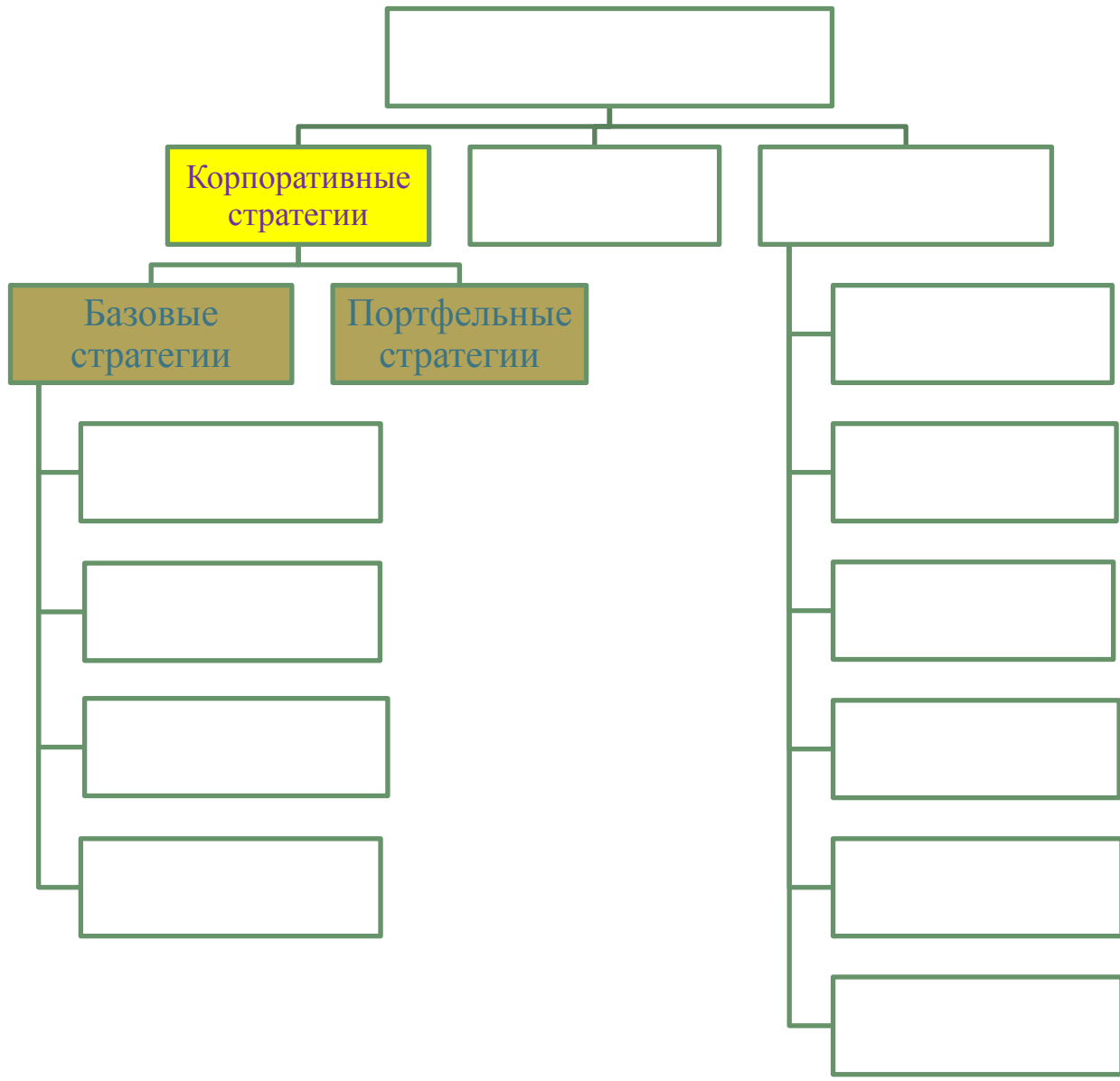


Разработка корпоративной стратегии предприятия

Тема 4



Базовые стратегии описывают наиболее общие варианты развития предприятия

Базовые стратегии связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- ❖ продукт;
- ❖ рынок;
- ❖ отрасль;
- ❖ положение фирмы внутри отрасли;
- ❖ технология

