение зависимости от поставщиков важных компонентов.
- Уход от крупных поставщиков со значительной рыночной силой.

● Прямая интеграция.

- Высокая прибыльность о дистрибьюторов.
- Избирательность дистрибьюторов по продуктам.
- Исключение оптово-розничного звена.

Недостатки стратегии вертикальной интеграции



- Увеличение капиталовложений.
- Медленная адаптация к новым технологиям.
- Ориентация только на собственные возможности и источники снабжения.
- Затрудняется достижения баланса мощностей.
- Необходимо наличие разнообразных навыков.
- Сокращение производственной гибкости и скорости выведения новых продуктов на рынок.

Стратегии сужения бизнеса



- Деинтеграция.
- Аутсорсинг.

Использование стратегии сужения бизнеса



- Независимые партнеры выполняют функции лучше и дешевле.
- Передается вид деятельности не являющийся конкурентно значимым.
- Снижается риск, связанный с изменениями технологий.
- Повышается организационная гибкость и оперативность принятия решений.
- Позволяет сосредоточиться на основном бизнесе.

Преимущества стратегии сужения бизнеса



- Получать комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле.
- Улучшать инновационные возможности компании.
- Обеспечивать большую гибкость компании.
- Ускорять приобретение ресурсов и навыков.
- Сосредоточиться на основных операциях.

Недостатки стратегии сужения бизнеса



- Возможность утраты видов деятельности, обеспечивавших компании успех в длительном периоде.

Наступательные стратегии



- Догнать и перегнать конкурента.
- Использование слабых сторон конкурента.
- Одновременные действия на нескольких фронтах.
- Захват незанятых пространств.
- Партизанская война.
- Стратегия упреждающих ударов.

Догнать и перегнать конкурента



- Превосходство конкурента по свойствам предлагаемого товара, либо по организационным возможностям и ресурсам.
- Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене (классика).
- Технологический прорыв.
- Придание товару новых потребительских свойств.
- Рекламная компания с элементами антирекламы.
- Расширение ассортимента товара.
- Создание уникальной системы обслуживания клиентов.

Использование слабых сторон конкурента



- Привлечение потребителей конкурентов предлагающих низкокачественную продукцию.
- Организация специальных продаж для клиентов недовольных качеством обслуживания.
- Атака на конкурентов со слабой торговой маркой.
- Активизация в регионах, где конкуренты имеют небольшие доли.
- Работа с сегментами, в которых конкуренты не могут или не хотят работать.

Одновременные действия на нескольких фронтах



- Масштабное наступление с широким набором мероприятий.
- Рассеивает внимание конкурентов и вынуждает их защищаться на нескольких направлениях.

Захват незанятых пространств



- Предложение новых видов товаров.
- Создание прочных позиций в географических регионах.
- Создание новых сегментов за счет дифференциации товаров.
- Переориентация на технологии нового поколения и вытеснение существующих товаров, производственных процессов и услуг.

Партизанская война



- Внезапные рейд
 - Резкое снижение цен.
 - Неожиданные всплески маркетинговой активности.
 - Проведение специальных мероприятий против конкурентов, столкнувшихся с проблемами.
- Сокращение сроков поставки.
- Расширение объема технических консультаций.
- Судебные иски (антимонопольное законодательство или недобросовестная реклама).

Стратегия упреждающих ударов



- Приобретение компании с уникальным опытом или технологией.
- Эксклюзивные договоры с лучшими дистрибьюторами.
- Долгосрочные контракты с лучшими поставщиками.
- Захват лучшего географического положения.

Выбор объекта атаки



- Лидер рынка.
- Ближайшие последователи.
- Компании, находящиеся на грани ухода с рынка.
- Небольшие местные и региональные компании.

Оборонительные стратегии



- Перекрытие возможных путей атаки.
- Демонстрация способности к ответным действиям.

Перекрытие возможных путей атаки



- Разработка альтернативных технологий.
- Новые модели товаров.
- Расширение ассортимента с включением недорогих моделей.
- Улучшение кадровой политики.
- Увеличение гарантийных сроков, бесплатная техподдержка, быстрая поставка запчастей.

Демонстрация способности к ответным действиям



- Публичные заявления о готовности сохранить долю любой ценой.
- Публичные заявления о расширении производственных мощностей.
- Распространение информации о новых товарах, технологиях.
- Обнародование информации о готовности снижать цены.
- Создание резерва наличности.
- Решительные ответные действия на акции небольших конкурентов.

Стратегия первопроходца



- Первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей.
- Опережение в технологиях, каналах сбыта.
- Первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании.
- Обеспечивает захват незанятых пространств.

Недостатки стратегии первопроходца



- В случае легкой воспроизводимости товара последователи быстро догонят.
- Большие затраты у первопроходца и незначительный эффект обучаемости.
- При недостаточной проработанности нового товара последователи могут предложить более качественный продукт.
- При высокой скорости технологического развития последователь может предложить более совершенный товар второго или третьего поколения.

Учет специфики отрасли и ситуации



1. Конкуренция в формирующейся отрасли;
2. Конкуренция в динамичных рынках;
3. Конкуренция в зрелых отраслях;
4. Конкуренция в отраслях на этапе застоя;
5. Конкуренция в сегментированных отраслях;
6. Быстрорастущие компании;
7. Лидеры отрасли;
8. Компании – преследователи;
9. Слабые и кризисные компании.

Конкуренция в формирующейся отрасли



- Низкая прогнозируемость функционирования, темпов роста и объема.
- Наличие патентной защиты и уникальных технологий.
- Значительные различия в качестве и потребительских свойствах. Борьба технологий, дизайна, методов распространения и маркетинга.
- Низкие входные барьеры.
- Ярко выраженный эффект обучаемости.

