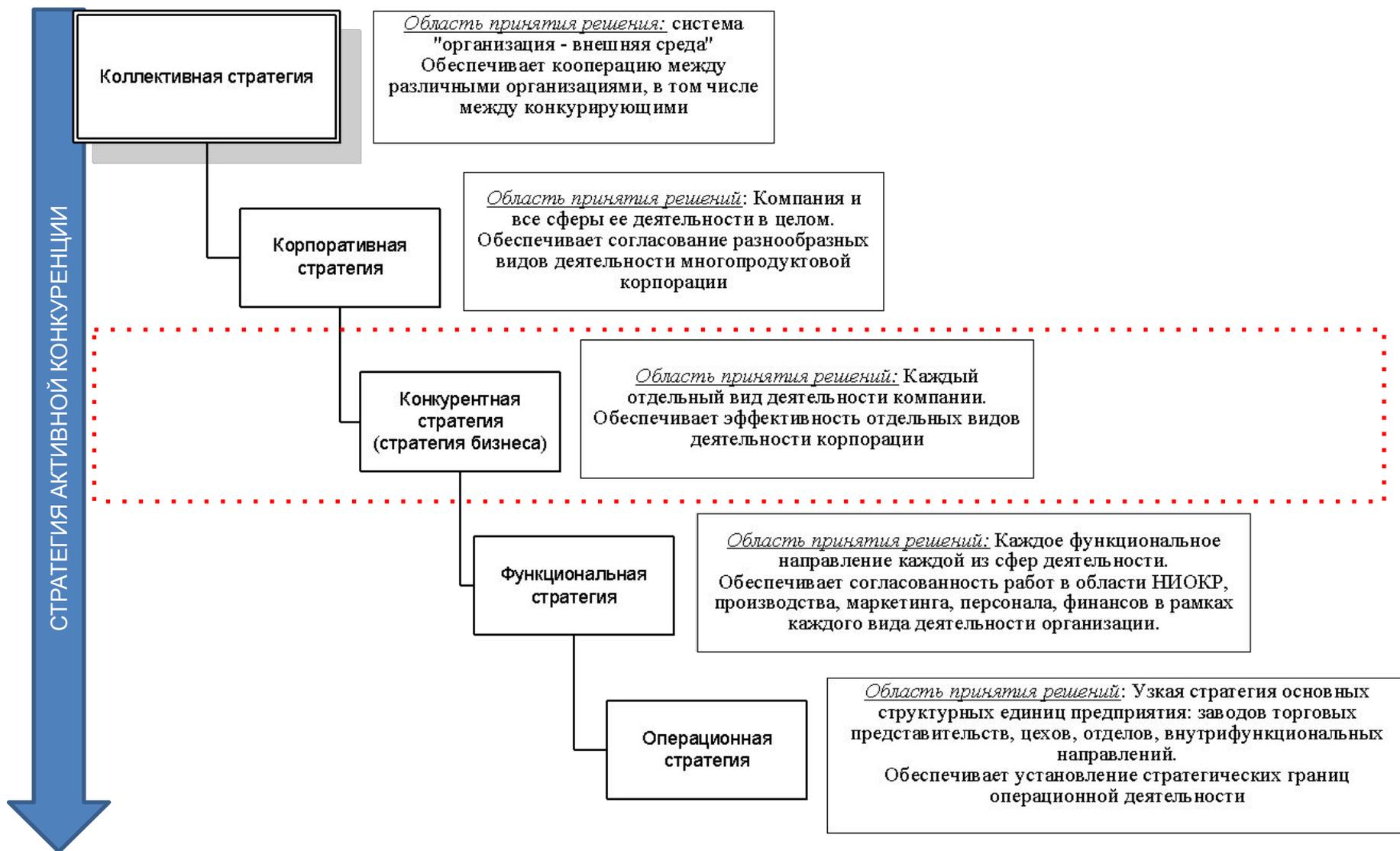


**Стратегии организации.**

**Основные теоретические**

**положения**

# Дерево стратегий организации



# Тема 1.

**Виды конкурентных стратегий (стратегий бизнеса) и особенности их применения**

## Виды конкурентных стратегий (стратегий бизнеса)

**Конкурентные стратегии (стратегии бизнеса)** – стратегии отдельных продуктовых единиц компании, направленные на создание устойчивого конкурентного преимущества предприятия на рынке в определенном виде бизнеса



## Стратегии абсолютного лидерства по издержкам

**Стратегия абсолютного лидерства по издержкам** заключается в создании преимущества на рынке через снижение затрат, связанных с производством и реализацией продукции

### Стратегии лидерства по издержкам

Сокращение стоимости ресурсов

Использование более дешевых ресурсов

Изменение поставщиков ресурсов

Замещение видов ресурсов

Сокращение норм расходов ресурсов

Сокращение размеров продукта

Сокращение цен в каналах распределения

Использование более дешевых каналов распределения

Укорочение каналов распределения

Создание собственных каналов распределения

Удешевление конструкции

Удешевление упаковки

Сокращение условно-постоянных расходов

Использование географического положения

Применение прогрессивных технологий

Использование эффектов экономии

Использование эффекта масштаба

Использование эффекта объема

Использование эффекта обучения

Использование эффекта размера

## Лидерство по издержкам



Себестоимость	Цена фабрики	Оптовая цена	Розничная цена
170	210	294	599

• Конструкция одежды;  
 • Удешевление материалов;  
 • Сокращение нормы расхода материалов;  
 • Сокращение издержек на производство

+23,5%

+40%

+103%

Наценка к цене предыдущего звена

+23,5%

+72,9%

+252%

Наценка по отношению к себестоимости

-64

-220

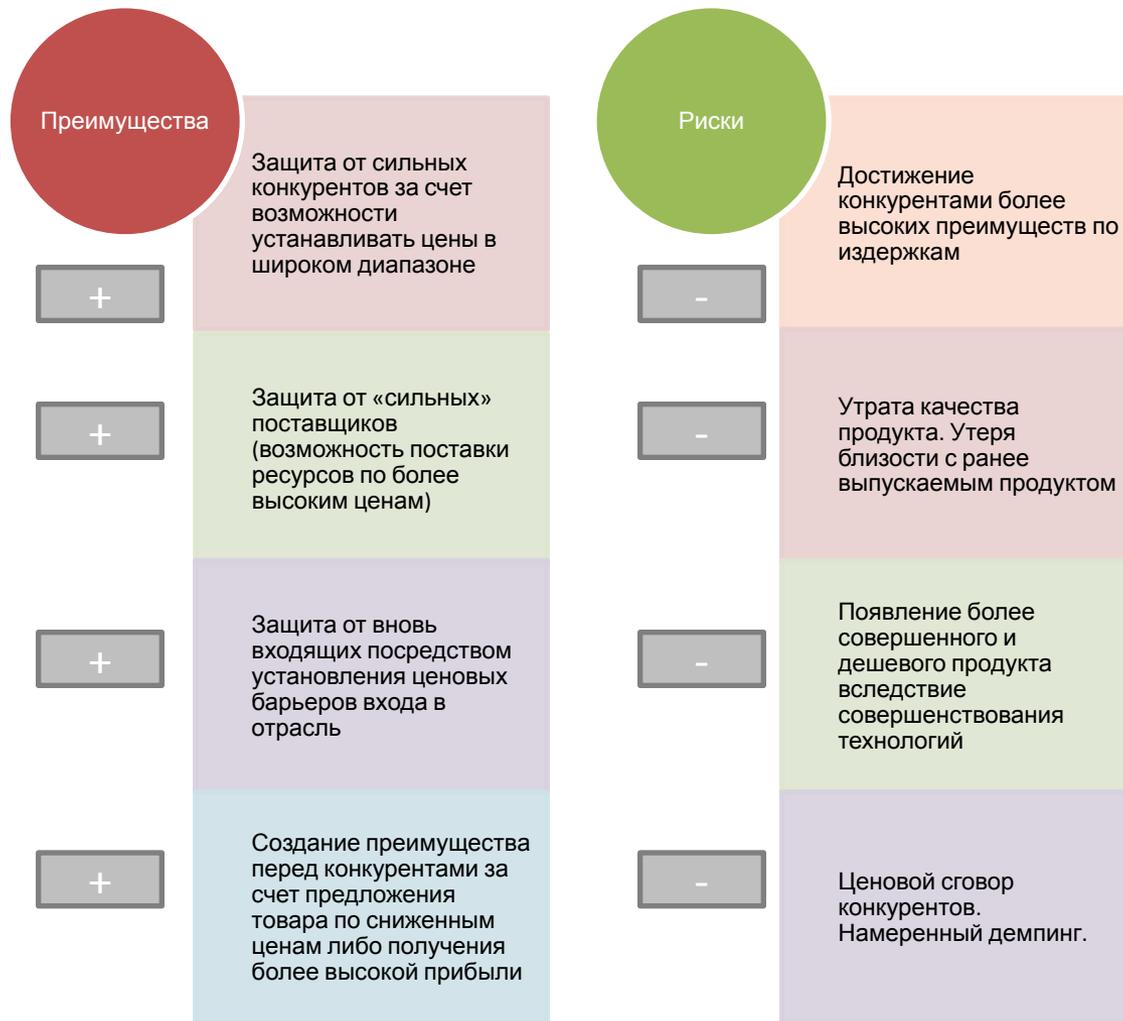
Себестоимость	Цена фабрики	Оптовая цена	Розничная цена
106	133	187	379

Собственные каналы распределения

-159

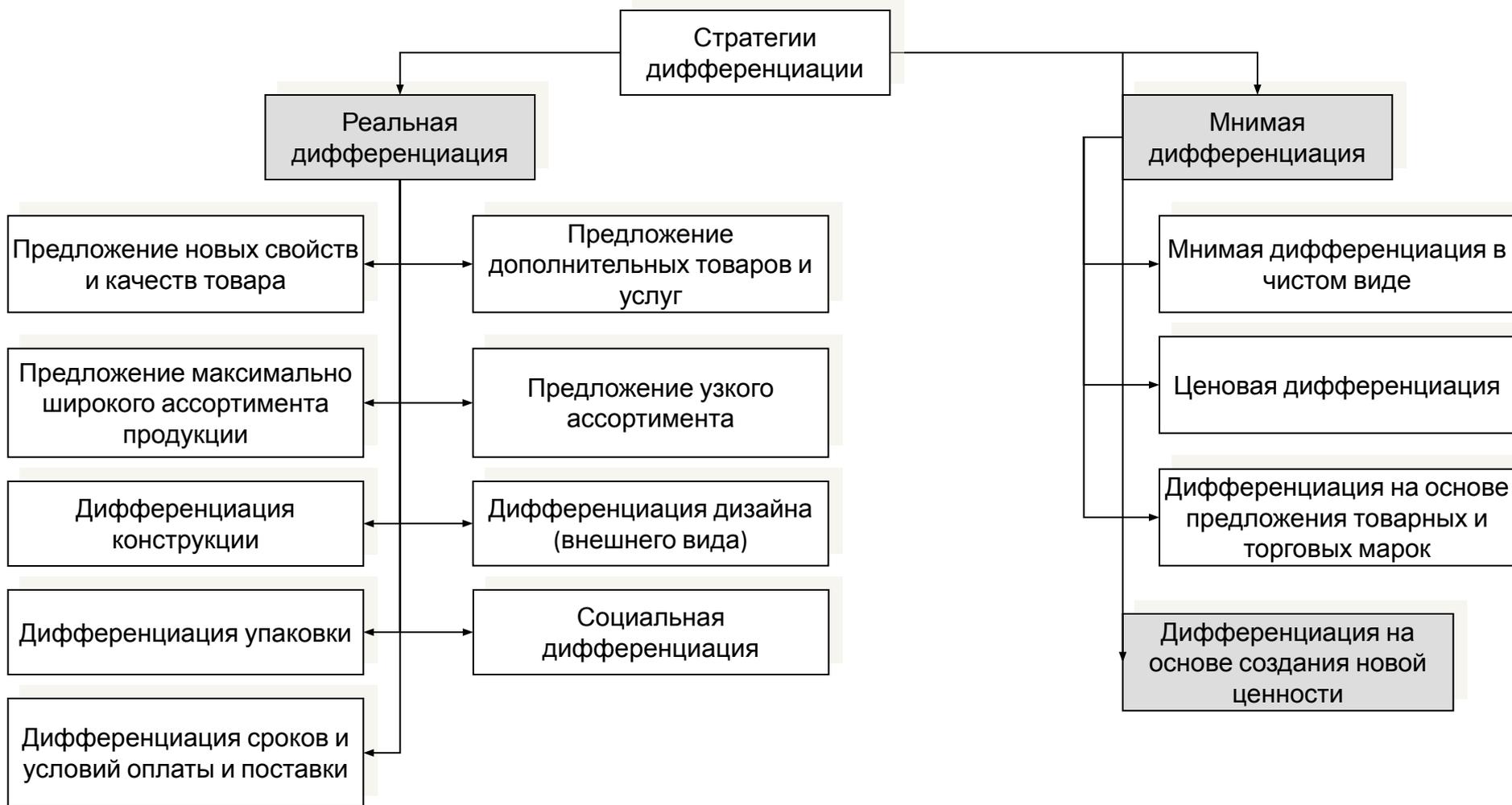
Себестоимость	Цена фабрики	Затраты по распространению	Розничная цена
106	133	87	220

# Преимущества и риски стратегии абсолютного лидерства по издержкам



# Стратегии дифференциации

**Стратегия дифференциации** заключается в создании преимущества на основе предложения на рынок уникального товара, отличающегося от предложений конкурентов



## Реальная дифференциация




**Комплект:**

- Olympus SP-570 UZ
- 4 батарейки АА
- кабель А/V
- кабель USB
- шейный ремень
- крышка объектива с ремешком
- руководство по эксплуатации на русском языке
- диск с ПО Olympus Master 2
- гарантийный талон Olympus 2 года

### Дополнительные товары



## Мнимая дифференциация

### Стоматологическая жевательная резинка



**Scandinavian Blueberry**  
(скандинавская голубика)

**Indian Cinnamon**  
(индийская корица)



**Brazilian Apple**  
(бразильское яблоко)

**African Citrus**  
(африканский цитрус)

### Чипсы без лишнего жира

Наша компания разработала и использует в производстве чипсов совершенно новую - революционную технологию, благодаря которой содержание жиров в готовом продукте снизилось до такой степени, что мы вправе заявить:

**"В наших чипсах 0% лишнего жира!"**

При старой технологии приготовления чипсов процесс обжарки занимает ~8 минут!!! При этом содержание масла в чипсах превышает 50-60% от их веса, образуются вредные для здоровья канцерогены, в то время как витамины и минеральные вещества исчезают.

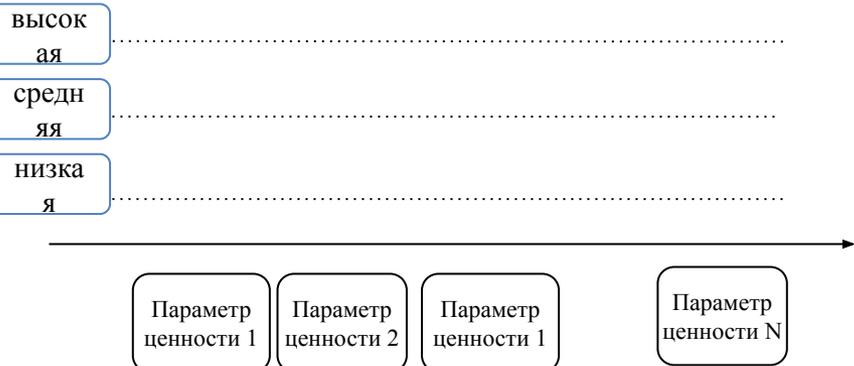
Наша технология предусматривает использование только качественного картофеля. Картофель тщательно очищается и из него удаляется влага. Из сухого картофельного вещества изготавливаются пластинки, которые обжариваются в растительном масле высшей степени очистки. Процесс обжарки занимает не более 5 секунд, что исключает образование вредных для здоровья канцерогенов и позволяет сохранить в чипсах все полезные свойства картофеля, минеральные вещества и витамины. Поэтому, с полным основанием, мы называем наши чипсы - Супер Чипсами!