Каждый из пяти элементов может находиться в *одном из двух состояний*:

1. Существующее состояние (н-р, производить тот же продукт)
2. Новое состояние (н-р, производить новый продукт)

Стратегии роста

Типология стратегий роста И. Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Три направления стратегий роста



Стратегия

концентрированного роста

Применяется в случае, если фирма не исчерпала возможности роста, связанные с её товарами на действующих рынках

Варианты:

1. Стратегии усиления позиции на рынке (цель – увеличение объема продаж имеющихся товаров на существующих рынках)
2. Стратегии развития рынка (цель – рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки)
3. Стратегии развития товара (цель – рост объема продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров на действующие рынки)

Стратегии усиления позиции на рынке

(три последние стратегии носят преимущественно защитный характер)

№	Альтернативы	Технологии
1.	Развитие первичного спроса на товар предприятия	1. Побуждать к более частому использованию товара, к большему разовому использованию товара 2. Привлечение новых пользователей товара 3. Обнаружение новых возможностей использования товара
2.	Рост рыночной доли предприятия	1. Изменить позиционирование марки 2. Укрепить сбытовую сеть 3. Улучшить товар или услугу 4. Пойти на значительное снижение цены 5. Стимулировать сбыт
3.	Приобретение рынков	1. Создание совместного предприятия 2. Покупка фирмы-конкурента
4.	Защита положения на рынке (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж)	1. Укрепление сбытовой сети 2. Усиление /переориентация мер по стимулированию сбыта 3. Небольшие улучшения товара и его позиционирования 4. Защитная стратегия ценообразования
5.	Рационализация рынка (реорганизация обсуживаемых рынков) для роста эффективности)	1. Обратиться к самым эффективным дистрибьюторам 2. Сфокусироваться на самых рентабельных сегментах 3. Сократить число клиентов (установить мин. объем заказа) 4. Уйти из отдельных сегментов
6.	Организация рынка (влияние на уровень экономической эффективности сектора в	1. Установление правил конкурентной борьбы в отрасли 2. Соглашение о сокращении или стабилизации производства

Стратегии развития рынка

(основа – система сбыта и «ноу-хау» в области маркетинга)

№	Альтернативы	Технологии
1.	Освоение новых сегментов рынка	1. Предложить товар промышленного назначения потребителю рынка 2. Изменить позиционирование товара и продавать его другой группе покупателей 3. Предложить товар в другом секторе промышленности
2.	Формирование новых каналов сбыта	1. Ввести товар в другую сеть, отличающуюся от имеющихся (н-р, мебель отелям через каналы нулевого уровня)
3.	Территориальная экспансия	1. Поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы 2. Приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе

Стратегии развития товара

(основа – товарная политика и анализ сегментации)

№	Альтернативы	Технологии
1.	Добавление новых функций	<ol style="list-style-type: none">1.Повысить безопасность или удобство использования товаров2.Повысить универсальность товара за счет новых функций
2.	Расширение товарного ассортимента	<ol style="list-style-type: none">1.Выпустить товар в новых расфасовках2.Увеличить набор вкусов запахов, окраски3.Предложить тот же товар в различных формах4.Улучшить эстетические свойства товаров (оригинальность, стиль, соответствие моде)
3.	Улучшение качества товара	<ol style="list-style-type: none">1.Установить четкие нормы качества по каждому свойству2.Реализовать систему полного контроля качества
4.	Рационализация ассортимента товаров	<ol style="list-style-type: none">1. Модифицировать концепцию товара2. Стандартизировать ассортимент товаров3. Не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары

Стратегия интегрированного роста

применяется, когда предприятие может повысить свою эффективность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и продажи товара, а также усиливая свои позиции по основному виду деятельности

Варианты:

1. Стратегия горизонтальной интеграции
2. Стратегия вертикальной интеграции «вперед»
3. Стратегия вертикальной интеграции «назад»

Стратегия горизонтальной интеграции

Цель – усиление позиции предприятия через поглощение , слияние, создание совместных предприятий с однопрофильными фирмами

Обоснование:

- Получение эффекта масштаба производства
- Нейтрализация конкурентов
- Обеспечение взаимодополняемости товаров
- Получение доступа к сбытовой сети или сегментам покупателей

Фирма получает стратегические преимущества:

1. Финансовая синергия (увеличение прибыли, снижение финансовых рисков и др.)
2. Маркетинговая синергия (улучшение конкурентных позиций на рынке, новые каналы сбыта, снижение издержек на маркетинг и др.)
3. Производственная синергия (снижение издержек за счет эффекта масштаба и др.)
4. Управленческая синергия (увеличение эффективности менеджмента, снижение FC)

Стратегия вертикальной интеграции «вперед»

Цель – обеспечение контроля над выходными каналами:

- для фирмы, выпускающей потребительские товары: контроль над сбытом через франшизную сеть, создание собственных магазинов
- для фирмы, выпускающей промышленную продукцию, контроль за развитием промышленной цепочки
- знание пользователей своей продукции (создание филиала)

Стратегия вертикальной интеграции «назад»

Цель – защитить или стабилизировать источник снабжения; получить доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности (н-р, производители компьютеров + изготовители полупроводников)

Стратегия диверсифицированного роста

предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки с ориентацией на возможности, открывающиеся за пределами традиционной деятельности организации

Стратегия применима, если:

- в пределах отрасли ограничены возможности для роста и обеспечения приемлемого уровня рентабельности;
- отраслевые конкуренты имеют сильные позиции;
- базовый рынок находится на стадии насыщения или спада

Преимущества стратегии:

- снижение предпринимательского риска;
- повышение устойчивости бизнеса в период спада;
- достижение эффекта синергии с другими видами бизнеса;
- оптимизация портфеля бизнеса

Альтернативы стратегий диверсифицированного роста

№	Альтернативы	Содержание
1	Стратегия горизонтальной диверсификации	Производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям, что возможно использование существующих материалов, сырья, персонала, каналов сбыта и связей на рынке
2	Стратегия вертикальной диверсификации	Увеличение глубины товарной линейки как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит сегодня.
3	Стратегия концентрической диверсификации	Производство новых товаров, которые для предприятия являются совершенно новыми и не имеют технического и коммерческого отношения к продукции, которая производится сегодня.

Стратегия стабильности

- Используется в зрелых отраслях на предприятиях со стабильной технологией, которых устраивает их положение на рынке (н-р, доминирующие фирмы)
- Предполагает сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке



Стратегия сокращения

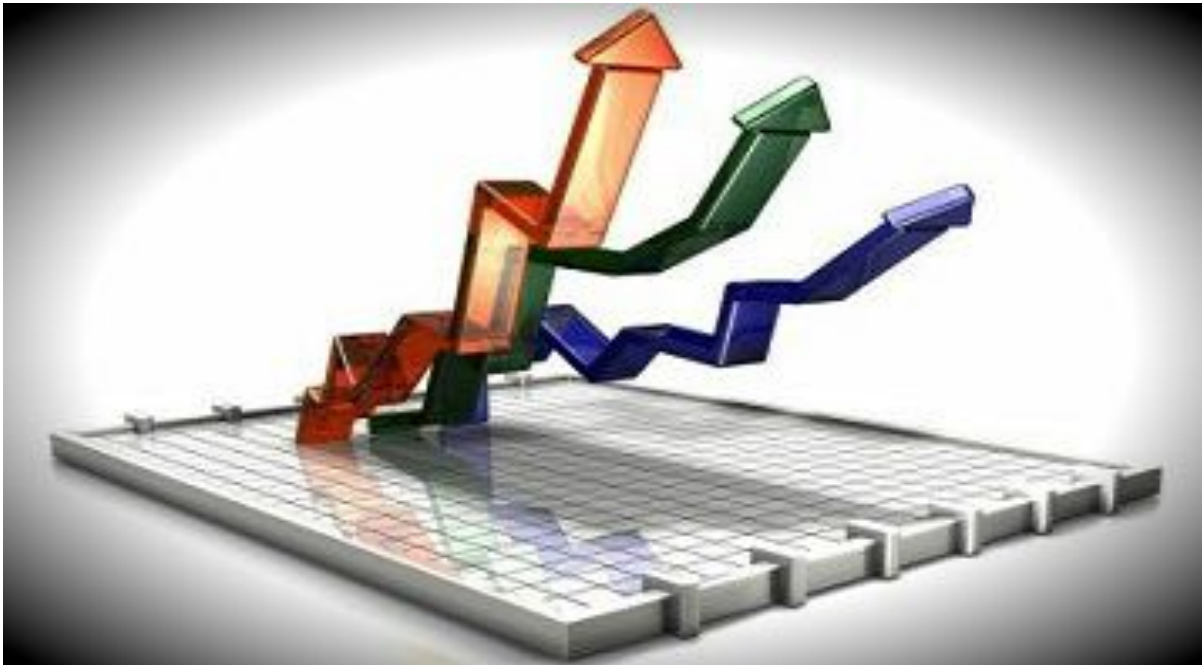
Цель – перегруппировка сил после длительного роста или при ухудшении показателей компании

Предполагает установление целей ниже достигнутых в прошлом

Виды стратегий сокращения	Содержание
Ликвидация	Полная распродажа материальных запасов и активов
Продажа бизнеса	Продажа компании целиком заинтересованной фирме
Сокращение и переориентация	<ol style="list-style-type: none">1. Сокращение части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, объема производства, рыночного присутствия и т.п.)2. Отказ от плохо работающих каналов распределения3. Отказ от производства нерентабельной продукции4. Поиск эффективности через сокращение количества операций
Дезинтеграция	Отделение видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность

Комбинированная стратегия

- Характерна для многоотраслевых компаний
- Предполагает реализацию нескольких стратегий одновременно



Портфельные стратегии формируют состав и структуру портфеля различных СЕБ предприятия

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) - это внутрифирменная организационная единица, ответственная за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Выбор портфельной стратегии осуществляется с помощью матриц портфельного анализа:

1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) «относительная доля рынка – темп роста рынка»
2. Матрица McKinsey — General Electric «привлекательность- конкурентоспособность»

Матрица БКГ

В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- для эффективного функционирования в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Основные показатели матрицы БКГ:

1. Относительная доля рынка товара компании,
2. Темп роста рынка
3. Объем продаж/ прибыли анализируемых товарных групп.

1. Относительная доля рынка компании (ОДР)

- $$\text{ОДР} = \frac{\text{Доля рынка СЕБ предприятия}}{\text{Доля рынка СЕБ ведущего конкурента}}$$

ОДР откладывается по горизонтальной оси матрицы и является показателем конкурентоспособности компании в отрасли.

- если $\text{ОДР} > 1$, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка.
- если $\text{ОДР} < 1$, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

Пример расчета ОДР:

Компания оперирует в двух сегментах : завтраки и приправы. В сегменте «завтраки» доля компании 40%, а доля ключевого конкурента 20%. В сегменте «приправы» доля компании составляет 10%, а доля ключевого конкурента 30%.

- Относительная доля рынка компании в сегменте «завтраки» будет составлять $40\%/20\% = 2$, что > 1 , а значит показатель высокий.
- Относительная доля рынка в сегменте «приправы» будет составлять $10\%/30\% = 0,33$, что < 1 , а значит показатель низкий.