Конкуренция в формирующейся отрасли



- Задача маркетинга – убедить покупателя сделать первую покупку.
- Ожидание потребителей дальнейших инноваций приводит к откладыванию покупки.
- Стремление к обратной интеграции, в связи с ограниченностью поставок сырья.
- Недостаточность капиталов для окончания НИОКР приводит к задержкам вывода товара на рынок, слияниям и поглощениям.

Две главные задачи



- Поиск средств для финансирования стартовых операций.
- Выбор сегментов и конкурентных преимуществ.



Для достижения успеха в **формирующейся отрасли** компании необходимы творческий подход, готовность к риску, интуитивное понимание покупательских предпочтений, быстрое реагирование на новые разработки и нестандартные стратегические решения.

Рекомендации



- Постарайтесь сразу захватить лидерство – стратегии широкой и фокусированной дифференциации на основе технологического или иного превосходства.
- Совершенствуйте технологии, дизайн, расширяйте набор потребительских свойств товара.
- После формирования отраслевых стандартов и выявления самой перспективной технологии внедряйте их как можно быстрее.

Рекомендации



- Создавайте стратегические союзы с ключевыми поставщиками.
- Идите на слияние и стратегическое партнерство для достижения лидерства в технологиях.
- Преимущества первопроходца – раннее внедрение технологий, партнерские союзы с поставщиками, совершенствование дизайна, улучшение ассортимента, каналы сбыта, эффект обучаемости.

Рекомендации



- Открывайте новые сегменты покупателей, предлагайте новые возможности использования продукта, осваивайте новые географические регионы.
- Помощь покупателю впервые купившему продукт, поощряйте более частое использование, боритесь за узнаваемость марки.
- Последовательно снижайте стоимости товара для привлечения чувствительных к цене покупателей.



Компании, захватившие **лидерство** на этапе формирования рынка, не должны на этом успокаиваться, они должны двигаться вперед, укреплять свои позиции, чтобы противостоять входящим в отрасль компаниям, и использовать долгосрочные стратегии конкуренции.

Конкуренция в динамичных рынках



- Реагирование на изменения.
- Прогнозирование изменений.
- Управление изменениями.

• Реагирование на изменения

• Действия

- Вывод на рынок улучшенных товаров в ответ на предложения конкурентов.
- Реагирование на неожиданные изменения спроса.
- Адаптация к изменениям в законодательства.

• Стратегии

- Реагировать при необходимости.

- Защищать позиции компании.

• Прогнозирование изменений

• Действия

- Анализ перспектив глобализации рынка.
- Изучение предпочтений и ожиданий покупателей.
- Отслеживание технологических разработок.

• Стратегии

- Дополнять ресурсы и конкурентные возможности.
- Расширять ассортимент.
- Укреплять систему распространения.

• Управление изменениями

• Действия

- Первыми разрабатывать и внедрять технологии.
- Выводить на рынок инновационные товары.
- Стать законодателем отраслевых стандартов.

• Стратегии

- Захватить инициативу в наступательных действиях.
- Инициировать изменения в отрасли.
- Диктовать «правила игры».



Чтобы стать **лидером отрасли**, нельзя постоянно играть роль пассивного последователя или наблюдателя, надо активно влиять на изменения рыночной ситуации. Лидер должен импровизировать, экспериментировать и быстро адаптироваться к любым изменениям.

Рекомендации



- Активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау.
- Развитие способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке.
- Стратегическое партнерство с поставщиками и производителями сопутствующих товаров.
- Новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников.

Рекомендации



- Поддержание привлекательного имиджа товаров и услуг компании для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.

Конкуренция в зрелых отраслях



- Замедление роста потребительского спроса обостряет борьбу за долю рынка.
- Повышение требовательности покупателей.
- Усиление влияния на конкуренцию издержек и качества обслуживания.
- Нежелательность введения новых производственных мощностей.
- Затруднения и обновлением продукции и разработкой новых способов использования.
- Усиление международной конкуренции.

Конкуренция в зрелых отраслях



- Постоянное или временное снижение прибыльности компании в отрасли.
- Рост количества слияний и поглощений конкурентов, вытеснение слабых компаний, концентрация производства.

Стратегии для зрелых отраслей



- Сокращение количества товарных групп и моделей товаров.
- Оптимизация цепочки ценности.
- Снижение издержек.
- Увеличение объема продаж.
- Приобретение компаний-конкурентов.
- Выход на международные рынки.
- Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей.

Сокращение количества товарных групп и моделей товаров



- Широкий ассортимент продукции, сложившийся во время быстрого роста компании.
- Обязательная оценка перспективности неприбыльных позиций.
- В первую очередь сокращение устаревших продуктов.

Оптимизация цепочки ценности



- Стандартизация сырья.
- Оптимизация технологической цепочки.
- Бережливое производство.
- Бережливые поставки.

Снижение издержек



- Выход на прямых поставщиков.
- Экономичный дизайн.
- Снижение затрат на оценку качества и коррекцию несоответствий.

Увеличение объема продаж



- Работа с имеющимися покупателями.
- Предложение сопутствующих товаров, дополнительных услуг.
- Новые варианты использования товара.

Приобретение компаний-конкурентов



- Приобретение дополнительных мощностей без значительных затрат.
- Получение доступа к потребителям конкурента.
- Экономия на масштабе.