Чипсы "Русская Картошка" 5 раз признаются Лучшим продуктом и 20 раз получают международные награды и более 20 серебряных медалей.

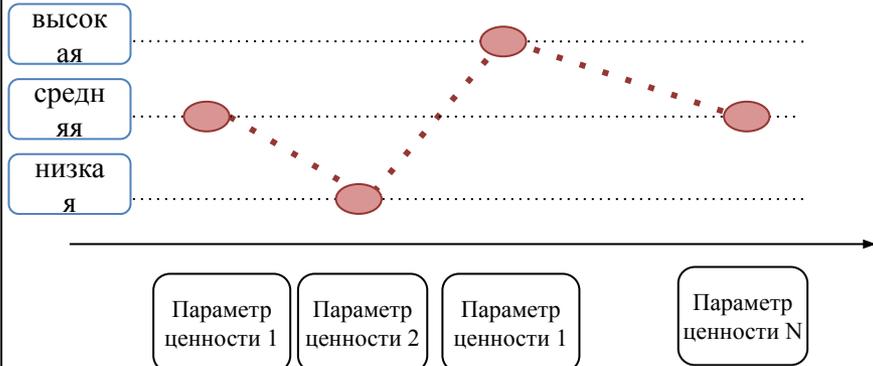


## Построение профиля «голубого океана»

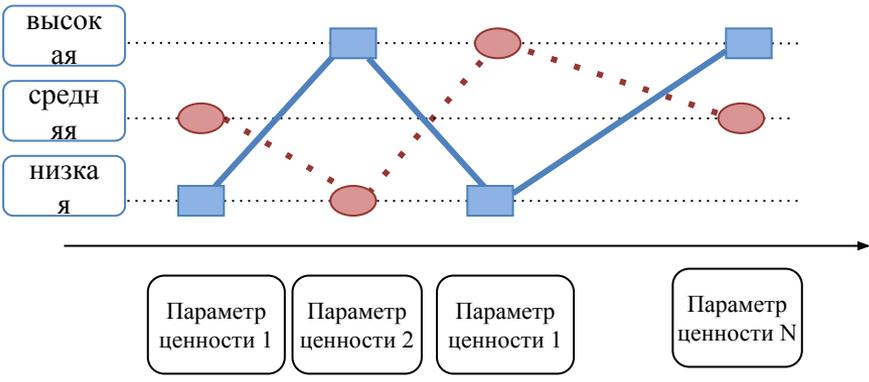
1. Выделить типовые параметры ценности, необходимые потребителю



2. Оценить доминирующее ценностное предложение. Построить канву «алюбого океана»



3. Построить «противофазную» канву «голубого океана»



4. Сформировать бизнес-концепцию

5. Найти первых клиентов нового предложения

6. Создать и развить бренд «голубого океана»

7. Привлечь клиентов традиционной отрасли

Необходимая информация по результатам стратегического анализа:

- Сведения о потребностях клиентов;
- Данные о продуктовом и ценностном предложении основных конкурентов.

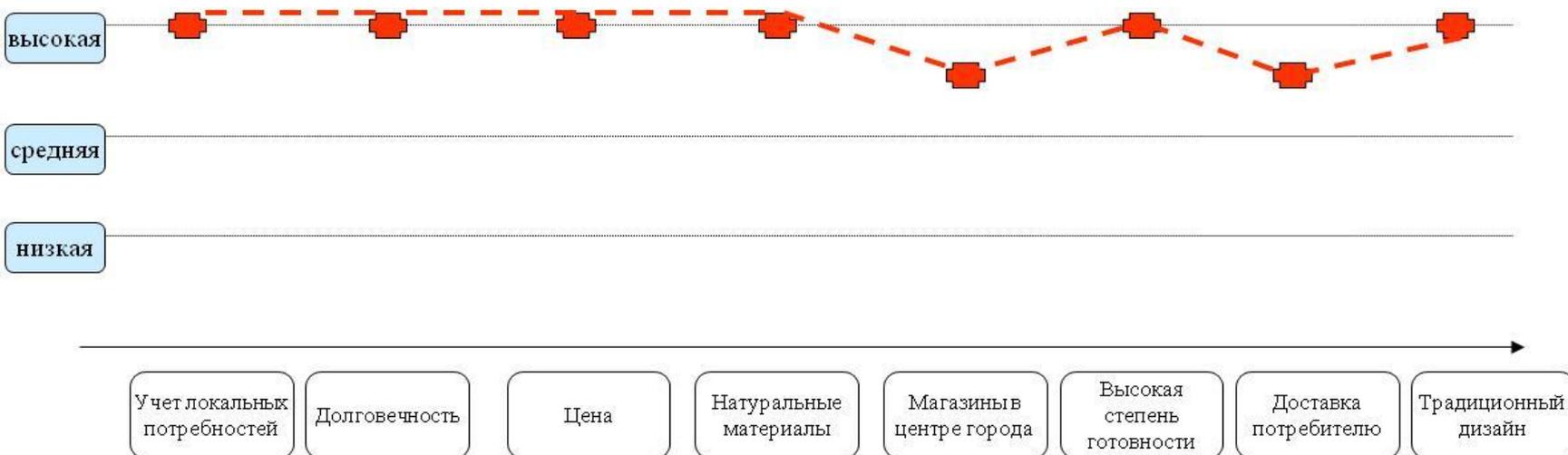
Условия использования

- активная конкуренция на рынке (цель: избежать ценовой конкуренции, построить рыночную нишу);
- Потребители подвержены моде и технологическим изменениям, неустойчивое ценностное восприятие

## Построение канвы действующего ценностного предложения

**«Стратегическая канва»** - совокупность оцененных параметров, характеризующих ценность продуктовых предложений, распространенных на рынке.

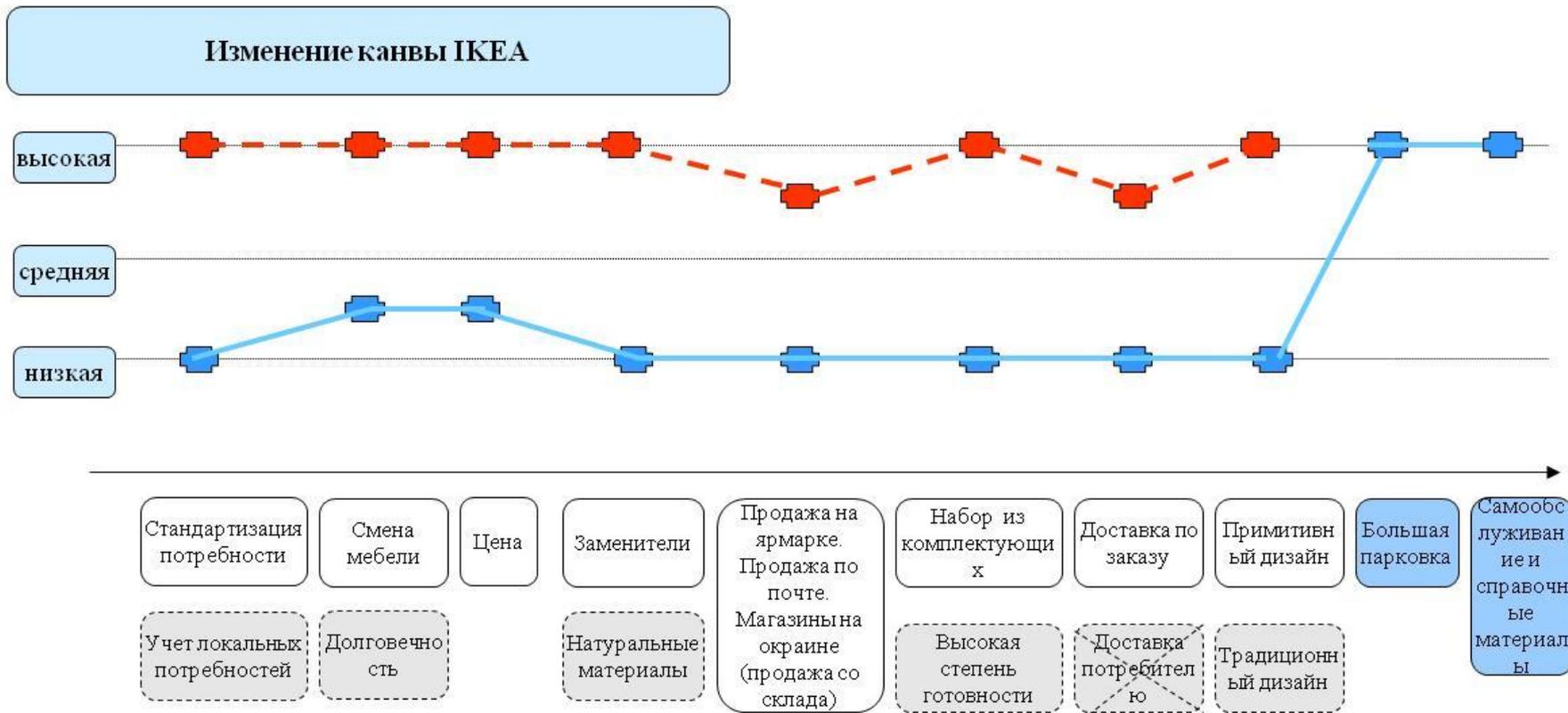
### Мебельный рынок Швеции (послевоенный период)



### Построить существующую стратегическую канву:

- Выявить традиции потребления в отрасли;
- Выявить характеристики существующих продуктов;
- Оценить во что вкладывают деньги конкуренты в отрасли.

## Построение противофазной канвы



Изменить канву посредством реконструкции элементов ценности для потребителя

- Перенацелить стратегию на альтернативные ценности;
- Переориентировать взгляды компании с клиентов на неклиентов отрасли.

## Модель «четырёх действий».



Понизить	Упразднить	Повысить	Ввести
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на потребителя (переход от учета потребностей к стандартной мебели);</li> <li>• Долговечность (часто менять мебель);</li> <li>• Цена;</li> <li>• Натуральные материалы (на заменители);</li> <li>• Высокая готовность (использование разборных наборов-конструкторов);</li> <li>• Традиционный дизайн (замена дизайна эргономикой)</li> <li>• Расположение (окраина)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доставка (перевести в разряд оплачиваемой услуги)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большая парковка (удобно для автомобилистов).</li> <li>• Самообслуживание и большое количество пояснительной информации.</li> </ul>

## Первые клиенты отрасли

### Клиенты других отраслей

Клиенты, приобретающие продукцию (работы, услуги) с аналогичными параметрами в других отраслях, не покупающие товары отрасли.

Выделить факторы привлечения внимания потребителей к новому товару.

### Стратегические группы рассматриваемой отрасли

Клиенты, которых не устраивает цена товара или характеристики экономичности.

Потребители, недовольные состоянием функционально-эмоционального баланса отраслевого предложения.

Выделить факторы, которые определяют переключение (выбор между группами), акцентировать внимание на изменении значимых параметров ценности.

Сформировать понятную потребителю функционально-эмоциональную модель

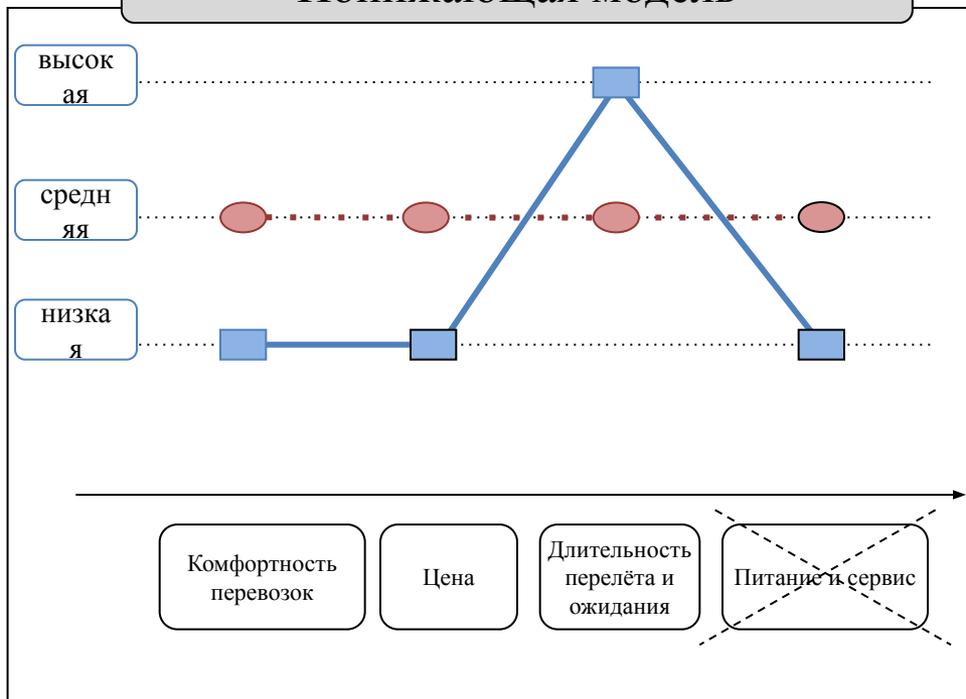
### Ссылочные аудитории

Клиенты, совершающие покупку, основываясь на чужом мнении и экспертных оценках.