2. Темп роста рынка

- Например, даны 3 рыночных сегмента А, В, С.

$$\text{Темп роста рынка А} = \frac{\text{годовой темп роста (\%)} \times \text{годовая емкость рынка (руб)}}{\text{сумму емкостей рынка А+В+С (руб)}}$$

Откладывается по вертикальной оси матрицы БКГ и является показателем зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги.

- если показатель темпа роста рынка $> 10\%$ — рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста;
- Если показатель роста рынка $< 10\%$ — рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

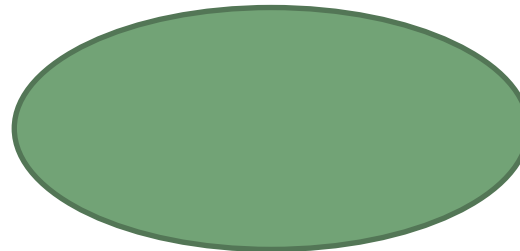
Емкость рынка (market size) – размер рынка определенного товара или услуги, выраженный в совокупном объеме продаж товара за расчетный период; или общий спрос на категорию товаров, выраженный в покупательской способности населения.

Емкость рынка (MS) за период N (руб) = Численность целевой аудитории рынка (чел.) \times норма потребления товара за период N (шт.) \times средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (руб.)

3. Объем продаж/ прибыли анализируемых товарных групп

Объем продаж показывается в матрице через размер окружности: чем больше размер, тем выше объем продаж.

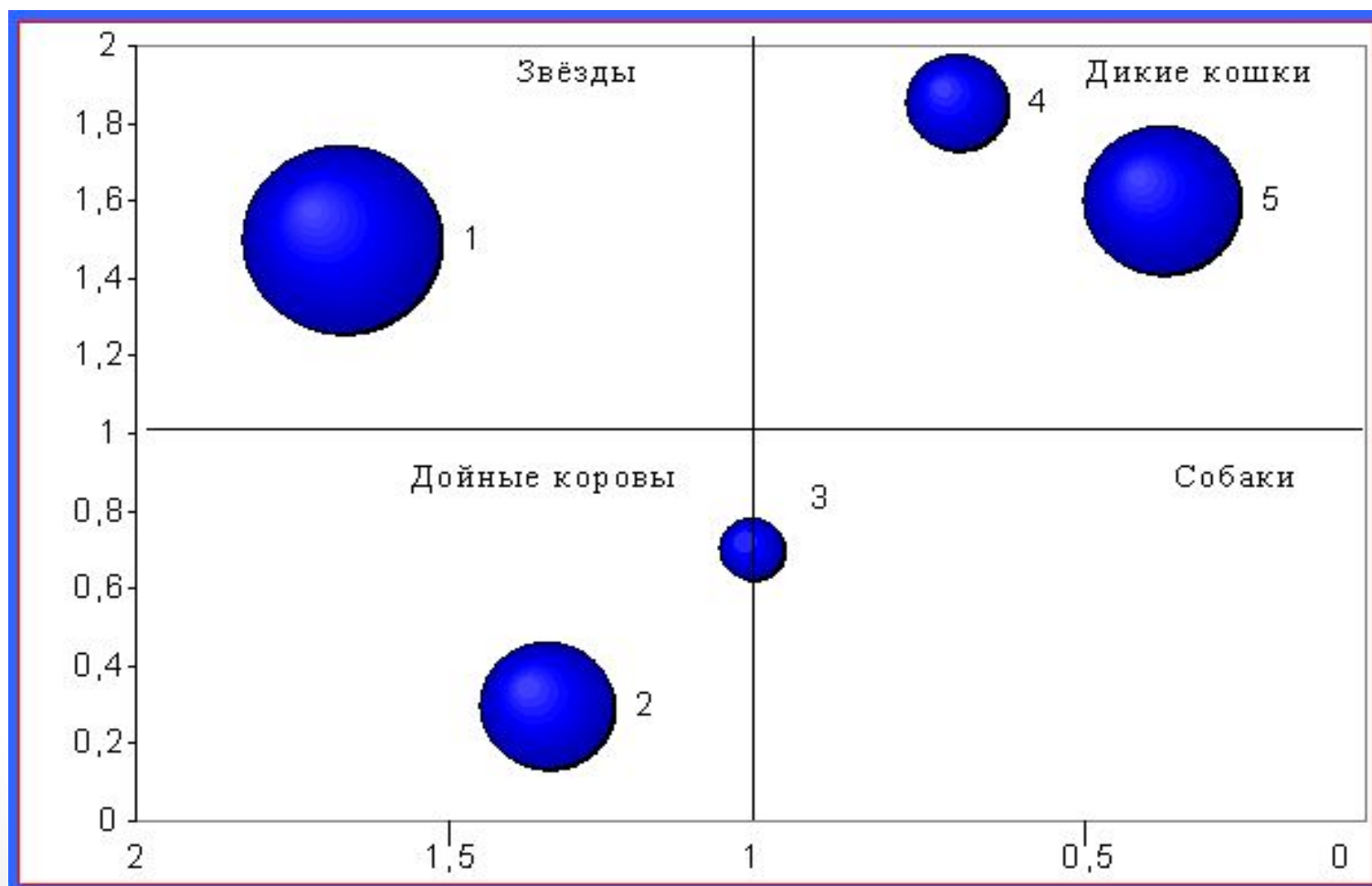
Информация собирается на основе имеющейся внутренней статистики компании и представляет наглядно, на каких рынках концентрируются основные денежные средства компании.