Выход на международные рынки



- Выход на развивающиеся рынки.
- Имеющийся бренд и навыки можно легко перенести на зарубежные рынки.
- Локализация продукта не требует значительных затрат.

Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей



- Персонал.
- Технологии.
- Оборудование.
- Каналы продаж.

Стратегические ошибки в зрелых отраслях



- Компромиссы в выборе стратегии.
- Запаздывание в адаптации своих компетенций и конкурентных возможностей к усиливающемуся конкурентному давлению.
- Концентрация на краткосрочной прибыли.
- Промедление со снижением цен.
- Создание избыточных мощностей.
- Чрезмерные затраты на рекламу.
- Недостаточно быстрое снижение издержек.

Конкуренция в отраслях на этапе застоя



- Не объем продаж, а объем денежного потока.
- Не темп роста рынка, а окупаемость инвестиций.

Конкуренция в отраслях на этапе застоя



- Сфокусированная стратегия для завоевания перспективных сегментов рынка.
- Отчетливая дифференциация товара за счет улучшения качества и обновления.
- Снижение издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам.

Стратегические ошибки в отраслях на этапе застоя



- Ценовая война на уничтожение с конкурентом.
- Изъятие больших денежных средств за короткий период времени.
- Излишний оптимизм и неоправданные расходы на усовершенствование товара.

Конкуренция в сегментированных отраслях



- Рыночный спрос обширен и диверсифицирован.
- Низкие входные барьеры.
- Невозможность экономии на масштабе.
- Рынок товара находится на стадии глобализации.
- Технологии разнообразны, необходима специализация.
- Отрасль новая, много новых компаний.



В сегментированных отраслях компании могут использовать **любую стратегию** – широкую и сфокусированную, по издержкам, за счет дифференциации, на основе оптимального сочетания цены и качества.

Риски в сегментированных отраслях



- Появление новых конкурентов.
- Товары-заменители.
- Конкурентное давление со стороны крупных поставщиков и потребителей.

Стратегии в сегментированных отраслях



- Создание стандартных подразделений компании.
- Завоевание лидерства по издержкам.
- Товарная специализация.
- Потребительская специализация.
- Географическая специализация.

Создание стандартных подразделений компании



- Возможность дублирования основных функций компании.
- Стандартные торговые точки в удобных местах.
- Минимальные издержки при максимальной эффективности эксплуатации.
- Ресторанный бизнес.
- Розничная торговля.

Завоевание лидерства по издержкам



- Снижение накладных расходов.
- Повышение производительности труда при низкой зарплате.
- Гибкая политика приобретения капитальных активов.
- Формирование корпоративной культуры.

Товарная специализация



- Сегментированная отрасль имеет обширный перечень товаров.
- Концентрация на одном или нескольких видах товаров или услуг.

Потребительская специализация



- Концентрация на отдельной группе потребителей.
- С высокой ценовой чувствительностью.
- Имеющих специфические потребности.
- Требующие специального обслуживания.

Географическая специализация



- Концентрация на отдельном регионе.
- Ускорение доставки.
- Узнаваемость марки.
- Массированная реклама.

Стратегии для быстрорастущих компаний



Уровень 1. Стратегические инициативы по усилению позиций в существующем бизнесе.

Уровень 2. Стратегические инициативы по расширению имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей за счет освоения новых сфер бизнеса с хорошими перспективами роста.

Уровень 3. Стратегические инициативы по созданию бизнеса, на данный момент еще не существующего.



- Краткосрочные инициативы по усилению позиций в текущем бизнесе.
- Быстрый рост продаж и прибыли.
- Среднесрочные инициативы по укреплению ресурсной базы и конкурентных возможностей.
- Умеренные прирост объемов продаж и прибыли и создание условий для значительного подъема в ближайшие 2-5 лет.
- Долгосрочные инициативы по обеспечению роста в отраслях будущего.
- Минимальный прирост сейчас и формирование потенциала значительного роста объемов продаж и прибыли в ближайшие 5-10 лет.

Стратегические инициативы по усилению позиций в существующем бизнесе



- Расширение ассортимента товаров.
- Выход на новые географические рынки.
- Атака на конкурентов с целью захвата доли рынка.

ЦЕЛЬ: реализация всех возможностей роста в текущем бизнесе.

Стратегические инициативы по расширению имеющихся ресурсов



- Используя имеющиеся ноу-хау, опыт и интеллектуальный капитал, развивать новые товары, новые сферы бизнеса.

Стратегические инициативы по созданию нового бизнеса



- Инвестирование в НИОКР.
- Создание внутренних венчурных фондов.
- Приобретение новых небольших компаний с технологиями или товарами будущего.

Риски многоуровневых стратегий



- Распыление ресурсов.
- Пренебрежение базисными компетенциями.
- Компетенции для будущего бизнеса далеки от базисных.
- Низкая результативность венчурных проектов.

Стратегии для компаний - лидеров отрасли



- Наступательная стратегия.
- Стратегия активной обороны.
- Стратегия демонстрации силы.

Наступательная стратегия



- Сохранение позиции первопроходца.
- Постоянные инициативы.
- Совершенствование и обновление бизнеса.
- Технологическое и инновационное лидерство.
- Лидерство по качеству и потребительским свойствам.
- Расширение потребительского спроса:
 - Новые товарные линии;
 - Адаптация товара к локальным спецификам;
 - Расширение возможностей товара;
 - Стимулирование повторных покупок.

Стратегия активной обороны



- Активная рекламная компания, улучшение обслуживания клиентов.
- Расширение ассортимента.
- Индивидуальное обслуживание и дополнительные услуги.
- Удержание цены и качества на привлекательном уровне.
- Создание резервных мощностей.
- Инвестирование в снижение издержек.
- Патентование приоритетных технологий.
- Эксклюзивные договоры с поставщиками и дилерами.