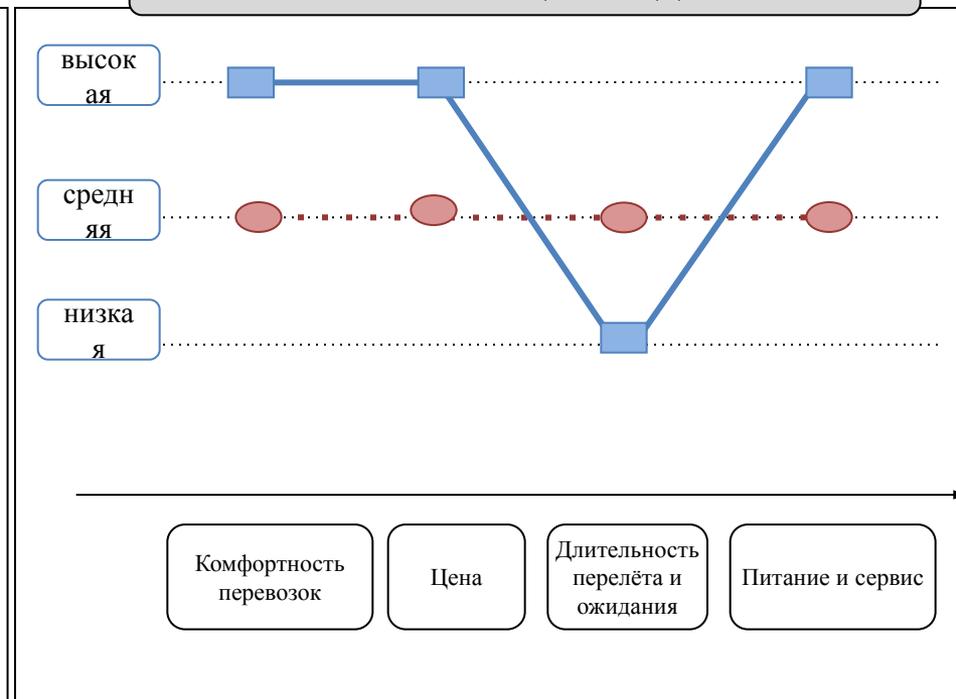
Выделить «ссылочные аудитории». Предложить дополнительную ценность для «ссылочных аудиторий»

## Стратегическая канва авиаперевозок

## Понижающая модель



## Повышающая модель



Понизить

Повысить

Добавить

Упразднить

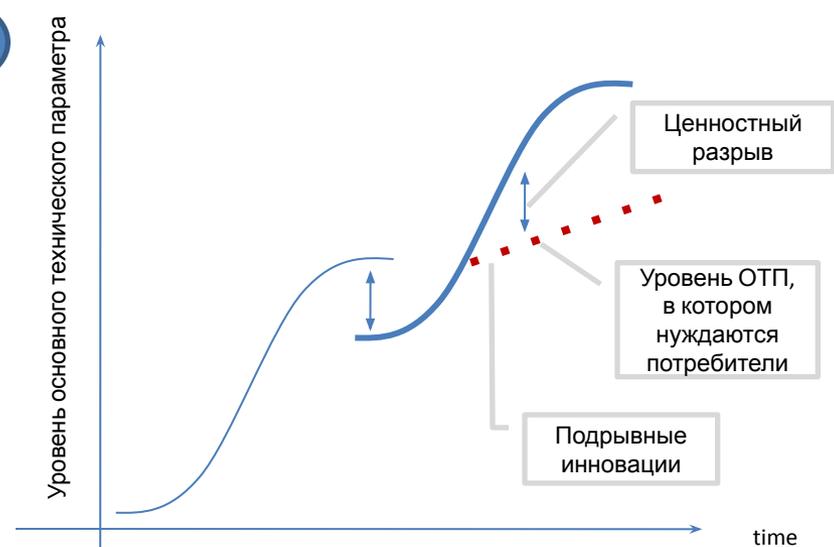
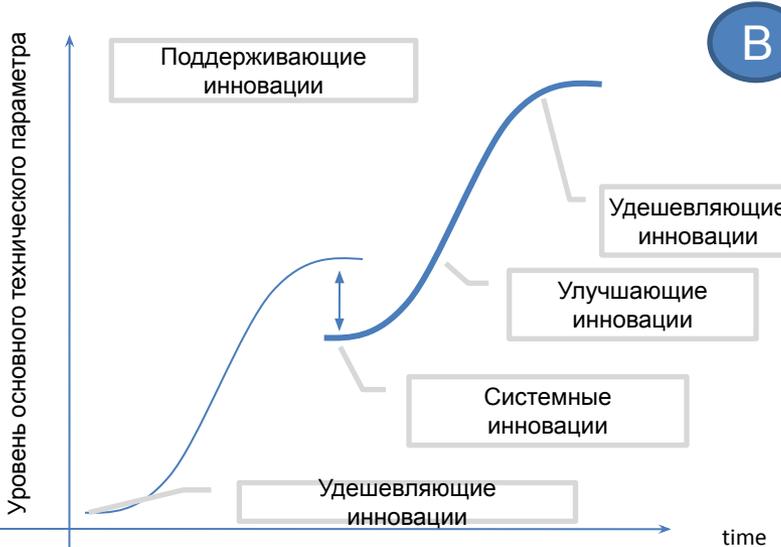
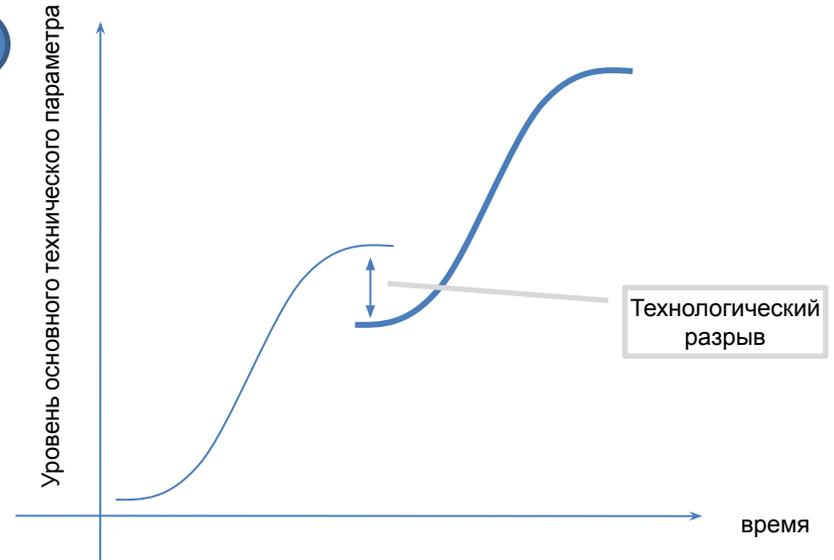
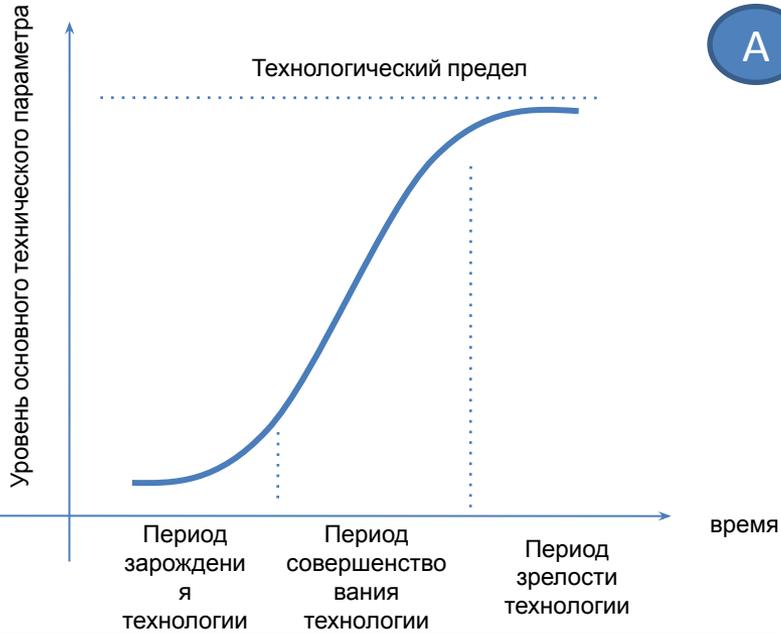
Питание и сервис

Понизить

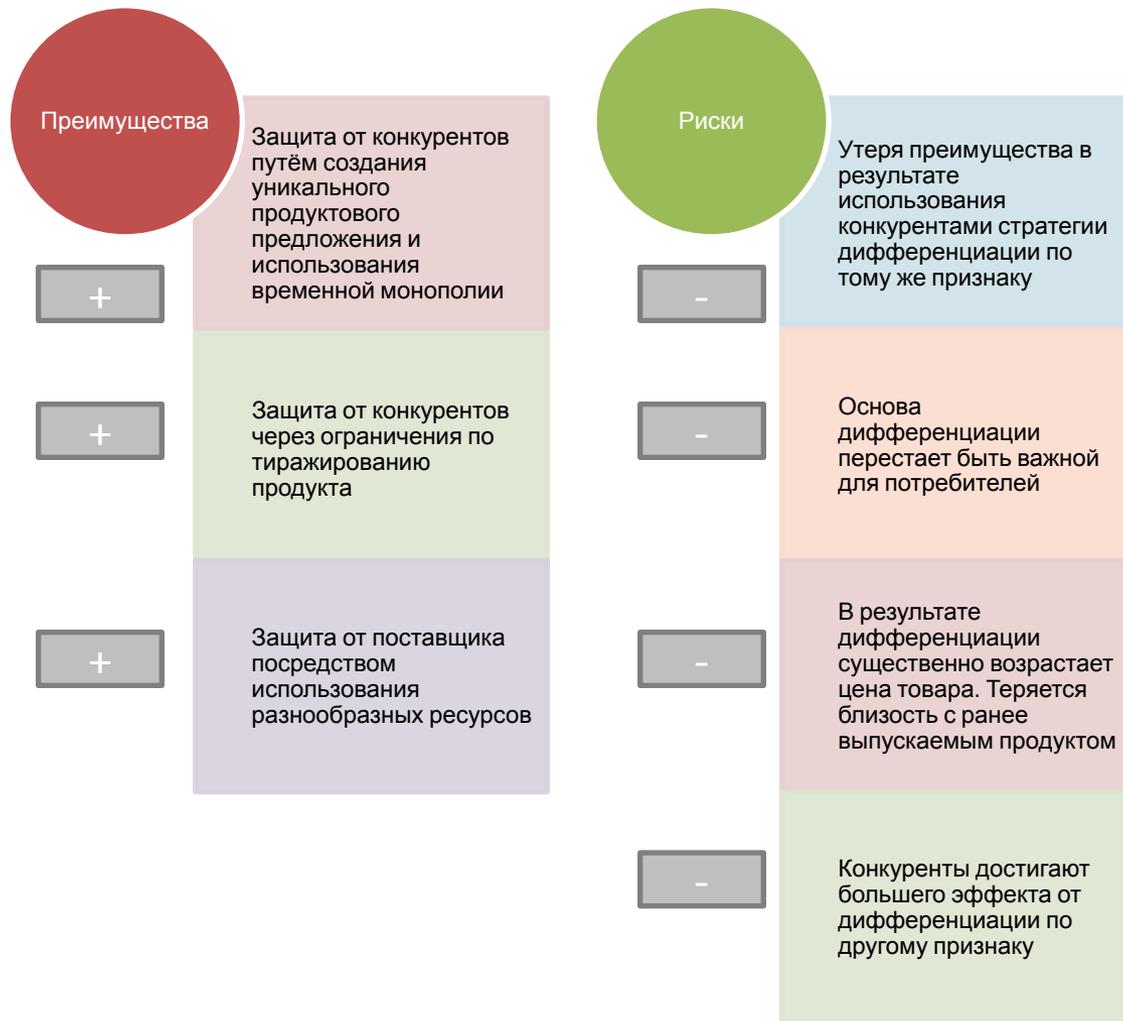
Повысить

Добавить

Упразднить



## Преимущества и риски стратегии дифференциации



# Стратегии фокусирования

**Стратегия фокусирования** заключается в создании преимущества перед конкурентами посредством концентрации на определенном рыночном сегменте и лучшем обслуживании клиентов целевого сегмента

## Стратегии фокусирования

Сегментация рынка

Концентрация на единственной нише

Обслуживание нескольких (ограниченного числа) сегментов

Фокусирование при отсутствии сегментации (стратегия выборочного обслуживания)

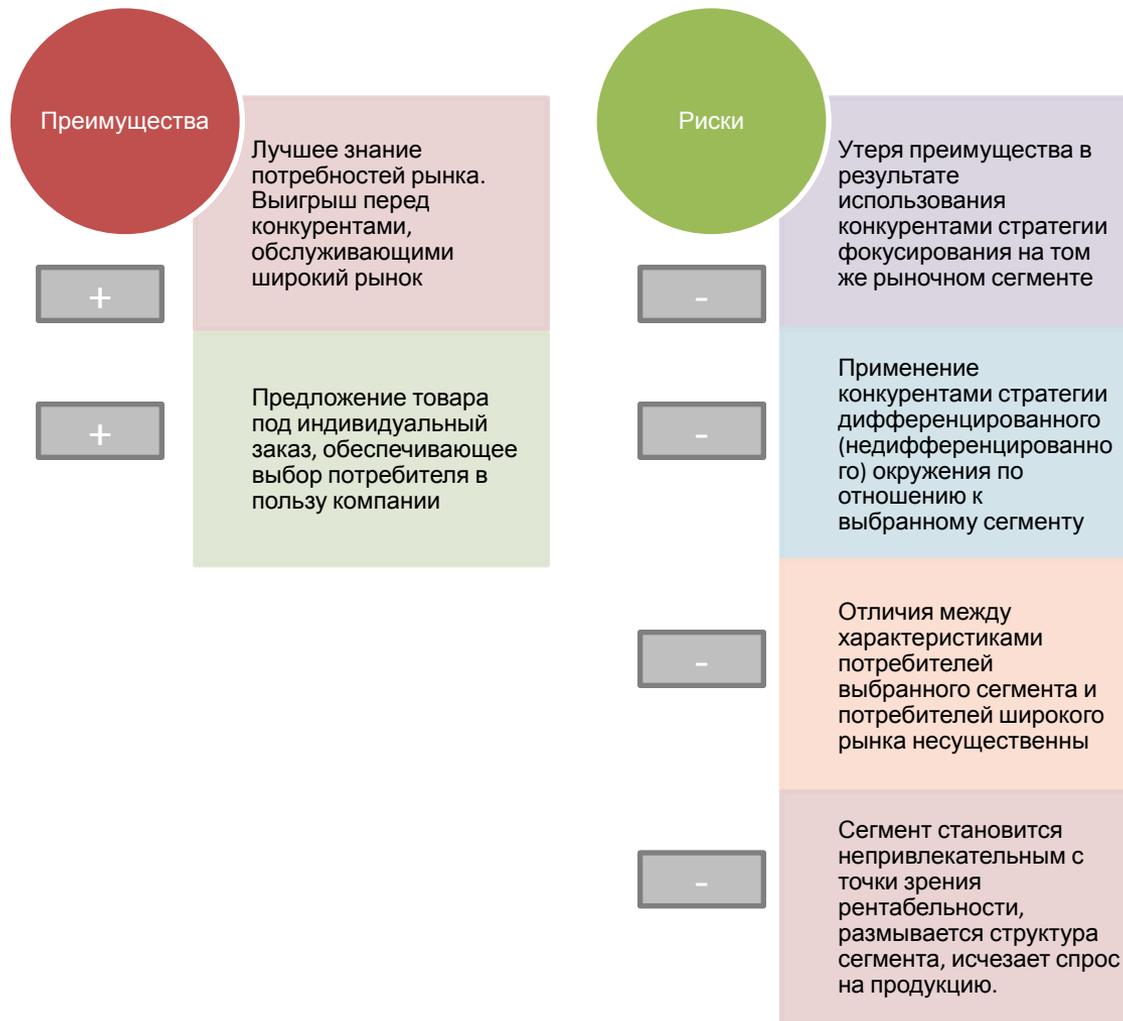
Обслуживание конкретных клиентов

Стандартизированное обслуживание

Чистое обслуживание

География – где?  
Продукт – что?  
Потребность – для чего?  
Потребитель – кто?

