

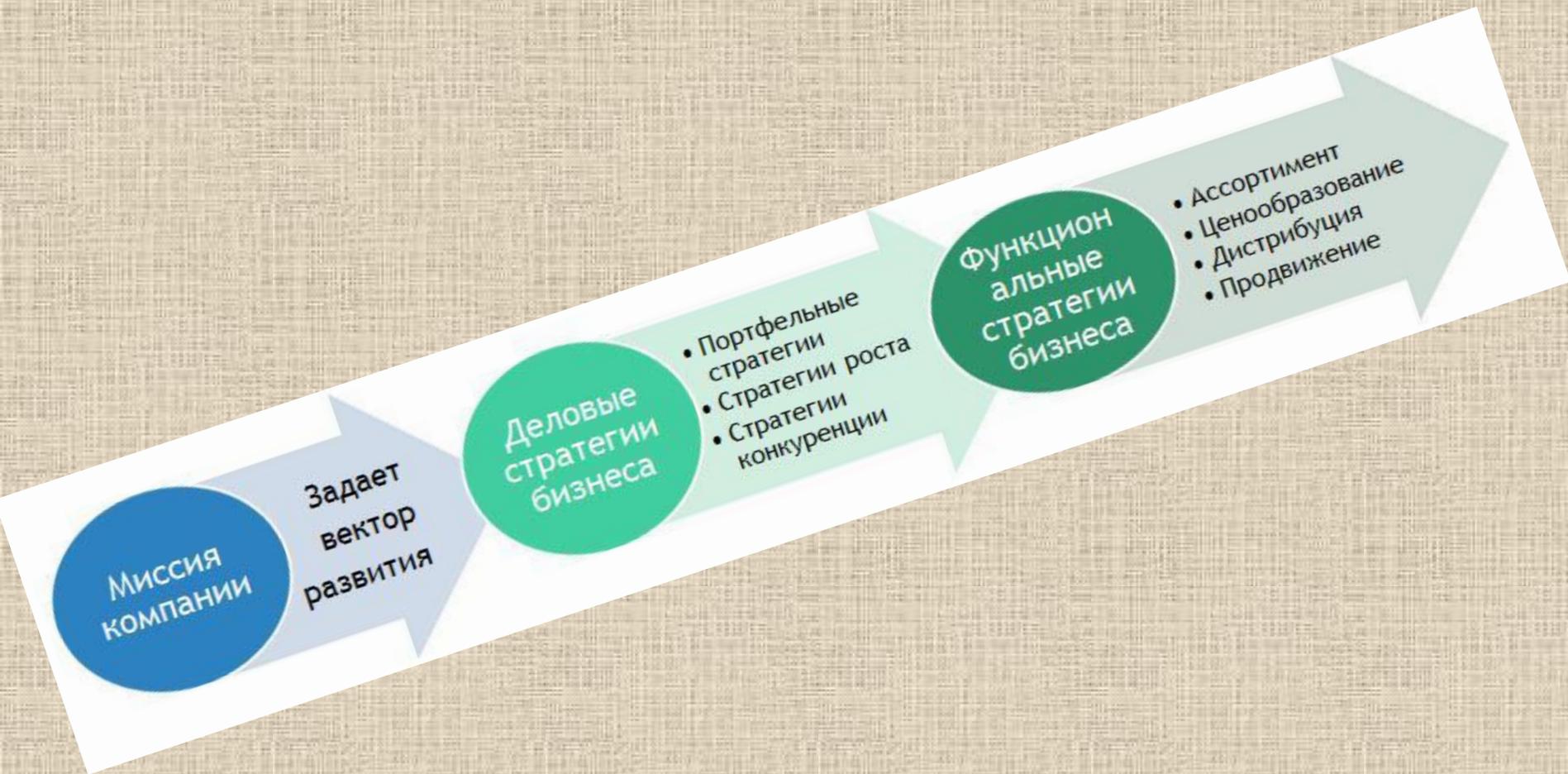
**Виды стратегий.
Реализация стратегии.**

Стратегия и иерархические уровни структуры компании

- По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:
 1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).
 2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).
 3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
 4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Базовые стратегии предприятия

Типовые бизнес-стратегии



Первым шагом любой стратегии является

определение миссии компании

- Миссия организации — это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ценности и убеждения.