Стратегия демонстрации силы



- Более значительное снижение цены при попытке демпинга со стороны конкурентов.
- Мощная маркетинговая компания с ответ на рекламную компанию конкурентов.
- Заманчивые условия ключевым потребителям.
- Преследование дистрибьюторов.
- Вброс негативной информации о товарах конкурентов.
- Хедхантинг лучших специалистов конкурентов.

Стратегии для компаний - преследователей



- Наступательные стратегии для захвата доли рынка.
- Рост за счет поглощения конкурентов.
- Захват свободной ниши.
- Специализация.
- Стратегия превосходящего качества.
- Стратегия отличительного имиджа.
- Стратегия добровольного отступления.

Наступательные стратегии для захвата доли рынка



- Неожиданный технологический прорыв.
- Лидерство в разработке и внедрении новых товаров.
- Энергичная и инновационная реакция на изменения условий рынка.
- Заключение стратегических союзов с ключевыми партнерами.
- Поиск принципиально новых путей снижения издержек.
- Дифференциация на основе превосходного качества товара, технологического лидерства, высокого уровня обслуживания клиентов.

Рост за счет поглощения конкурентов



- Резкое увеличение доли рынка.
- Устранение дублирования и накладок.
- Объединение ресурсной базы.

Захват свободной ниши



- Концентрация на отдельной нише и товаре, который необоснованно игнорируется конкурентами.
- Ниша должна быть достаточно велика для обеспечения рентабельности и роста.

Стратегия специализации



- Приобретение уникальных знаний и опыта в производстве отдельной товарной группы.
- Эксплуатация одной технологии.
- Обслуживание одного сегмента потребителей.

Стратегия превосходящего качества



- Уникальное качество или потребительское свойство.
- Концентрация на сегмент потребителей, чувствительных к качеству или конкретному потребительскому свойству.
- Тесный контакт с потребителем.
- Постоянное обновление товара.

Стратегия отличительного имиджа



- Легко узнаваемый имидж.
- Низкие цены.
- Элитное качество.
- Превосходное обслуживание клиентов.
- Нестандартная рекламная компания.

Стратегия добровольного отступления



- Сфокусированные стратегии.
- Дифференциация.
- Избегание прямой конкуренции с лидером.
- Имитирование товарных свойств и дизайна.

Стратегии для компаний в кризисе



- Стратегии выхода из кризиса.
- Ликвидация компании.
- Стратегии последнего тайма.

Стратегии выхода из кризиса



- Распродажа части активов.
- Пересмотр стратегии.
- Резкое наращивание объема доходов.
- Сокращение издержек.
- Комплексная стратегия.

Распродажа части активов



- **Задача** – получить свободные денежные средства.
- Два пути:
 - Продажа части активов;
 - Введение чрезвычайных мер экономии.
- Прекратить неэффективное расходование средств.
- Использовать высвободившиеся средства для спасения и оздоровления основных видов деятельности.

Пересмотр стратегии



- Изменить стратегию конкуренции.
- Пересмотреть внутреннюю организацию бизнеса.
- Пересмотреть функциональные стратегии.
- Сокращение ассортимента.

Резкое наращивание объема доходов



- **Цель** – максимальное повышение объема продаж.
- Ценовые скидки.
- Активное продвижение товара.
- Расширение штата торговых работников.
- Расширение обслуживания потребителей.
- Быстрое обновление моделей товаров.
- Повышение цен.

Сокращение издержек



- Если можно радикально пересмотреть цепочку ценности и изменить структуру издержек;
- Если неэффективность операционной деятельности очевидна;
- Если издержки явно завышены и есть резерв для снижения;
- Если объем продаж компании обеспечивает безубыточность деятельности.

Комплексная стратегия



- Используется в тяжелых случаях, когда нужно действовать быстро и по всем направлениям.

Ликвидация компании



- Кризис слишком глубок.
- Спасать компанию слишком затратно.
- Принимать решение о ликвидации необходимо своевременно.

Стратегии последнего тайма



- **Компромиссный вариант.**
- **Стратегия последней жатвы:**
 - Реинвестиция в минимальных размерах;
 - Капитальные затраты обнуляются;
 - Сокращаются расходы на продвижение товаров;
 - Постепенно снижается качество;
 - Прекращается предоставление второстепенных услуг.
- **Сокращение расходов должно опережать сокращение объемов продаж.**

Условия для стратегии последнего шанса



- Перспективы развития отрасли сомнительны.
- Реанимация компании слишком дорога.
- Сохранение доли рынка требует больших затрат.
- Ослабление конкурентных усилий не угрожает немедленным спадом продаж.
- Есть возможность куда переместить ресурсы.
- Угасающий бизнес не является основным в диверсифицированной компании.
- Угасающий бизнес не добавляет каких-либо отличительных черт общей модели бизнеса.

Десять принципов разработки успешной стратегии



1. Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.
2. Быстро реагируйте на изменение рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.
3. Инвестируйте в создание устойчивого конкурентного преимущества.

Десять принципов разработки успешной стратегии



4. Избегайте стратегий, рассчитанных на успех лишь при благоприятных условиях.
5. Адекватно оценивайте амбиции и способности конкурентов.
6. Помните, что атаковать слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем сильных.
7. Не снижайте цены, не имея ощутимого преимущества по издержкам.
8. Добивайтесь максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо потребительским свойствам.