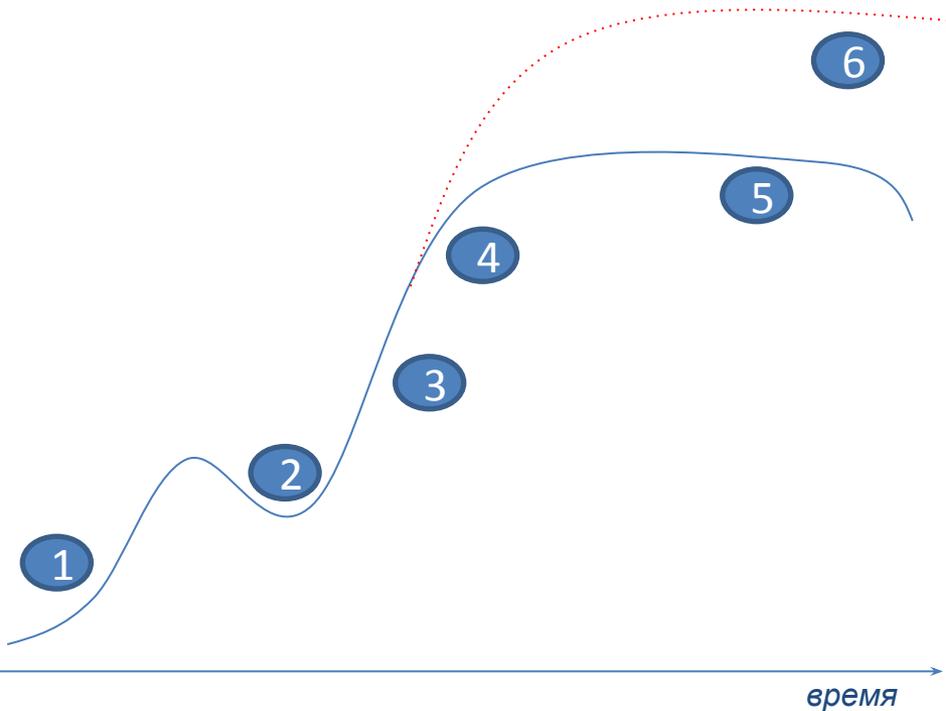
## Преимущества и риски стратегии фокусирования



# Матрица М. Портера для классификации конкурентных стратегий



## Связь жизненного цикла со стратегией бизнеса (конкурентной стратегией)



Стадия жизненного цикла	Применяемые типы стратегий
1 Визионная стадия	Фокусирование (стандартизированное или чистое обслуживание) Реальная дифференциация (мнимая дифференциация только для усиления восприятия свойств)
2 Визионный спад	Фокусирование Лидерство по издержкам
3 Интенсивный рост	Дифференциация на широком рынке Оптимальные издержки
4 Замедленный рост	Мнимая дифференциация Лидерство по издержкам <u>ИЛИ</u> Фокусирование
5 Стабилизация	Лидерство по издержкам <u>ИЛИ</u> Ценовая дифференциация <u>ИЛИ</u> Ценностная дифференциация (голубой океан) <u>ИЛИ</u> Фокусирование (концентрация на сегменте)
6 Диффузионный рост	Реальная дифференциация в сочетании. Оптимальные издержки. Географическая концентрация (локализация).

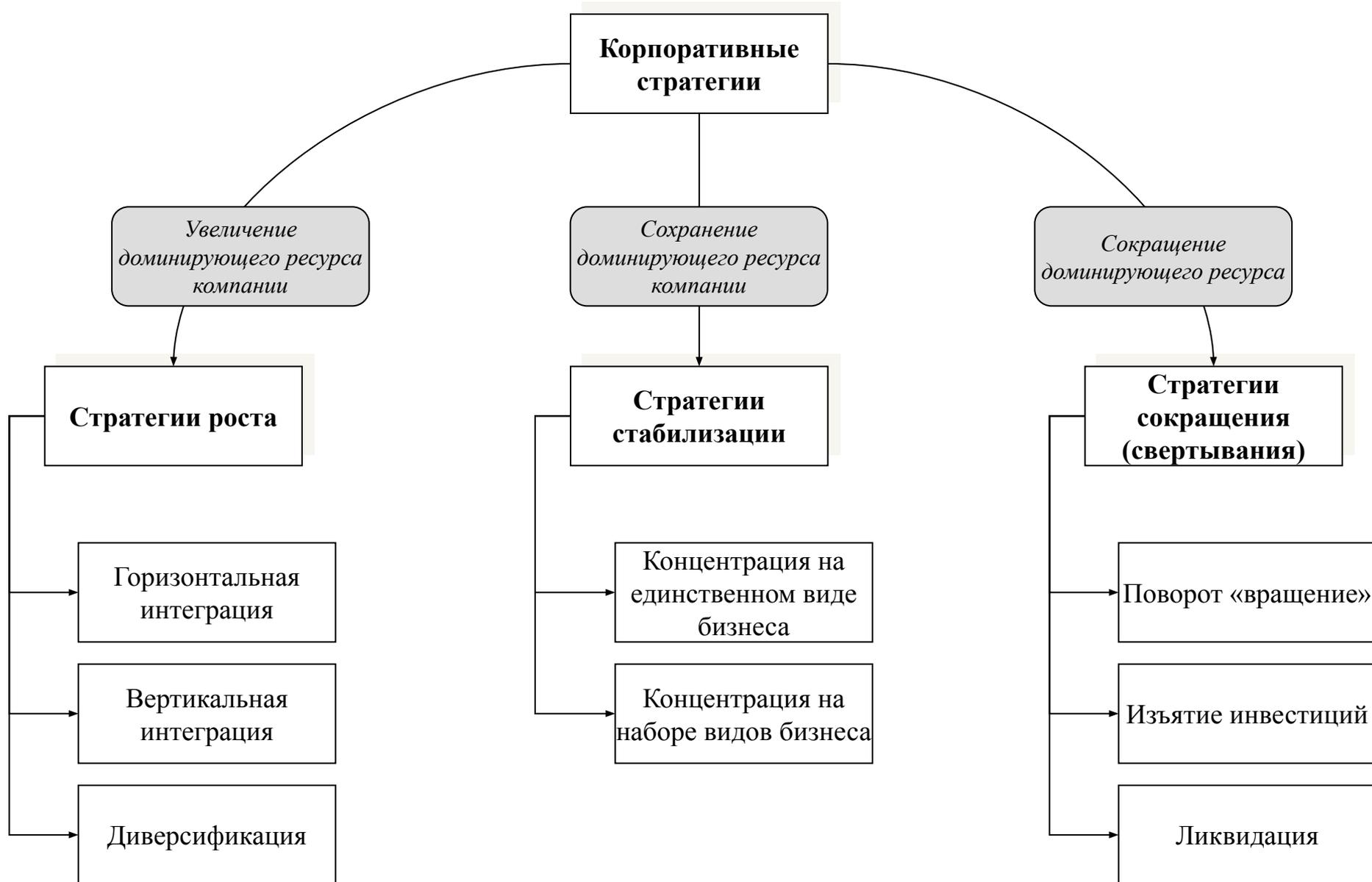
## Характеристика стадий жизненного цикла (условия выбора стратегий)

	Стадия жизненного цикла	Характеристика рынка	Модель конкурентных сил М. Портера
1	Визионная стадия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гипер рост;</li> <li>• Высокая концентрация при низкой конкуренции;</li> <li>• Опытное производство;</li> <li>• Высокая маржинальность (инновационная рента, свыше 100%);</li> <li>• Угроза коммодитизации</li> <li>• Угроза затягивания визионной стадии из-за неблагоприятного изменения макроэкономической ситуации</li> </ul>	Конкуренция с заменителями Несформированные барьеры конкуренции Низкая интенсивность прямой конкуренции Неопределенность поставки и потребления «Экономическая сила» потребителей, обусловленная фокусированием
2	Визионный спад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стагнация,</li> <li>• Высокая концентрация при низкой конкуренции (понижение по отношению к визионной стадии);</li> <li>• Насыщенность сегмента..</li> </ul>	Конкуренция с заменителями Пересмотр правил игры в отрасли. Изменение барьеров Низкая интенсивность прямой конкуренции. Вход новых конкурентов. Борьба за технологическое лидерство. «Экономическая сила» потребителей, обусловленная фокусированием сохраняется
3	Интенсивный рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий рост (темпы прироста более 20% в год).</li> <li>• Умеренная концентрация (CR4 от 45 до 70%, ННИ – от 1000 до 2000)</li> <li>• Серийное производство</li> <li>• Средняя маржинальность (25-60%)</li> <li>• Угроза канибализации</li> </ul>	Прямая конкуренция выходит на первый план Проявление экономической силы поставщиков Появление барьеров выхода на рынок Формирование стратегических групп конкурентов
4	Замедленный рост	Средние темпы прироста (10-20%) Умеренная концентрация (CR4 и ННИ ближе к нижней границе диапазона) Понижение маржинальности (10-25%); Угроза проявления всех подрывных тенденций	Прямая конкуренция усиливается Проявление экономической силы поставщиков Проявление экономической силы потребителей Усиление барьеров выхода на рынок Формирование стратегических групп конкурентов Формирование альянсов конкурентов Объединения конкурентов
5	Стабилизация	Низкий или отсутствующий рост (0-4%) Низкая концентрация Низкая маржинальность и ценовая конкуренция	Интенсивная прямая конкуренция. Активная конкуренция Экономическая сила поставщиков и потребителей проявляются в высокой степени Слияния конкурентов Усиление барьеров, в том числе появление межгрупповых барьеров

## **Тема 2.**

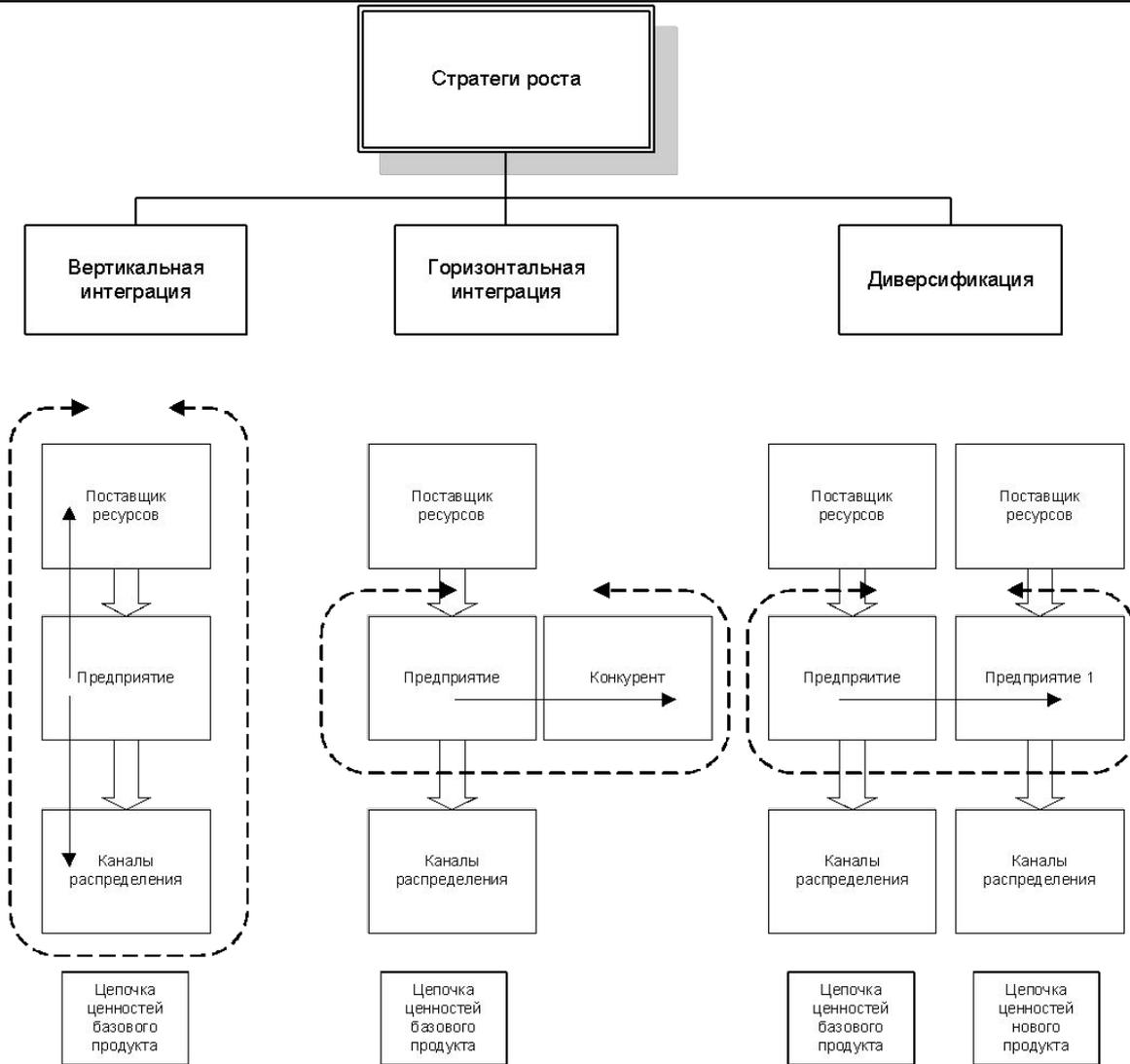
**Виды корпоративных  
стратегий организации  
и особенности их  
применения**

## Группы корпоративных стратегий



# Стратегии роста

**Стратегии роста** - стратегии, направленные на увеличение стоимости активов предприятия, или на рост ресурсного потенциала. В рамках стратегий роста приобретаются другие предприятия, основные производственные фонды, нанимается на работу новый персонал, расширяются производственные запасы. Увеличение ресурсного потенциала должно сопровождаться увеличением долей рынка, объемов продаж, размера получаемой прибыли. .



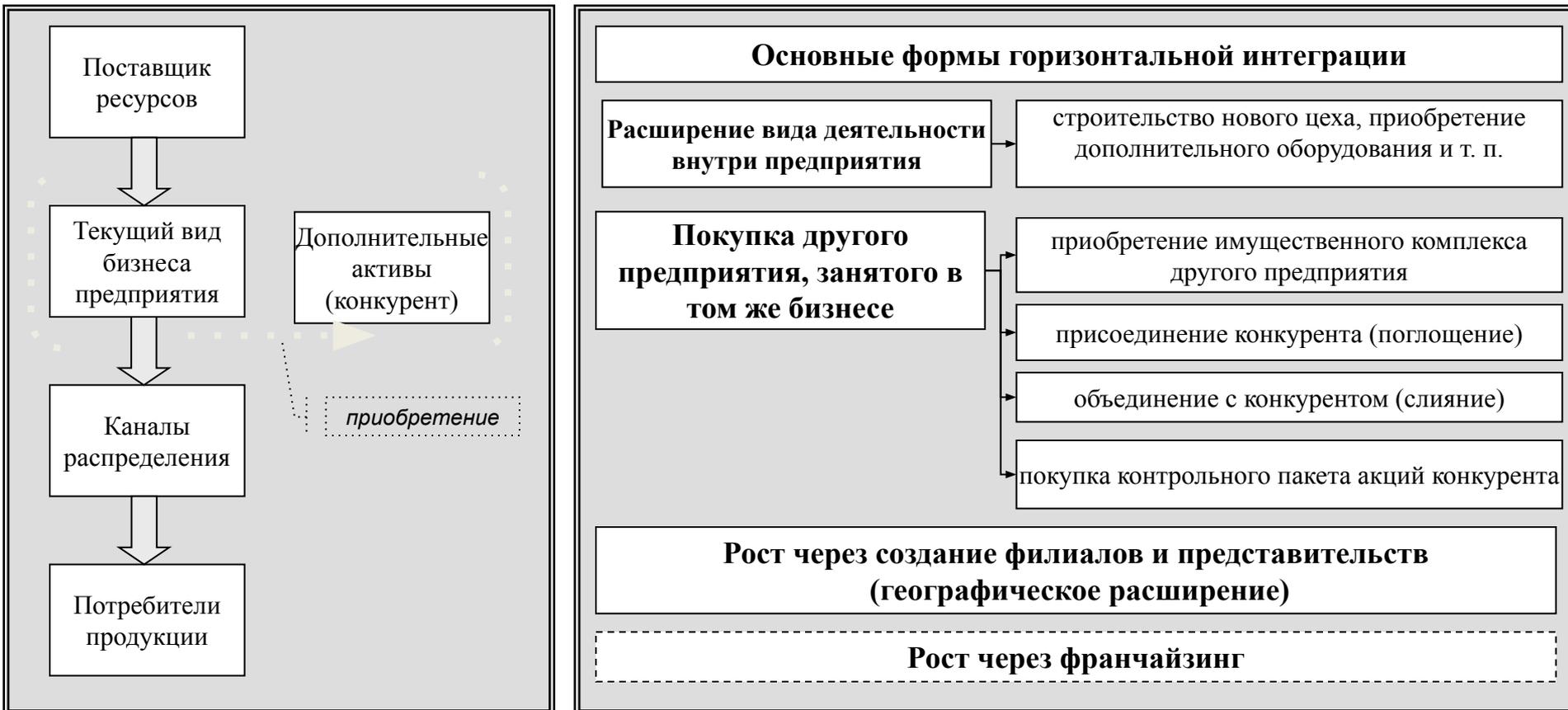
**Горизонтальная интеграция** – стратегия, связанная с расширением активов (потенциала) текущего вида бизнеса. Используется: для достижения эффекта объема; в форме слияния (поглощения, альянса) – для улучшения рыночной позиции предприятия.