Пример матрицы БКГ

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	Товар 1	Товар 5
	Низкий (менее 10%)	Товар 2 Товар 3	Товар 4
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

Пример матрицы БКГ



Матрица БКГ



- Знаки вопроса
- Звезды
- Собаки
- Дойные коровы



Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
2. Ограниченные возможности по росту продаж

Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка

В данную категорию часто попадают социально значимые товары

Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

Сбалансированный портфель по матрице БКГ

Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:

1. Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса (звезды и дойные коровы). Обеспечивают существование компании
2. Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки) Обеспечивают будущие доходы компании

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

1. Для каждого товара должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:

Позиция	Стадия жизненного цикла товара	Варианты стратегий
Знаки вопроса	Внедрение. Рост	Инвестирование или селективное развитие
Звезды	Рост	Сохранение лидерства
Дойные коровы	Зрелость	Получение максимальной прибыли
Собаки	Насыщение. Спад.	Уход с рынка или снижение активности

2. «Собаки» должны быть исключены из портфеля. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативы - обновление и репозиционирование компании

3. При недостатке текущих свободных средств необходимы программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых товаров (т.к. компания не в состоянии поддерживать развитие всех новинок)

4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем

Достоинства и недостатки матрицы БКГ

Достоинства:

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения;
- позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

Недостатки:

- Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом (например, не учтены входные барьеры, макро и микро экономические факторы)
- Темп роста рынка не говорят о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль не перспективной для компании.
- Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная доля рынка — результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство в продукте в будущем.

Матрица McKinsey (Мак-Кинси)

В основе два показателя:

- привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания;
- конкурентоспособность товара компании на данном рынке.

От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия

Привлекательность рынка	Конкурентоспособность предприятия
Доступность рынка	Относительная доля рынка
Темп роста рынка	Издержки по отношению к среднеотраслевому уровню
Этап жизненного цикла отрасли	Отличительные свойства товара
Потенциал отраслевой прибыли	Степень освоения передовых отраслевых технологий
Острота конкуренции на отраслевом рынке	Используемые каналы сбыта
Возможность использования неценовой конкуренции	Уровень известности предприятия и его товаров
Концентрация клиентов	Имидж предприятия

Привлекательность рынка

- Каждому из критериев привлекательности рынка дается оценка привлекательности (полезность для достижения цели) для анализируемого предприятия в отрасли .