Десять принципов разработки успешной стратегии



9. Избегайте промежуточных стратегий, возникающих при попытке одновременно следовать двум противоположным стратегиям.
10. Помните, что агрессивные попытки захватить долю конкурентов приводят к обострению ситуации в отрасли и к маркетинговой «гонке вооружений» или ценовой войне, что убыточно для всех.

Стратегии диверсифицированных компаний



- Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль;
- Повышение производительности в новой отрасли;
- Превращение стратегического соответствия и других плюсов в конкурентное преимущество;
- Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.

Время диверсификации



- Поспешная диверсификация;
- Опасность концентрации на одном направлении;
- Когда начинать диверсификацию:
 - Сужаются возможности развития текущего бизнеса;
 - Диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности компании;
 - Можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли;
 - Диверсификация в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
 - У организации есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

Критерии целесообразности



- **Критерии привлекательности отрасли:**
 - Конкурентная среда;
 - Рыночная среда;
 - Рентабельность.
- **Критерии затрат на вхождение в отрасль:**
 - Входные барьеры;
 - Затраты на покупку действующей компании.
- **Критерии дополнительные преимущества:**
 - Синергия.

Виды диверсификации



- Родственная диверсификация:
 - Концентрическая диверсификация;
 - Горизонтальная диверсификация.
- Неродственная диверсификация:
 - Конгломеративная диверсификация.

Виды стратегий диверсификации



- Направления диверсификации
 - Родственная диверсификация
 - Обмен опытом и технологиями
 - Совместное использование ресурсной базы или бренда
 - Объединение ресурсов для создания новых преимуществ
 - Неродственная диверсификация
 - Распределение рисков
 - Правильный выбор объектов
- Комбинированная диверсификация

Стратегическое соответствие



- Обмен конкурентно ценным опытом, технологическим ноу-хау и возможностями;
- Объединение родственных видов деятельности для снижения издержек;
- Совместное использование брендов;
- Налаживание сотрудничества между компаниями для создания новых конкурентных возможностей.

Стратегическое соответствие цепочек ценности



- НИОКР и технологии;
- Цепочка поставок;
- Производство;
- Распространение;
- Маркетинг и продажи;
- Менеджмент и административная деятельность.

Преимущества родственной диверсификации



- Эффект межфирменной кооперации – снижение издержек;
- Перевод стратегического соответствия в конкурентное преимущество;
- Эффект синергии.



Для достижения успеха в реализации
стратегии

родственной диверсификации

необходимо перераспределять свои
активы быстрее и экономически
эффективнее чем конкуренты.

Неродственная диверсификация



- Привлекательность отрасли;
- Затраты на вхождение;
- Дополнительные преимущества.

Неродственная диверсификация



- Соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;
- Отсутствие необходимости вложения значительных средств на замену устаревшего оборудования;
- Принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста;
- Широкий масштаб деятельности компании;
- Отсутствие неурегулированных споров;
- Устойчивость отрасли к экономическим спадам.

Дополнительные варианты



- Предприятия с заниженной оценочной стоимостью.
- Предприятия, испытывающие финансовые трудности.

Преимущества



- Предпринимательский риск распределяется по разным отраслям;
- Максимально эффективное использование финансовых ресурсов;
- Прибыльность компании стабильнее;

Недостатки



- Сложность управления множеством несхожих подразделений;
- Отсутствие конкурентных преимуществ, обеспечиваемых межфирменной кооперацией.



Диверсификация есть инструмент
повышения капитализации
компании:

неродственная диверсификация

- финансовый инструмент

родственная диверсификация -

стратегический инструмент.

Стратегии входа в новую отрасль



- Приобретение действующей компании;
- Создание нового предприятия;
- Совместные предприятия и стратегическое партнерство.

Приобретение действующей компании



- Более простое преодоление входных барьеров;
- Ускоряет проникновение в отрасль;

Создание нового предприятия



- Дешевле создать свое предприятие, чем купить.
- Появление новых производственных мощностей не изменит соотношение спроса и предложений.
- На рынке конкурирует много мелких компаний.

Совместные предприятия



- Достижение поставленных целей силами одной компании экономически неэффективно;
- Требуется специфические компетенции или ноу-хау;
- Правительство страны проводит политику протекционизма.

Стратегии диверсифицированных компаний



- Стратегия расширения диверсифицированной базы.
- Стратегия сужения диверсифицированной базы.
- Реструктуризация и выведение из кризиса.
- Мультинациональные стратегии диверсификации.



- Стратегии диверсифицированных компаний
 - Приобретение новых компаний:
 - - выход в новые отрасли
 - - усиление позиций в освоенных отраслях

 - Исключение подразделений
 - - Сужение базы и масштаба операций
 - - Отделение малоприбыльных компаний
 - - Отделение компаний не соответствующих стратегии

 - Реструктуризация бизнес-портфеля
 - - Продажи малоприбыльных компаний
 - - Направление высвободившихся средств на новые приобретения

 - Превращение в мультинациональную многоотраслевую компанию
 - - Усиление на мировых рынках
 - - Реализация преимуществ стратегического соответствия

Стратегия расширения диверсифицированной базы



- Выход в новые отрасли.
- Усиление позиций в освоенных отраслях

Причины:

- Замедление общего роста компании
- Возможность переноса ресурсов и компетенций
- Удачный шанс

Стратегия сужения диверсифицированной базы



- Сужение базы и масштаба операций
- Отделение малоприбыльных компаний
- Отделение компаний не соответствующих стратегии

Причины:

- Трудности в управлении
- Слишком большая компания
- Распыление ресурсов и управленческого потенциала.