**Вертикальная интеграция** – стратегия, направленная на включение во внутреннюю цепочку ценностей компании ресурсообеспечивающих или товаропроводящих звеньев. Используется: для сокращения трансфертных цен и транзакционных издержек; для контроля за изготовлением редких (уникальных) ресурсов; для освобождения от экономической силы поставщиков и потребителей.

**Диверсификация** – стратегия выхода в новый вид бизнеса (при сохранении старого вида деятельности). Используется: для обеспечения эффекта размера; для сокращения рисков; для выхода в быстро растущий бизнес.

## Стратегия горизонтальной интеграции

**Стратегия горизонтальной интеграции** - расширением активов (потенциала) текущего вида бизнеса компании..



# Случаи использования и риски применения стратегии горизонтальной интеграции

## Использование стратегии

Происходит быстрый рост отрасли. Компания вкладывает деньги в рост для удержания и усиления конкурентной позиции (сохранения или повышения доли на растущем рынке).

Компания использует более эффективную, чем у конкурентов, бизнес-модель, отвечающую запросам потребителей, и увеличивает свое присутствие на рынке.

Компания (несколько мелких фирм конкурентов) стремятся к улучшению позиции по отношению к более крупному конкуренту.

Компания была создана для продажи. Рост необходим для повышения рыночной стоимости капитала.

Компания стремится к сокращению издержек и достижению эффекта экономии на объемах.

## Риски стратегии

Сложность прогнозирования роста и привлекательности отрасли. Возможность быстрого прерывания роста. Неверное планирование производственных мощностей в процессе горизонтальной интеграции.

Сложность управления громоздким бизнесом. Рост управленческих издержек.

Проявление в отрасли обратных эффектов объема. Появление моделей, позволяющих добиться низких издержек за счет иных факторов (например, гибкость производственной системы, диверсификация, аутсорсинг и т.д.).

Целенаправленный «подрыв» роста отрасли конкурирующими компаниями (через сокращение жизненного цикла отрасли, более ранний вывод товаров нового поколения на рынок, создание «подрывных инновационных продуктов», конвергенцию и др.).

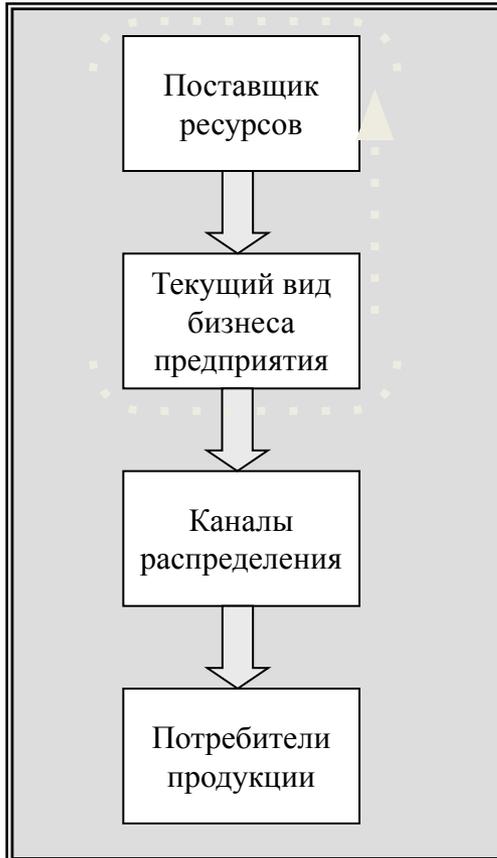
Рост издержек

Потеря конкурентной позиции

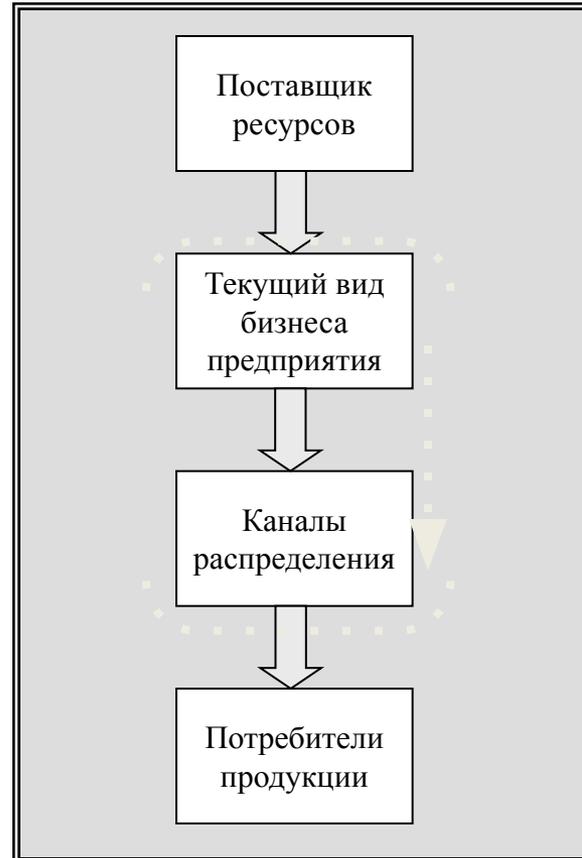
Барьеры выхода из отрасли

## Стратегия вертикальной интеграции

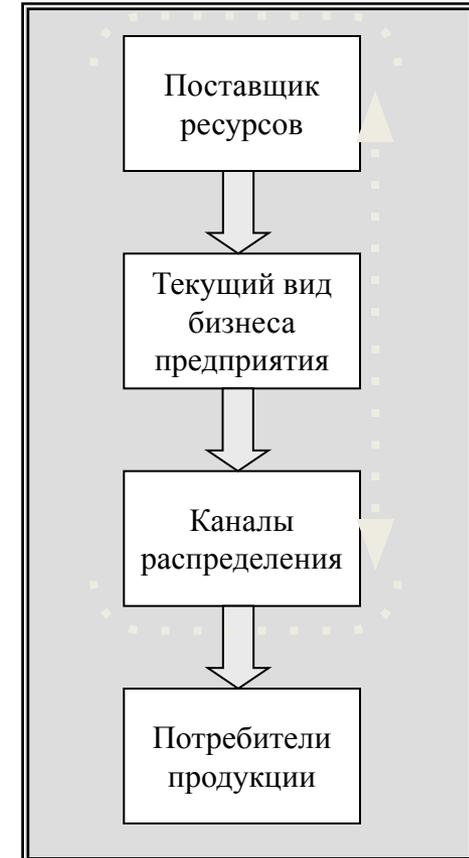
**Стратегия вертикальной интеграции** - стратегия, направленная на включение во внутреннюю цепочку ценностей компании ресурсообеспечивающих или товаропроводящих звеньев



**Вертикальная интеграция «назад» («вверх»)** – приобретение активов для обеспечения предприятия ресурсами

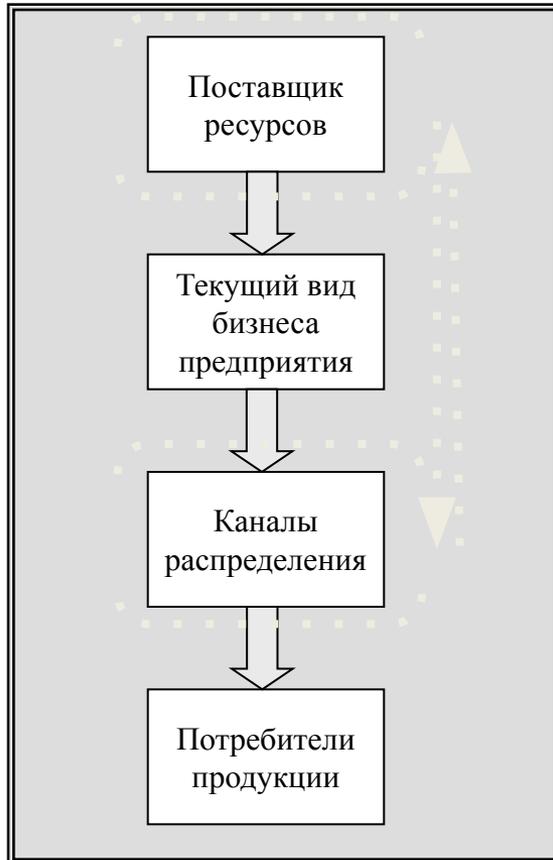


**Вертикальная интеграция «вперед» («вниз»)** – приобретение активов для переработки или перепродажи продукции предприятия

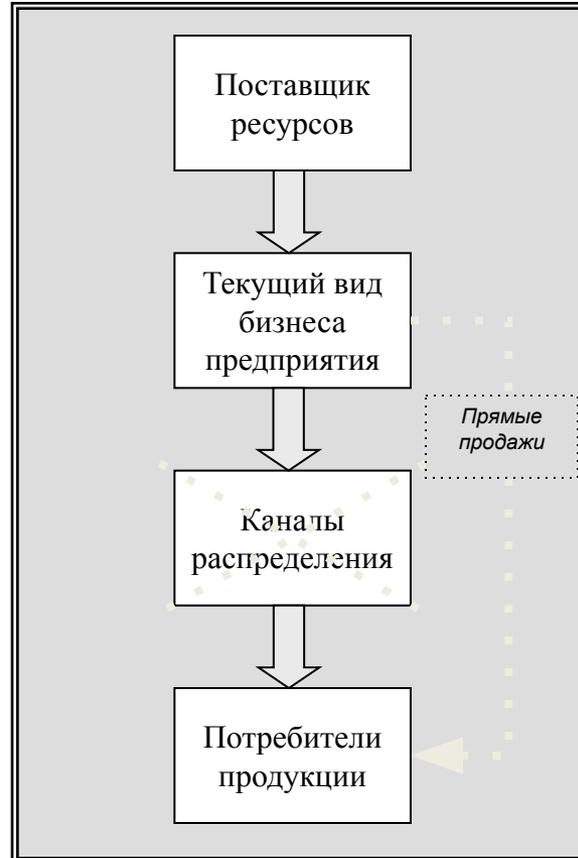


**Полная вертикальная интеграция** – приобретение всей цепочки создания стоимости

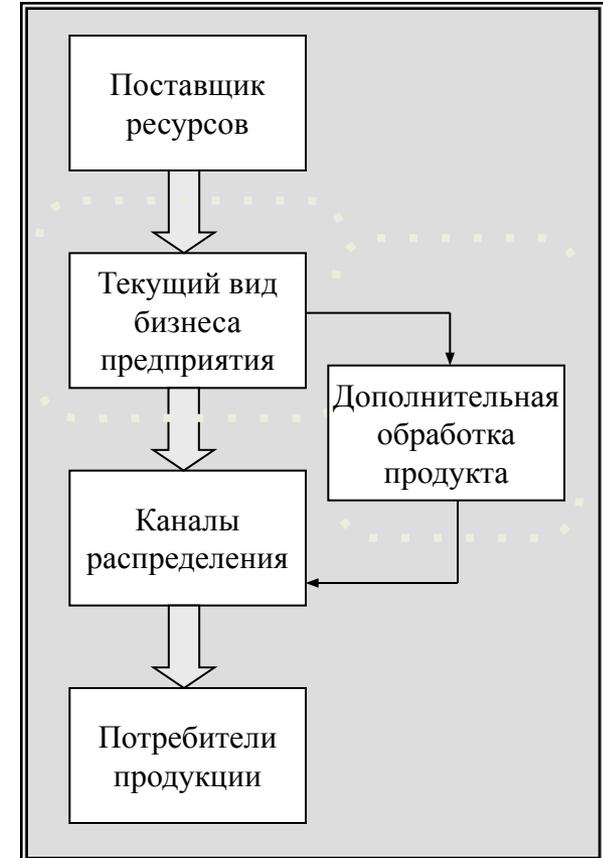
## Стратегия вертикальной интеграции



**Вертикальная интеграция с пропуском звена** – приобретение звена цепочки для двухстороннего контроля

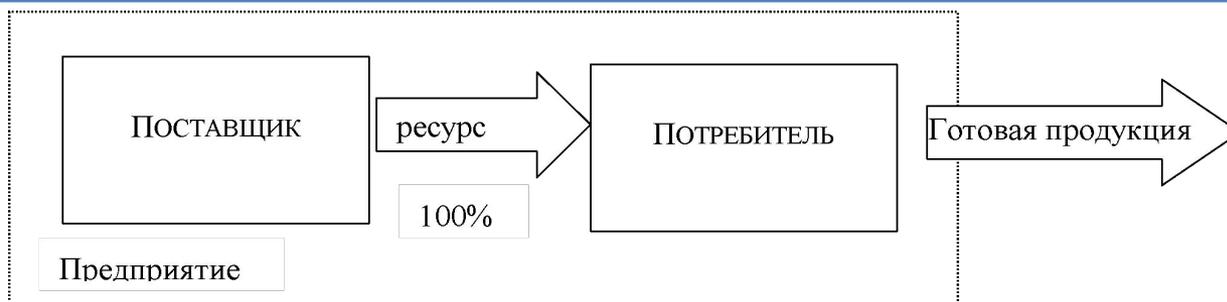


**Вертикальная интеграция с исключением звена (сокращением цепочки создания стоимости)** – исключением звена цепочки для сокращения затрат цепочки



**Вертикальная интеграция с добавлением звена (удлинение цепочки создания стоимости)** – введение нового звена внутри предприятия для удлинения цепочки и улучшения обслуживания

## Вертикальная интеграция в чистом виде и с элементами диверсификации



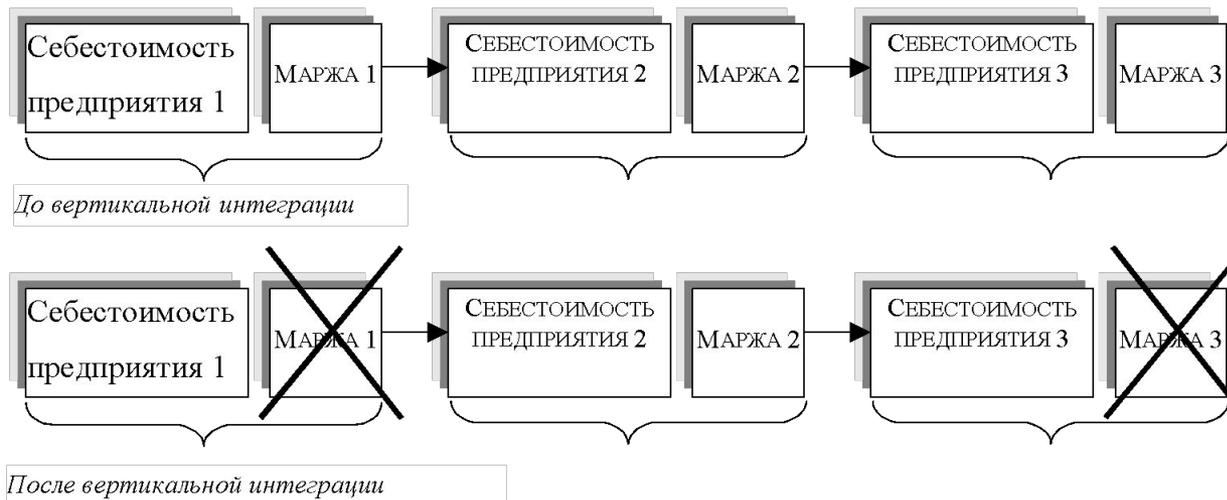
При **вертикальной интеграции в чистом виде** вся продукция предыдущей стадии отраслевой цепочки в полном объеме потребляется для собственных производственных нужд. На рынок выводится лишь готовый продукт последней стадии цепи.