Пятибалльная шкала:

1 – наименее привлекательный параметр

5 – наиболее привлекательный параметр

- Всем критериям привлекательности отраслевого рынка присваивается весовой коэффициент (сумма=1)

Пример

	Параметры отраслевого рынка	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1	Рост	0,2	5	$0,2 \times 5 = 1$
2	Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
3	Прибыльность	0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
4	Размер	0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отраслевого рынка				$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Конкурентоспособность СЕБ

- Степень конкурентоспособности измеряется по 5-ти балльной шкале:
1 – очень слабая конкурентная позиция по данному фактору
5 – сильная конкурентная позиция по данному фактору
- Всем критериям конкурентоспособности присваивается весовой коэффициент (сумма=1)

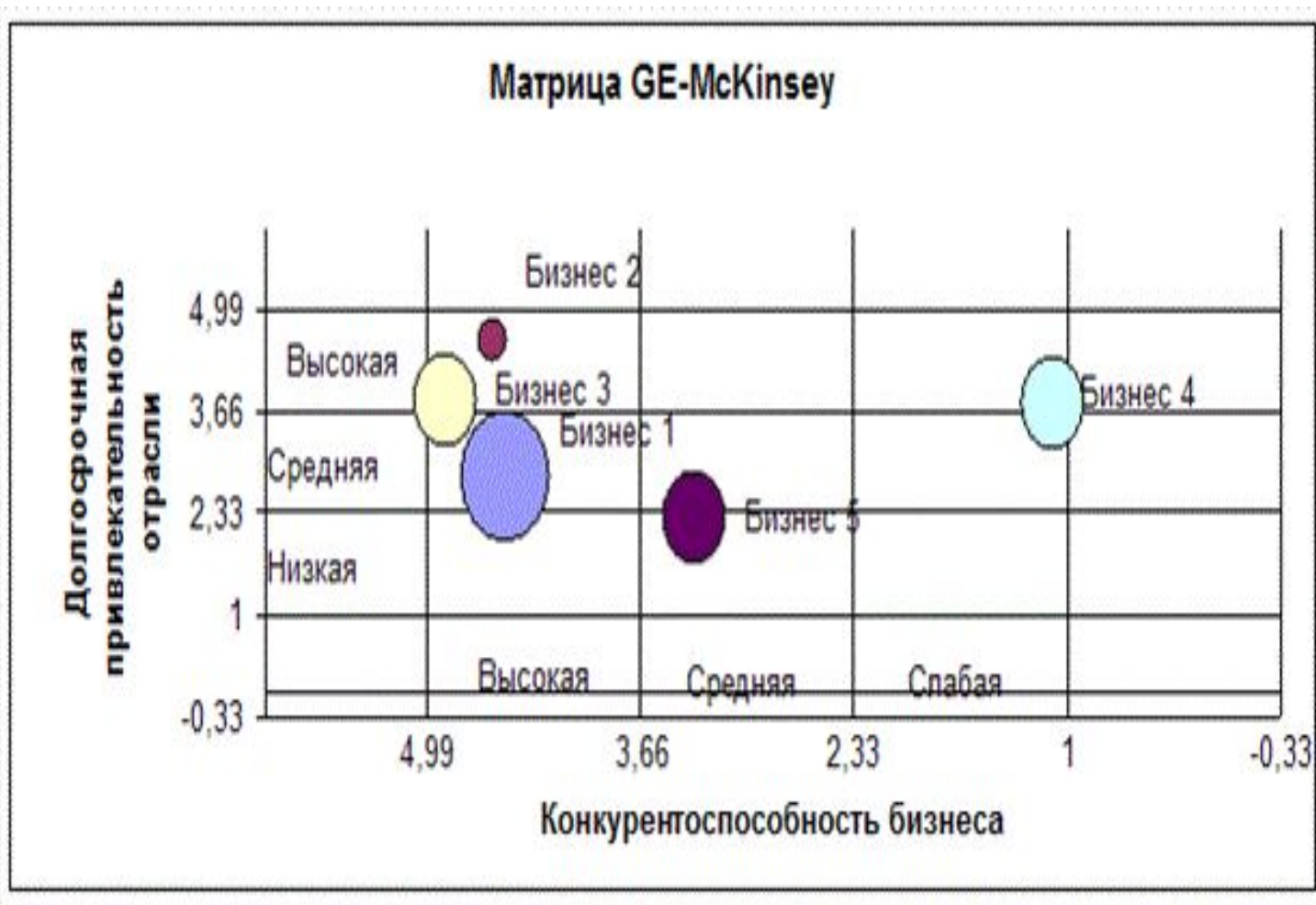
Пример

	Критерии конкурентоспособности	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1	Исследовательский потенциал	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$
2	Издержки производства	0,2	2	$0,2 \times 2 = 0,4$
3	Качество продукции	0,2	3	$0,2 \times 3 = 0,6$
4	Доля рынка	0,3	1	$0,3 \times 1 = 0,3$
Оценка конкурентоспособности				$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Пример матрицы McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Пример матрицы McKinsey



Варианты стратегий

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)	№1	№2	№3
	средняя (4-7 баллов)	№4	№5	№6
	низкая (0-3 балла)	№7	№8	№9

№1 Высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- *при входе в сегмент:* сперва рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен
- *при существовании в сегменте:* рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ

№2 Высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- сегмент с высоким потенциалом для компании
- все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара
- четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью

№3 Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент
- Цель по сегменту: №1 или абсолютное лидерство
- Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте
- Инвестиции в максимально возможный рост
- Высокое внимание защите конкурентных преимуществ — разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии — патент; цен; потребительской базы)
- Усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару
- Инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ
- Создание барьеров для входа в сегмент новых игроков