Формы отчуждения



- Продажа
- Выделение в самостоятельное предприятие.
- Ликвидация

Реструктуризация и выведение из кризиса



- Продажи малоприбыльных компаний
- Направление высвободившихся средств на новые приобретения

Причины:

- Большие убытки в одном или нескольких подразделениях
- Ухудшение общей производительности компании
- Общий экономический спад
- Большая сумма долга.

Виды реструктуризации



- **Реструктуризация бизнес-портфеля**
 - Стратегический анализ указывает на грядущий спад прибыльности
 - Одно или несколько компаний находятся в затяжном кризисе
 - Смена руководства
 - Появление новых технологий
 - Есть возможность крупного и ценного приобретения

Виды реструктуризации



- **Антикризисные стратегии**
 - Продажа или закрытие отдельных операций
 - Выработка новой стратегии
 - Новые инициативы по повышению доходов
 - Сокращение издержек производства
 - Комбинация мер

Мультинациональные стратегии диверсификации



- Усиление на мировых рынках
- Реализация преимуществ стратегического соответствия

Преимущества



- Эффект масштаба и обучения
- Эффект межфирменной кооперации
- Возможности межфирменного и межотраслевого обмена ресурсами.
- Бренд.
- Возможности межфирменной и межотраслевой стратегической кооперации.
- Возможность перекачки средств в другие подразделения.

Оценка стратегий диверсифицированных компаний



- Привлекательность отраслей
- Перспективы прибыльности компании в течении ближайших нескольких лет при сохранении текущего бизнес-портфеля.

Решаемые вопросы



- Надо ли избавляться от убыточности или утративших привлекательность подразделений?
- Какие действия предпринять для укрепления потенциала роста и прибыльности оставшихся подразделений?
- Обеспечит ли дальнейшая диверсификация рост производительности компании в долгосрочной перспективе?

Этапы оценки



Анализ текущей стратегии



• Стратегия

- Масштаб диверсификации
- Характер диверсификации
- География рынков
- Наличие новых компания
- Наличие слабых подразделений
- Производитель-ность
- Стратегическое соответствие
- Процент капвложений в подразделения

Оценка привлекательности отраслей



- Привлекательность каждой отрасли, представленной в бизнес-портфеле.
- Сравнительная привлекательность отраслей.
- Общая привлекательность всех отраслей.

Привлекательность каждой отрасли



- **отрасль**
 - Объем рынка и темпы роста
 - Интенсивность конкуренции
 - Возможности и угрозы
 - Сезонные и циклические факторы
 - Ресурсная база
 - Межотраслевое соответствие
 - Прибыльность отрасли
 - ПЭСТ факторы
 - Неопределенности и риски

Сравнительная привлекательность отраслей



Критерии привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объем рынка и темпы роста	0,1		
Интенсивность конкуренции	0,25		
Возможности и угрозы	0,15		
Сезонные и циклические факторы	0,15		
Ресурсная база	0,05		
Межотраслевое соответствие	0,05		
Прибыльность отрасли	0,05		
ПЭСТ факторы	0,1		
Неопределенности и риски	0,1		
Итоговый рейтинг			

Общая привлекательность всех отраслей



- Основные источники прибыли – от компании в привлекательных отраслях;
- Ключевые подразделения – в перспективных отраслях с прибыльностью выше среднего.
- Подразделения, работающие в неперспективных отраслях – первые кандидаты на отделение.

Анализ конкурентоспособности



- Конкуренто-способность
 - Относительная доля рынка
- Относительные издержки производства
- Конкуренто-способность по свойствам товара
- Влияние на поставщиков и потребителей
- Альянсы и партнерства
- Стратегическое соответствие с другими подразделениями
- Технологически и инновационные возможности
- Соответствие активов и компетенций факторам успеха
- Бренд
- Относительная прибыльность

Матрица McKinsey-GE



Рекомендации победителям



- *W1.* По данному бизнесу организация является лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса – сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования.
- *W2.* Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но это и не отстающий бизнес. Стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.
- *W3.* Бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах, а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.

Рекомендации середнячкам



- *М1.* Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая – переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу, изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей нише. Вторая стратегия – падение в проигравшие вплоть до ликвидации.
- *М2.* Бизнес-стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.
- *М3.* Данную позицию часто называют «*производитель прибыли*». Стратегии такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, т.к. высока вероятность данного рынка.

Рекомендации проигравшим



- *L1.* Стратегия бизнеса должна быть нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; или, если это невозможно, - на уход из данной позиции, вплоть до ликвидации бизнеса.
- *L2.* Бизнес-стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижение риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.
- *L3.* Стратегия такого бизнеса должна быть нацелена или на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или не только на отказ от инвестиций, но даже на полную ликвидацию бизнеса.

Ограничения



- 1. В соответствии с методикой модели конкурентный статус конкретного бизнеса устанавливается на текущий период времени, а затем он без существенных изменений экстраполируется на стратегический период. На практике в течении стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться существенным образом.
- 2. Процесс стратегического выбора по модели – это пассивный упреждающий процесс, т.е. организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия.
- 3. Модель структурирует бизнес-портфель по 9 конкретным позициям матрицы. Но при этом она не дает никакого системного ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать этот портфель и как соответствующим образом перестраивать данную уже сложившуюся структуру бизнесов в условиях ограниченных ресурсов организации.