При **вертикальной интеграции с элементами диверсификации** продукция предыдущей стадии отраслевой цепочки лишь частично потребляется для собственных производственных нужд. Часть продукции реализуется на свободном рынке. Таким образом, предприятие работает в двух отраслях.

## Экономические последствия вертикальной интеграции

**В результате вертикальной интеграции сокращаются трансфертные цены в отраслевой цепочке ценностей**



**В результате вертикальной интеграции сокращаются транзакционные издержки предприятия**

Транзакционные издержки - издержки, связанные с поиском партнеров и заключением сделки

Транзакционные издержки «до»

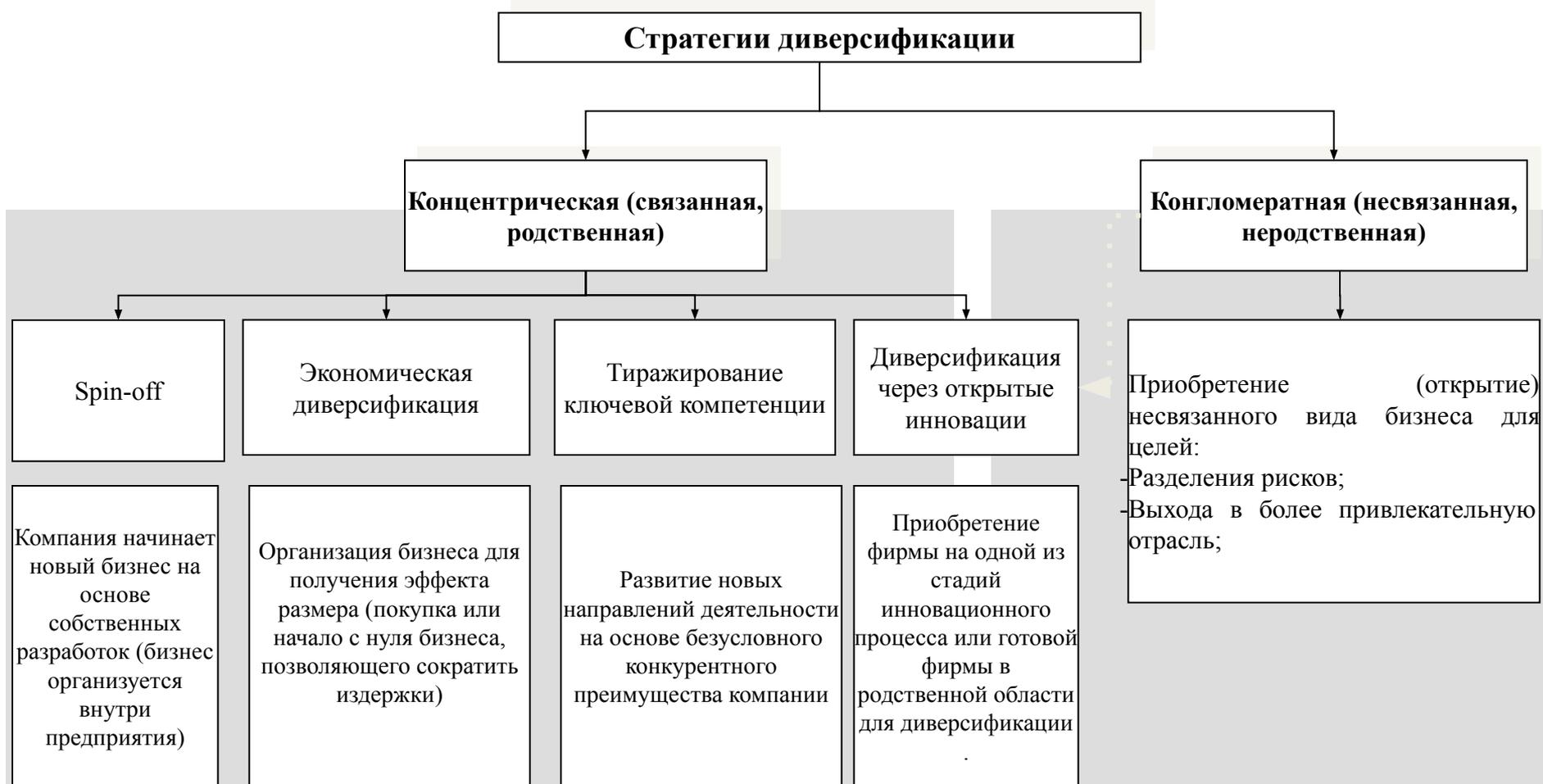
издержки, предвещающие заключение сделки на поставку продукции, затраты, связанные с поиском поставщика, проведением переговоров, тестированием пробных партий продукции.

Транзакционные издержки «после»

издержки, связанные с непосредственным заключением сделки.

# Стратегия диверсификации

**Стратегии диверсификации** - стратегии, основанные на приобретении активов вида бизнеса, несвязанного с текущей деятельностью.



## Случаи использования и риски применения стратегии диверсификации

### Использование стратегии

#### Концентрическая диверсификация:

Достижение синергетического эффекта от использования разделяемых ресурсов для производства, разработки, продаж услуг различных видов бизнеса;

Обеспечение конкурентного преимущества по цене за счет использования эффекта размеров;

Перенос уникальных результатов исследований и разработок, выполненных в рамках одного бизнеса на другой бизнес с целью экономии инвестиционных затрат.

#### Конгломератная диверсификация:

Получение более высокой финансовой отдачи от деятельности компании (более высокой прибыли, рентабельности, показателей EBITDA, акционерной стоимости и т.п.);

Приобретение активов компании в быстро растущей отрасли для ускорения общего роста;

Разделение рисков между несколькими компаниями.

### Риски стратегии

Громоздкость структуры и повышение управленческих издержек.

Конфликты при распределении инвестиций между различными направлениями деятельности.

Вложение в «неправильную» отрасль.

Риски применения ключевой компетенции в других отраслях: низкая адаптивность компетенции; конкурентный риск.

## Стратегии стабилизации

**Стратегии стабилизации** - стратегии, основанные на сохранении стоимости активов организации на одном и том же стабильном уровне. Стратегии стабилизации не предполагают приобретения или продажи ресурсов. При этом сохранение стоимости активов на том же уровне не препятствует предприятию увеличивать выручку, прибыль, рыночную долю.

### Стратегии стабилизации

#### Охват видов бизнеса

**Концентрация на единственном виде бизнеса**

Ресурсы фирмы концентрируются на единственном виде деятельности. Все прочие виды бизнеса исключаются

**Концентрация на наборе видов бизнеса**

Компания сосредотачивает внимание на существующих видах деятельности. Новых бизнесов в продуктовый набор компании и добавляется.

#### Изменение бизнес-модели

**Эксплуатация существующей бизнес-модели**

Компания не меняет предложение ценности для потребителя. Могут оптимизироваться отдельные бизнес-процессы (сокращаться затраты, совершенствоваться система обслуживания)

**Совершенствование бизнес-модели**

Компания изменяет предложение ценности для потребителя, не меняя ресурсного потенциала (при этом может меняться внешняя составляющая бизнес-модели).

#### Повышение эффективности деятельности

**Повышение эффективности операций**

Оптимизация бизнес-процессов, сокращение затрат, повышение качества обслуживания потребителей, повышение загрузки мощностей

**Неизменное функционирование**

Поддержка текущей эффективности бизнес-процессов компании и уровня обслуживания потребителей

## Случаи использования и риски применения стратегии стабилизации

### Использование стратегии

Отрасль привлекательна в текущий момент, но не имеет перспектив. Нет смысла вкладывать деньги в рост

Бизнес-модель компании неэффективна и требует изменения. Конкуренты с более эффективными бизнес-моделями получают больший эффект на рынке.

Организация не имеет денежных средств для инвестирования в рост.

Ресурсный потенциал организации используется не достаточно эффективно, необходимо оптимизировать бизнес-процессы, прежде, чем переходить к росту.

Организации выгоднее вступать в альянсы, нежели наращивать собственный ресурсный потенциал.

Организация доминирует на рынке и в случае дальнейшего роста может попасть под контроль органов антимонопольного регулирования.

### Риски стратегии

Несвоевременная диверсификация (отсутствие диверсификации) может привести к потере предприятия по мере утраты отраслью привлекательности.

Компания может потерять конкурентную позицию и основных клиентов в случае использования стратегии стабилизации в растущей отрасли.

Зависимость компании от партнеров по альянсу при создании конкурентного преимущества

### Экономические эффекты стратегии

Повышение конкурентоспособности компании за счет создания новой потребительской ценности с использованием существующих ресурсов.

Изменение структуры издержек компании. Сокращение себестоимости, повышение прибыли и рентабельности.

Улучшение рыночной позиции компании в действующей отрасли.

## Стратегии свёртывания

**Стратегии свёртывания** - стратегии, направленные на сокращение стоимости доминирующего ресурса вида деятельности компании. Выделяют стратегии, связанные с перепрофилированием (вращение) и физическим сокращением

### Стратегии свёртывания

#### Стратегии вращения (поворота)

Вывод части или всех активов из текущего бизнеса и переориентация их на новый вид деятельности

Перепрофилирование

Передача в аренду

Организация аутсорсинга и аутстафинга

Организация инфраструктурного элемента (технопарк, бизнес-парка, инкубатора)

Уменьшение масштаба бизнеса

#### Стратегии изъятия инвестиций

Выделение бизнеса в самостоятельное юридическое лицо с последующей продажей или закрытием

Продажа прибыльного бизнеса

Продажа непрофильного бизнеса

Продажа неприбыльного бизнеса

Ликвидация бизнес-направления

#### Стратегии ликвидации (банкротства)

Закрытие предприятия, распродажа активов, либо – смена собственника

Целенаправленное банкротство

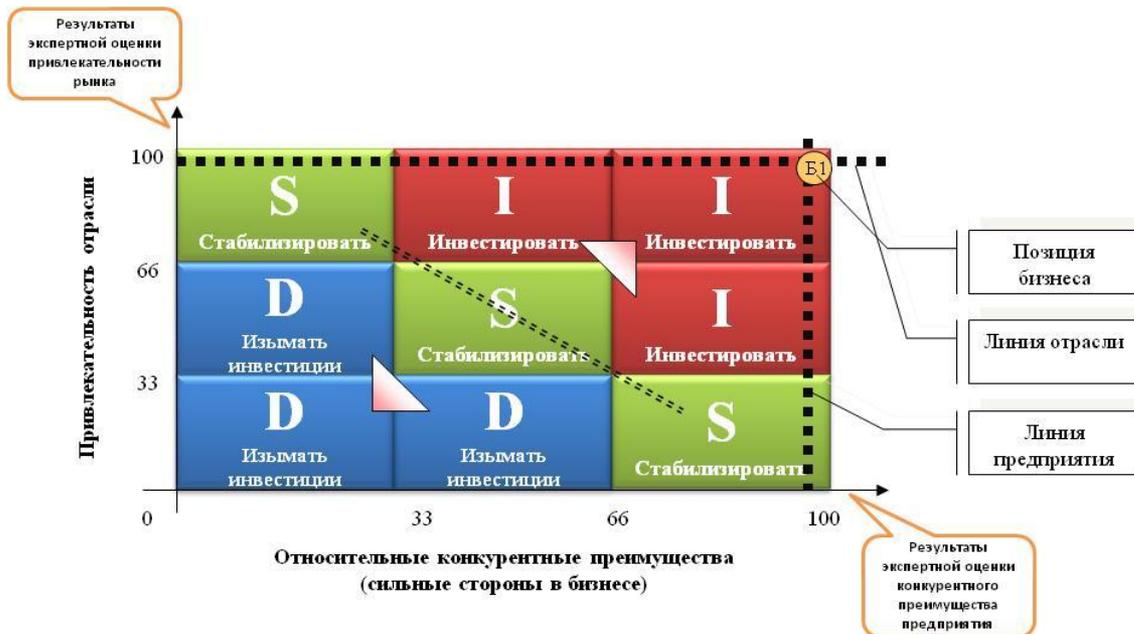
Банкротство по требованию

#### **БАРЬЕРЫ ВЫХОДА С РЫНКА:**

1. *Высокий уровень специализации активов*
2. *Высокие затраты на выход с рынка*
3. *Зависимость других видов бизнеса компании от активов ликвидируемого вида деятельности.*
4. *Сопротивление со стороны основных групп влияния*
5. *Социальные барьеры*

# Матрица «Мак-Кинзи – Дженерал Электрик»

## Матрица Мак-Кинзи



Матрица "Мак-Кинзи – Дженерал Электрик", основана на **комплексной качественной оценке привлекательности рынка и конкурентной позиции организации.**

Для нахождения позиции видов деятельности на матрице используются не только количественные показатели, такие как доля рынка или темп роста рынка, но и оценки качества продукции, "экономической силы" поставщиков и потребителей, значимости услуг для потребителя, способов обслуживания и др.

Поэтому основным преимуществом модели является комплексность оценки, учет параметров, не имеющих количественного значения.

Недостаток модели – субъективность используемых экспертных оценок.

Три зоны, характеризующие группы корпоративных стратегий:

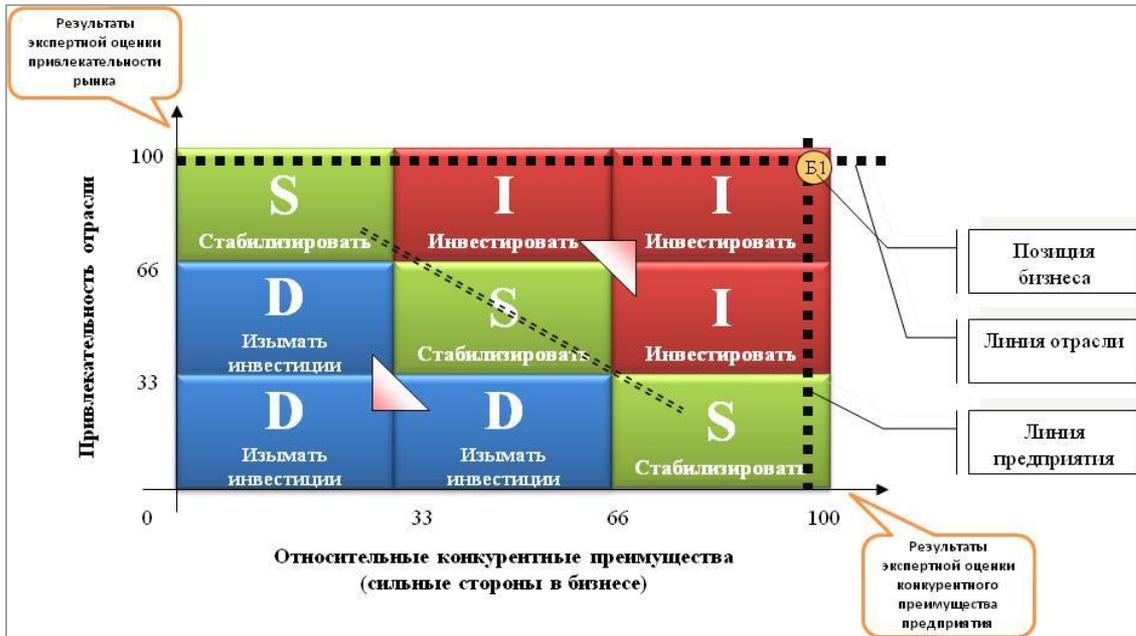
**I - треугольник инвестирования** - рассматриваемая зона характеризуется сочетанием привлекательного рынка и сильной конкурентной позиции. Для видов бизнеса, попавших в эту группу, необходимо использовать стратегии роста, вкладывать средства в развитие бизнеса и наращивание мощностей.