№4 Средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Вход в сегмент не рекомендуется
- Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях
- Инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов

№5 Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ
- Детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ
- Четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них
- Рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке
- Выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей

№6 Средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Сегмент с высоким потенциалом для компании
- Цель положения компании в сегменте: №1,2
- Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы
- Ограничить использование высокостоимостных медиа
- Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ
- Высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента — стратегия №3.

№7 Низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Выход в сегмент не рекомендуется
- При существовании в сегменте — максимально сократить все инвестиций.
- Самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте
- Рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка

№8 Низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста
- Не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж
- Использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара

№9 Низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка
- Минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие
- Контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала — стратегии №6 и №3.

**Матрицы
стратегического
анализа малых и
средних
предприятий**

Матрица «продукт-форма существования малого предприятия»

		Продукт малого предприятия	
		Подобный продукту крупной фирмы	Оригинальный
Форма существования малого предприятия	Не зависящая от крупной фирмы	Стратегия копирования (малые фирмы могут снижать цены на копии за счет экономии НИР т.д.)	Стратегия оптимального размера (занимаются теми видами деятельности, которые невыгодны крупному бизнесу)
	Связанная с крупной фирмой	Стратегия использования преимуществ крупных фирм (например, франчайзинг)	Стратегия участия в продукте крупной фирмы (выполняют часть производственного процесса крупной фирмы)

Матрица «темпы роста предприятия – темпы роста ниши»

		Темпы роста ниши	
		Умеренные	Ускоренные
Темпы роста фирмы	Умеренные	Стратегия сохранения существующего положения	Стратегия поиска захватчика (использование финансовых ресурсов крупной компании позволит средней фирме сохранить свое место в нише)
	Ускоренные	Стратегия выхода за рамки ниши	Стратегия лидерства в нише