Методика И.Ансоффа



- Оценка привлекательности

$$A = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T$$

- G – перспективы роста
- P – краткосрочная и долгосрочная рентабельность
- O – благоприятные тенденции внешней среды
- T – неблагоприятные тенденции внешней среды

Методика И.Ансоффа



- Шаг 1. Экстраполируются прежние тенденции роста отрасли.
- Шаг 2. Определяются факторы развития отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
- Шаг 3. Проводится оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса. Экспертным путем оценивается интенсивность влияния на перспективы роста отрасли каждого фактора.
- Шаг 4. С помощью баллов интенсивности выводится оценка общих сдвигов в тенденции роста в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для этого находится сумма всех полученных на шаге 3 оценок.
- Шаг 5. Корректируется экстраполяционная оценка, полученная на шаге 1, с учетом оценки сдвигов в тенденции роста.

№ п/п	Параметры	Шкала интенсивности		
		-5	0	+5
1	Темп роста соответствующего сектора экономики	понижится _____		повысится _____
2	Прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения	понижится _____		повысится _____
3	Динамика географического расширения рынков	расширение _____		сужение _____
4	Степень обновления продукции	снижится _____		повысится _____
5	Степень обновления технологии	снижится _____		повысится _____
6	Уровень насыщения спроса	повысится _____		снижится _____
7	Общественная приемлемость продукта	понижится _____		повысится _____
8	Государственное регулирование издержек	ужесточится _____		ослабеет _____
9	Государственное регулирование роста	ужесточится _____		ослабеет _____
10	Неблагоприятные факторы для роста	возрастут _____		уменьшатся _____
11	Благоприятные факторы для роста	уменьшатся _____		возрастут _____
12	Прочие факторы, имеющие значение для бизнеса	уменьшатся _____		возрастут _____
	Общая оценка изменений в перспективе роста	-5 _____	0 _____	_____ +5

Методика И.Ансоффа



● Конкурентный статус

$$КСФ = SY \cdot SN \cdot PD$$

- SY – уровень стратегических вложений
- SN – стратегический норматив
- PD – норматив возможностей

Если $КСФ=1$, то организация обладает исключительно высоким статусом. Организация имеет слабые позиции в конкуренции, если $0 \leq КСФ \leq 0,4$;
средняя – если $0,5 \leq КСФ \leq 0,7$; сильные – если $0,8 \leq КСФ \leq 1,0$

Методика И.Ансоффа



- уровень стратегических вложений

$$SY = \frac{Y_F - Y_K}{Y_O - Y_K}$$

- Y_F - фактический уровень капитальных вложений;
- Y_O - критическая точка объема капвложений;
- Y_K - точка оптимального объема капвложений

Методика И.Ансоффа



- Оценка стратегического норматива

$$SN = \frac{S_F}{S_O}$$

- S_F - действующая стратегия;
- S_O - оптимальная будущая стратегия.

Методика И.Ансоффа



- Шаг 1. Формулируется действующая стратегия и определяются факторы, ее характеризующие (например, рост вместе с рынком, расширение рынка, движение за лидером и т.д.).
- Шаг 2. Определяются факторы успеха будущей стратегии.
- Шаг 3. С учетом факторов шага 2, составляются модели нескольких стратегий, которые будут иметь успех в перспективе.
- Шаг 4. Из возможных успешных стратегий выбирают ту, которая ближе всего к действующей. Ее считают оптимальной моделью будущей стратегии организации.
- Шаг 5. Каждый фактор оптимальной модели сравнивают с соответствующим фактором действующей стратегии. Степень их соответствия оценивают в баллах (шкала от 0 до 1). Если в действующей стратегии нет фактора оптимальной модели, то данный фактор получает оценку 0, если фактор полностью соответствует аналогичному в действующей стратегии, то он оценивается 1.
- Шаг 6. Полученные при реализации шага 5 баллы суммируются и делятся на общее число факторов оптимальной модели. Результат соответствует стратегическому нормативу.

Методика И.Ансоффа



- Оценка норматива возможностей

$$PD = \frac{C_F}{C_O}$$

- C_F - существующий потенциал организации;
- C_O - будущий потенциал, оптимальный с точки зрения стратегии.

Анализ возможностей осуществляется по следующим направлениям: общее управление, управление финансами, маркетинговая деятельность, организация производственной деятельности, научно-исследовательская деятельность.

Анализ стратегического соответствия



- В каких подразделениях совпадают звенья цепочки ценности? (закупки, производство, распространение)
- В каких подразделениях совпадение цепочек позволяет обмениваться опытом, навыками, технологиями и т.д.?
- Какие подразделения могут совместно использовать популярное имя компании?
- Какие подразделения обладают стратегическим соответствием, позволяющим создать новые конкурентные возможности?

Анализ ресурсной базы



- Источники финансирования.
- Конкурентное и управленческое соответствие.

Источники финансирования



- Пиявки
- Звезды
- Собаки
- Коровы

Оптимальный путь



- Пиявка
- Молодая звезда
- Звезда
- Дойная корова

Рекомендации



- **Сохранение неперспективных пиявок:**
 - Подразделение обладает хорошим стратегическим соответствием,
 - Объем требуемых инвестиций не велик по сравнению с имеющимися активами.
- **Оценить вклад в достижение корпоративных целей:**
 - Рост прибыли,
 - Высокая скорость окупаемости инвестиций,
 - Завоевание лидерства в отрасли,
 - Повышение стоимости акций.

Проблемы



- **Проблемные подразделения:**
 - Требуют большую долю финансовых ресурсов компании,
 - Вносить непропорционально малый вклад в общую производительность компании,
 - Находится в зоне риска и может спровоцировать банкротство всей компании.
- **Опасно привлекать значительные внешние заимствования:**
 - Сокращение финансирования существующих подразделений,
 - Высокая вероятность продажи активов для погашения долгов.