**D - треугольник изъятия инвестиций** - зона характеризуется сочетанием низкой привлекательности рынка и отсутствием у организации конкурентного преимущества. Для видов бизнеса, попадающих в рассматриваемую категорию, характерна стратегия сокращения (свертывания), направленная на снижение активности организации в виде деятельности. Стратегия должна быть направлена на сокращение активов данного вида бизнеса, их перепрофилирование или продажу.

**S - диагональ стабилизации** - зона характеризуется сочетанием низкой привлекательности рынка с высоким конкурентным преимуществом, либо высокой привлекательности рынка с низким конкурентным преимуществом. Для бизнеса, попадающего в один из квадрантов диагонали, целесообразно использовать стратегию из группы стабилизации. Считается, что организация, работающая на привлекательном рынке должна создать конкурентное преимущество в рассматриваемом виде деятельности, используя одну из бизнес-стратегий организация, обладающая сильным конкурентным преимуществом на малопривлекательном рынке должна перенести это преимущество в более привлекательную отрасль.

# Матрица «Мак-Кинзи – Дженерал Электрикс». Построение

## Матрица Мак-Кинзи



### Шкала оценки привлекательности отрасли



### Шкала оценки преимущества предприятия



Ось y: привлекательность отрасли

Ось x: относительное конкурентное преимущество

Характеристика отраслевой привлекательности	Относительный вес	Качественная оценка	Балльная оценка	Итоговая оценка
ИТОГО	1			

Характеристика преимущества предприятия	Относительный вес	Качественная оценка	Балльная оценка	Итоговая оценка
ИТОГО	1			

# Матрица «Мак-Кинзи – Дженерал Электрик»

## Матрица Мак-Кинзи

Для оценки относительной привлекательности отраслевого рынка и относительного конкурентного преимущества организации на этом рынке используются комплексные характеристики отрасли и организации. Эти оценки получаются на основе групповой экспертизы. Результаты оценки, выраженные в баллах, наносятся на соответствующие оси. В итоге формируются две линии: параллельная оси абсцисс – линия отрасли, и параллельная оси ординат – линия предприятия (организации). На пересечении этих линий формируется позиция бизнеса организации.

Для выбора корпоративной стратегии необходимо нанести на матрицу Мак-Кинзи все виды бизнеса организации и выбрать корпоративную стратегию для каждого из них. Классическая матрица Мак-Кинзи позволяет выбрать корпоративную стратегию по отношению к отдельному виду бизнеса.



Анализ стратегии проводится для каждого отдельного вида бизнеса предприятия

Предпочтительная корпоративная стратегия выбирается для каждого вида бизнеса предприятия

Стратегия отдельных видов бизнеса объединяется в общекорпоративную стратегию

Производится описание вариантов реализации базовой корпоративной стратегии предприятия

### Описание стратегических альтернатив

Стратегическая альтернатива	Описание стратегической альтернативы

## **Тема 3.**

**Виды коллективных стратегий  
организации (стратегических  
альянсов)  
и особенности их применения**

# Стратегические альянсы

Стратегический альянс – объединение для достижения общих целей фирм, сохраняющих свою стратегическую автономию и стремление к достижению индивидуальных целей развития

## Типы альянсов

### Альянсы конкурирующих фирм

- ✓ Непосредственное подавление потенциала конкурента;
- ✓ Альянс с конкурентом конкурента;
- ✓ **Исключение конкуренции.**

### Альянсы неконкурирующих фирм

- ✓ Проникновение на глобальный рынок;
- ✓ **Снабжение сырьем и материалами;**
- ✓ Развитие сбытовой сети;
- ✓ Предложение широкого спектра продукции.

# Стратегические альянсы конкурирующих фирм

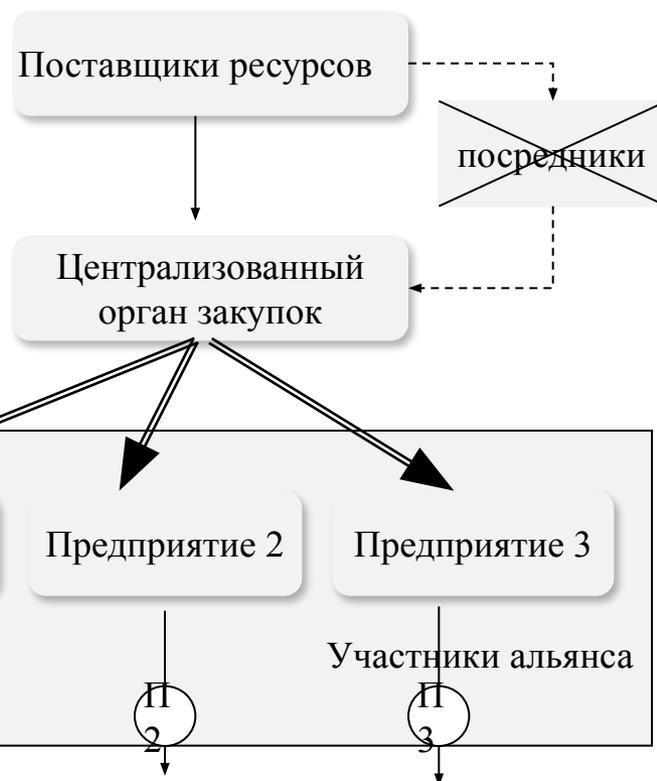


## Стратегические альянсы конкурирующих фирм

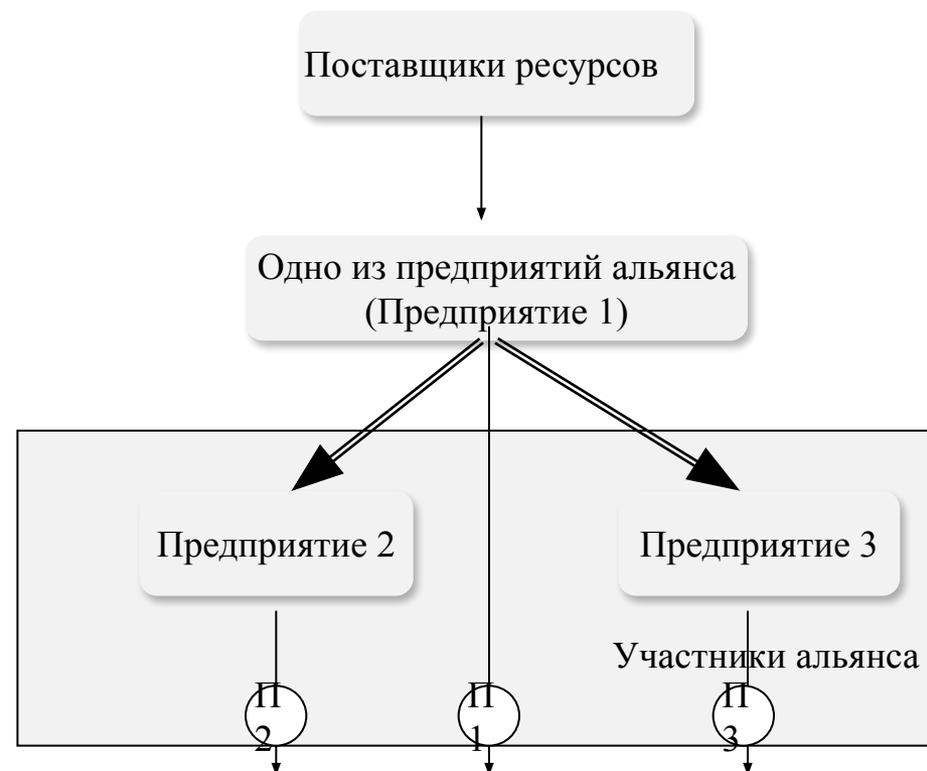
<b>Псевдо-концентрационный альянс</b>	<p>Предприятия распределяют между собой отдельные функции в рамках альянса. Функции выбираются в соответствии с ключевыми компетенциями организаций-участников альянса. На рынок поставляется продукция, произведенная совместно.</p> <p>Альтернатива слиянию (поглощению).</p>
<b>Интеграционный альянс</b>	<p>Создаются с целью совмещения отдельных частей производства и реализации продукции. Каждая фирма продолжает поставлять на рынок собственную продукцию, которая укомплектована деталями совместного производства.</p>
<b>Комплиментарный альянс</b>	<p>Создается с целью получения партнерами дополнительных активов. Взаимодополнение активов приводит к экономии на инвестиционных затратах, необходимых для их приобретения собственными силами.</p>

## Интеграционные альянсы. Экономия на закупках

а)



б)

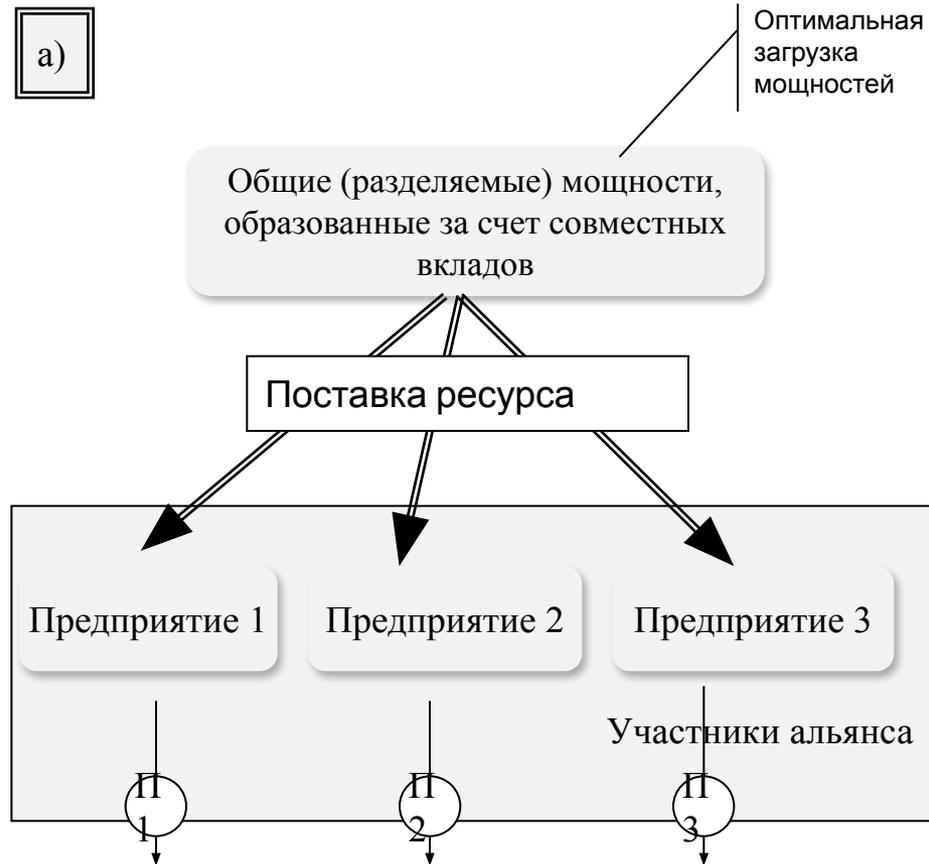


### Закупка большими партиями позволяет:

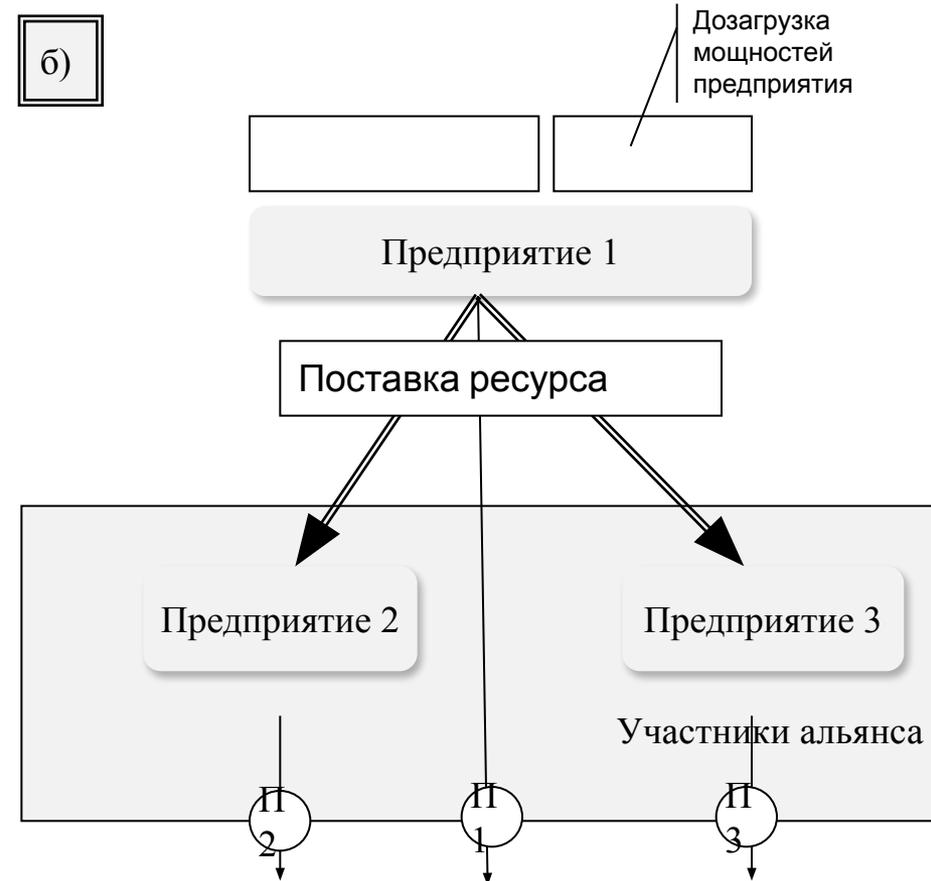
- Получить скидки поставщиков;
- Отказаться от услуг посредников (удешевляется канал распределения);
- Сократить транспортно-заготовительные расходы;
- Защититься от «сильного» поставщика.