Конкурентное и управленческое соответствие



- Соответствие ресурсов корпорации ключевым факторам успеха в выбранной отрасли.
- Достаточность финансовых ресурсов для поддержания всех подразделений.
 - Предотвратить распыление ресурсов
 - Оценивать опыт менеджмента
- Наличие подразделений выигрывающих от объединения ресурсных и конкурентных возможностей.
 - Быстрое выведение новых товаров
 - Связи с поставщиками
 - НИОКР
 - Быстрая реакция на изменение конъюнктуры
- Возможности обновления ресурсной базы для сохранения лидирующих позиций.

Возможные трудности



- Организация процесса обмена возможностями и компетенциями:
 - Передача опыта через направление опытных сотрудников во вновь приобретенные подразделения.
 - Обучение менеджмента нового подразделения организационным принципам и подходам.
 - Выделение дополнительных финансов на адаптацию ресурсов.
- Нематериальный характер передаваемых ресурсов и сложность их воспроизведения.
- Недооценка ресурсной базы конкурентов.

Оценка производительности



- **Производительность:**
 - Объем продаж
 - Рост прибыли
 - Вклад в доход корпорации
 - Окупаемость инвестиций
- **Экономическая добавленная стоимость**

$$EVA = P - t - I_l - Div$$

Определение приоритетности подразделений



- Модель BKG
- Модель McKinsey
- Модель ADL – LC
- Модель Shell/DPM
- Модель Хофера-Шендела

Разработка новых стратегических инициатив



- Стратегия инвестирования и роста
- Стратегия укрепления и защиты
- Стратегия пересмотра и репозиционирования
- Стратегия извлечения ресурсов и отделения

Разработка новых стратегических инициатив



- Изменение стратегических планов.
- Включение в бизнес-портфель новых подразделений.
- Отделение малоприбыльных и убыточных подразделений.
- Повышение эффективности за счет создания альянсов.
- Обновление ресурсной базы.
- Снижение плановых показателей корпоративной эффективности.

Создание ресурсов и организационных возможностей



- Хороший план еще никогда никому не мешал.
Винс Ломбарди
- Стратегии просты, в отличии от их выполнения.
Лоренс А. Боссиди
- Задача менеджера – преобразовать стратегический план в конкретные действия и добиться реализации поставленных целей.

Задачи реализации стратегии



- **План реализации стратегии**
 - Создание необходимых компетенций, возможностей и ресурсов
 - Ресурсообеспечение звеньев цепочки ценности
 - Разработка политики
 - Внедрение передового опыта и непрерывного совершенствования
 - Создание информационных и коммуникационных систем
 - Стимулирование и мотивация
 - Создание корпоративной культуры
 - Стимулирование менеджмента

Создание эффективной организации



Кадровое обеспечение

- Подбор сильной команды
- Подбор и поддержка высококвалифицированных работников

Совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей

- Создание компетенций и возможностей
- Обновление и адаптация компетенций и возможностей при изменении стратегии и внешней среды

Совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности

- Оптимизация функций, бизнес-процессов, цепочек ценности и процессов принятия решений

Организация,
способная
эффективно
реализовать
стратегию

Кадровое обеспечение



- **Подбор сильной команды менеджеров**
 - Создание сильной команды менеджеров с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом навыков и умений – один из первых шагов в реализации стратегии. (GE – 4E, Ицхак Адизес – РАЕI)
- **Набор и поддержка талантливых сотрудников**
 - Талантливые, квалифицированные и опытные специалисты – это не только ресурс, позволяющий эффективно реализовать стратегию, но и источник конкурентного преимущества. (Cisco)

Совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей



- Создание и укрепление ключевых компетенций
- Развитие организационных возможностей
- Постоянная коррекция и обновление компетенций и возможностей
- Подготовка персонала с учетом стратегических приоритетов.

Создание и укрепление ключевых компетенций



- Синергия опыта и компетенций различных подразделений.
- Формирование и совершенствование возможностей и компетенций – ответственность высшего руководства
- Компетенции необходимо создавать широкими и гибкими.

Ключевые компетенции не возникнут и не превратятся в конкурентные преимущества без осознанной и целенаправленной деятельности менеджмента

Развитие организационных возможностей



1. На начальном этапе развивается **способность** к какой-либо деятельности – подбираются специалисты с необходимыми навыками и опытом.
2. По мере достижения стабильного качества способность трансформируется в **возможность**.
3. Если компания превосходит своих конкурентов в том или ином виде деятельности возможность превращается в **компетенцию** или **уникальную компетенцию**.

Постоянная коррекция и обновление



- Непрерывная корректировка и обновление компетенций и возможностей компании для соответствия новым стратегическим требованиям, рыночным условиям и ожиданиям потребителей – основа успешной реализации стратегии и залог прочного конкурентного преимущества.

Подготовка персонала с учетом стратегических приоритетов



- Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала – наиболее важная часть деятельности организации.
- Обучение ключевой фактор в высокотехнологичных отраслях.
- Активная самостоятельная работа по повышению своего профессионального уровня самая поддерживаемая инициатива со стороны менеджмента.

Совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности



Выделить стратегически значимые виды деятельности в цепочке ценности

Решить, что делаем сами, что передаем на аутсорсинг

Сделать стратегически значимые виды деятельности ключевыми

Решить какие полномочия оставить за высшим менеджментом, а какие делегировать

Обеспечить сотрудничество и взаимодействие подразделений

Обеспечить сотрудничество и взаимодействие с поставщиками и партнерами

Организационная структура, способствующая успешной реализации стратегии