## Интеграционные альянсы. Централизация изготовления ресурсов

а)



б)



### Общее производство ресурса позволяет:

- Добиться эффекта масштаба при изготовлении комплектующих;
- Преодолеть зависимость от «сильных поставщиков»

## Интеграционные альянсы. Централизация НИОКР

а)

Координационный центр НИОКР

Координация НИОКР

Подразделение  
НИОКР

Подразделение  
НИОКР

Подразделение  
НИОКР

Предприятие 1

Предприятие 2

Предприятие 3

Участники альянса



б)

Внешний венчур

Результаты НИОКР

Предприятие 1

Предприятие 2

Предприятие 3

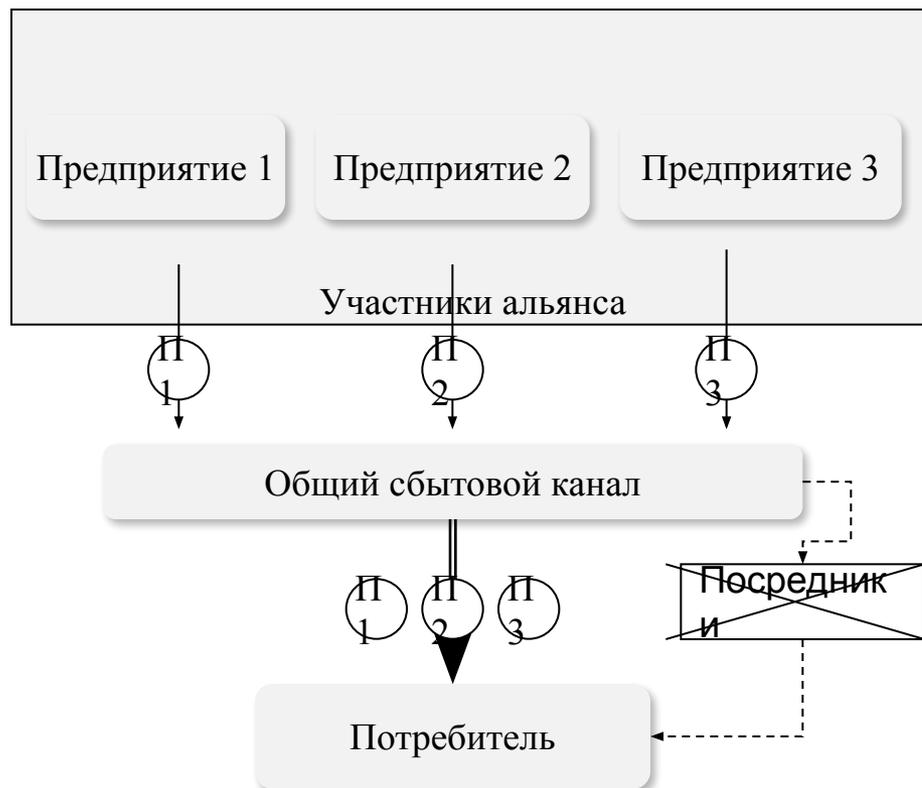
Участники альянса



### Централизация НИОКР позволяет:

- Сократить расходы на НИОКР за счет долевого участия предприятий;
- Использовать достижения в собственной продукции, улучшив конкурентную позицию.

## Интеграционные альянсы. Централизация продаж



### Централизация продаж позволяет:

- Получить доступ к каналам распределения;
- Получить эффект экономии на масштабах в сбытовом звене;
- отказаться от услуг посредников;
- Защититься от сильных поставщиков..

## Псевдоконцентрационные альянсы

### а) Повышение уровня специализации

Предприятие 1

Предприятие 2

Готовый  
продукт 1

Готовый  
продукт 2

Предприятие 1

Предприятие 2

Совместные НИОКР

Альянс

Комплектующие

Готовый  
продукт

### б) Соблюдение общих стандартов

Предприятие 1

Предприятие 2

Готовый  
продукт 1

Готовый  
продукт 2

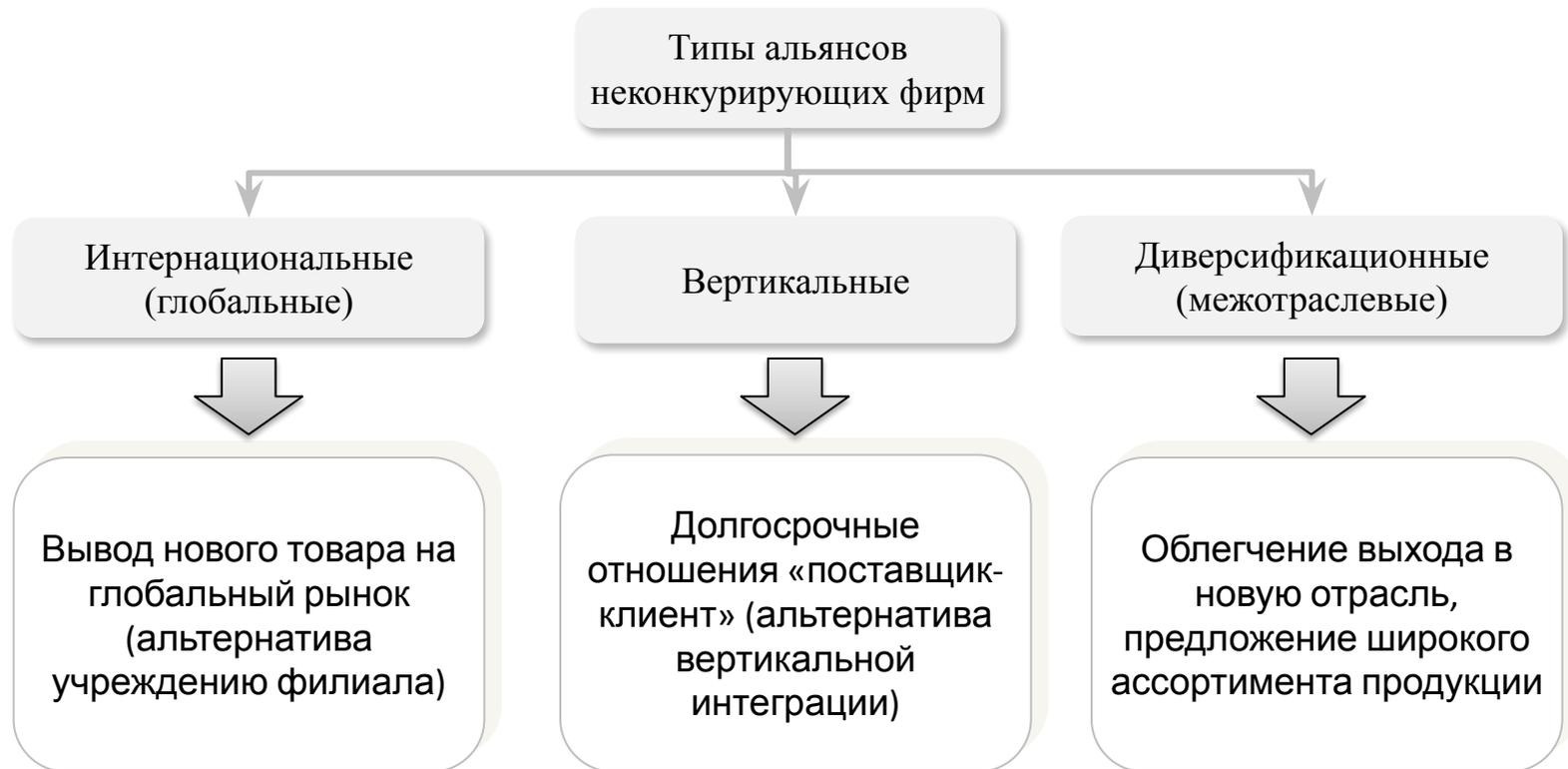
Соблюдение общих стандартов

Общая продукция

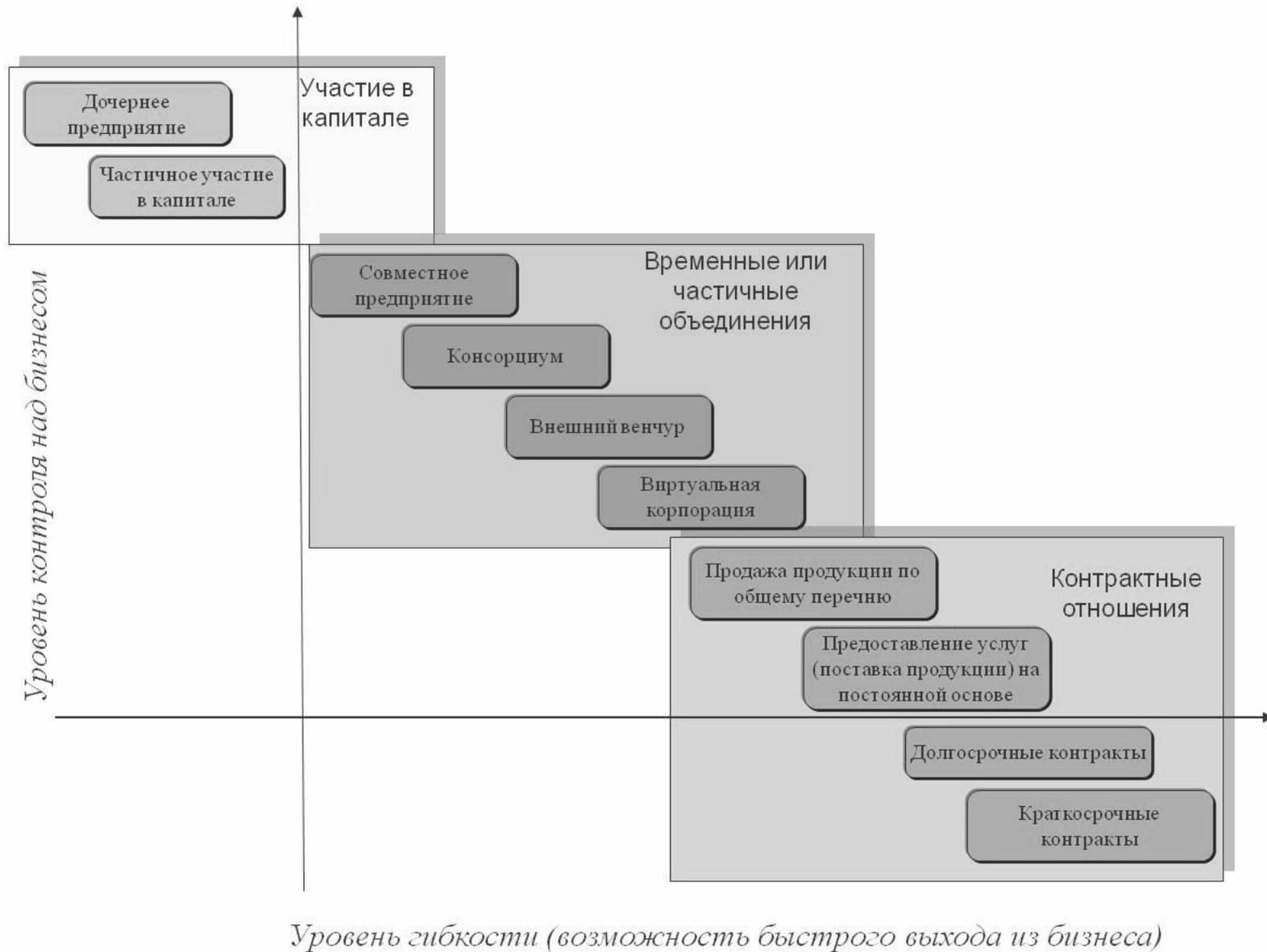
Псевдоконцентрационный альянс – аналог горизонтальной интеграции.

Позволяет добиться преимуществ в форме разделения специализаций, достижения общих эффектов масштаба, улучшения конкурентной позиции.

## Альянсы неконкурирующих фирм



## Формы реализации коллективной стратегии



## **Тема 4.**

# **Разновидности стратегий активной конкуренции**

# Виды рыночных сегментов компаний-конкурентов

## Критерии сегментации рынка

Продукт

ЧТО?

кеды

Потребность

ДЛЯ ЧЕГО?

для бега  
трусой

Демографические характеристики потребителей

ДЛЯ КОГО?

для пенсионеров

География продаж

ГДЕ?

Калининградской области

## Типы рыночных сегментов

Доминирующий

Сегмент, на котором предприятие-конкурент осуществляет максимальные продажи

Москва

Санкт-Петербург

Самара

МО

73%

23%

4%

0%

Второстепенный

Сегмент, на котором продажи предприятия-конкурента более 5% в структуре продаж

Москва

Санкт-Петербург

Самара

МО

73%

23%

4%

0%

Малозначимый

Сегмент, на котором продажи предприятия-конкурента ниже 5% в структуре продаж

Москва

Санкт-Петербург

Самара

МО

73%

23%

4%

0%

Сегмент, на котором конкурент не представлен

Существующий или новый сегмент рынка, на котором конкурент не продает продукцию

Москва

Санкт-Петербург

Самара

МО

73%

23%

4%

0%

Структура продаж конкурента

Потребительские сегменты (рынок фотоаппаратов)

Структура продаж конкурента	Потребительские сегменты (рынок фотоаппаратов)			
	география	потребители	потребность	продукт
Доминирующий сегмент	Япония – 35%	Потребители со средним уровнем дохода – 70%	Любительская съемка – 90%	Цифровые любительские фотокамеры – 60%
Второстепенные сегменты	США – 25% Европа – 15% Китай – 12% Россия – 10%	Потребители с высоким уровнем дохода – 28%	Профессиональная съемка – 10%	Цифровые профессиональные фотокамеры – 30%. Цифровые полупрофессиональные фотокамеры – 6%
Малозначимые сегменты	Латинская Америка – 3%	Потребители с низким уровнем дохода – 2%		Аналоговые любительские фотокамеры – 4%
Сегменты, на которых конкурент не представлен	Ближний Восток Африка Страны СНГ кроме РФ	-		Аналоговые профессиональные фотокамеры. Фотокамеры для мгновенной фотографии

## Разновидности наступательных стратегий

### Наступление посредством прямого выхода в сегмент

#### Лобовая атака

- Наступление на доминирующий рыночный сегмент целевого конкурента.

#### Фланговая атака

- Наступление на второстепенный или малозначимый сегмент рынка, где целевой конкурент присутствует, но который не является основным для него с точки зрения получения доходов и перспективы

#### Обходной маневр

- Выход в сегмент, в котором не представлен конкурент, но который похож на сегмент конкурента. Отработка на примере сегмента работы на рынке конкурента. Постепенный переход на рынок конкурента.

### Наступление посредством расслоения сегмента

#### Дифференцированное окружение

- Единовременное расслоение доминирующего рыночного сегмента конкурента на более мелкие несвязанные подсегменты при помощи изготовления продукции под индивидуальные нужды каждого мелкого сегмента потребителей

#### Недифференцированное окружение

- Единовременное расслоение доминирующего рыночного сегмента конкурента на более мелкие связанные подсегменты при помощи изготовления продукции, ориентированной на нужды каждого мелкого сегмента

#### Партизанское наступление

- Вход на очень маленький, малоперспективный сегмент, не представляющий интереса для основного конкурента. Постепенное занятие сегмента конкурента посредством увеличения присутствия в отдельных рыночных нишах.

## Виды оборонительных стратегий

<b>Предупреждающая сигнализация</b>	Предупреждение конкурента от входа на рынок путем раскрытия информации о намерениях компании защищать свой рынок (например, сокращать цены, выпускать новые продукты)
<b>Создание барьеров</b>	Формирования неблагоприятной среды для проникновения конкурентов на рынок (ценовые барьеры, торговые марки, проведение периодических акций)
<b>Глобальное обслуживание</b>	Максимальное удовлетворение запросов потребителей (защита от окружения). Переход от продажи продукции к комплексному решению потребительских проблем.
<b>Блокирование</b>	Расширение доли рынка и степени присутствия на том сегменте, в который в процессе наступления вышел конкурент.
<b>Удержание позиций</b>	Сохранение доли рынка и степени присутствия на том сегменте, в который в процессе наступления вышел конкурент.
<b>Отступление</b>	Временная сдача позиций конкуренту с целью накопления ресурсов и контратаки.
<b>Упреждающий удар</b>	Выход на доминирующий сегмент конкурента до того, как конкурент проникнет на рыночный сегмент компании. Вероятность выхода конкурента высока, что подтверждается его намерениями и действиями.
<b>Контратака</b>	Выход в доминирующий сегмент конкурента после того, как он осуществил наступление на сегменты компании.
<b>Маневренная оборона</b>	Вовлечение конкурента в борьбу на ложном направлении. Отвлечение ресурсов конкурента на наступление в том направлении, которое не является стратегически значимым для компании.