Второй шаг

Деловые стратегии определяют характер взаимодействия компании с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет) и действий по увеличению прибыли компании.

- **Портфельные стратегии.** Устанавливают методы развития товарных групп компании
- **Стратегии роста.** Описывают ключевые источники роста бизнеса
- **Стратегии сокращения.** Имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки.
- **Стратегии конкуренции.** Описывают, каким способом компания будет удерживать и укреплять конкурентоспособность своих товаров на рынке

Портфельные стратегии

- Портфельные стратегии отвечают на вопросы: какое направление бизнеса развивать интенсивнее, а какое закрывать
- Портфельные стратегии используются для расставления приоритетов при управлении несколькими бизнесами/брендами/несколькими товарными группами в рамках одной корпорации.
- Портфельные стратегии позволяют наиболее эффективным способом распределить ограниченные ресурсы компании для поддержки и развития разнообразного ассортимента.
- При разработке портфельных стратегий принимается во внимание привлекательность рыночного сегмента, конкурентоспособность и сила бизнеса (СЦХ)/товара на рынке, потенциал товара на рынке.

Ключевые методики, используемые при разработке портфельных стратегий:

- Матрица БКГ (BCG) или матрица «рост-доля рынка»
- Матрица General Electric и McKinsey или матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на группы :

- **стратегии роста**, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации,
- **стратегии стабилизации**,
- **стратегии сокращения (защиты)**, включающие стратегии сбора урожая, поворота, банкротства, ликвидации.

Стратегии роста

- нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования. Во многих случаях менеджмент компании сознательно выбирает стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

Основные стратегии роста матрицы (товар-рынок) И. Ансоффа

- Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок».

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

- **стратегия проникновения на рынок** (market penetration strategy) означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка
- **стратегия развития рынка** (market development strategy) означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках
- **стратегия развития товара** (product development strategy) означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты
- **стратегия диверсификации** (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно

Стратегии сокращения

Компания приходит к решению о том, стоит ли закрывать бизнес или снимать продукт с производства, используя различные методики стратегического планирования:

- [SWOT — анализ](#) позволяет оценить конкурентоспособность товара и оценить возможности роста и угрозы для бизнеса
- [Матрица БКГ](#) и модель [GE/ McKinsey](#) позволяет оценить ассортиментный портфель компании и выявить неперспективные товарные группы
- [ADL матрица](#) позволяет спланировать стратегию компании в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли

Возможные бизнес-стратегии на этапе спада отрасли:

	Сохранение товара	Ликвидация товара
Сохранение на текущем рынке	сбор урожая	сокращение продуктовой номенклатуры
Уход с рынка	сокращение рыночного присутствия	сворачивание бизнеса

Стратегия сбора урожая

- Стратегия сбора урожая означает, что компания сокращает часть своих продуктов на рынках, которые не собирается покидать. Стратегия применяется при обновлении ассортимента в отношении устаревших продуктов.
- Стратегия сбора урожая применима в случае, когда компания потеряла свою конкурентоспособность на рынке, но рынок является перспективным, растущим. В таком случае, необходимо провести репозиционирование СЦХ/бренда, обновить продукт.
- **Например: Снятие с производства старых моделей автомобилей при выпуске новых**
- В такой ситуации сокращается инвестирование в каждый элемент существующего комплекса маркетинга с целью: максимизации прибыли и сокращения издержек на фоне сокращения объема продаж.

Стратегия сокращения рыночного присутствия

- Стратегия сокращения рыночного присутствия означает сохранение номенклатуры выпускаемой продукции, но уход с некоторых рынков.
- **Например, компания по производству замороженных продуктов закрывает свой бизнес в странах Средней Азии, сохраняя при этом свое присутствие в Европе**
- Уход с рынков может быть вызван рядом причин: неконкурентоспособность продукции (по цене, качеству), низкая норма прибыли при стагнирующем рынке, ужесточение конкуренции.

Стратегия сокращения номенклатуры

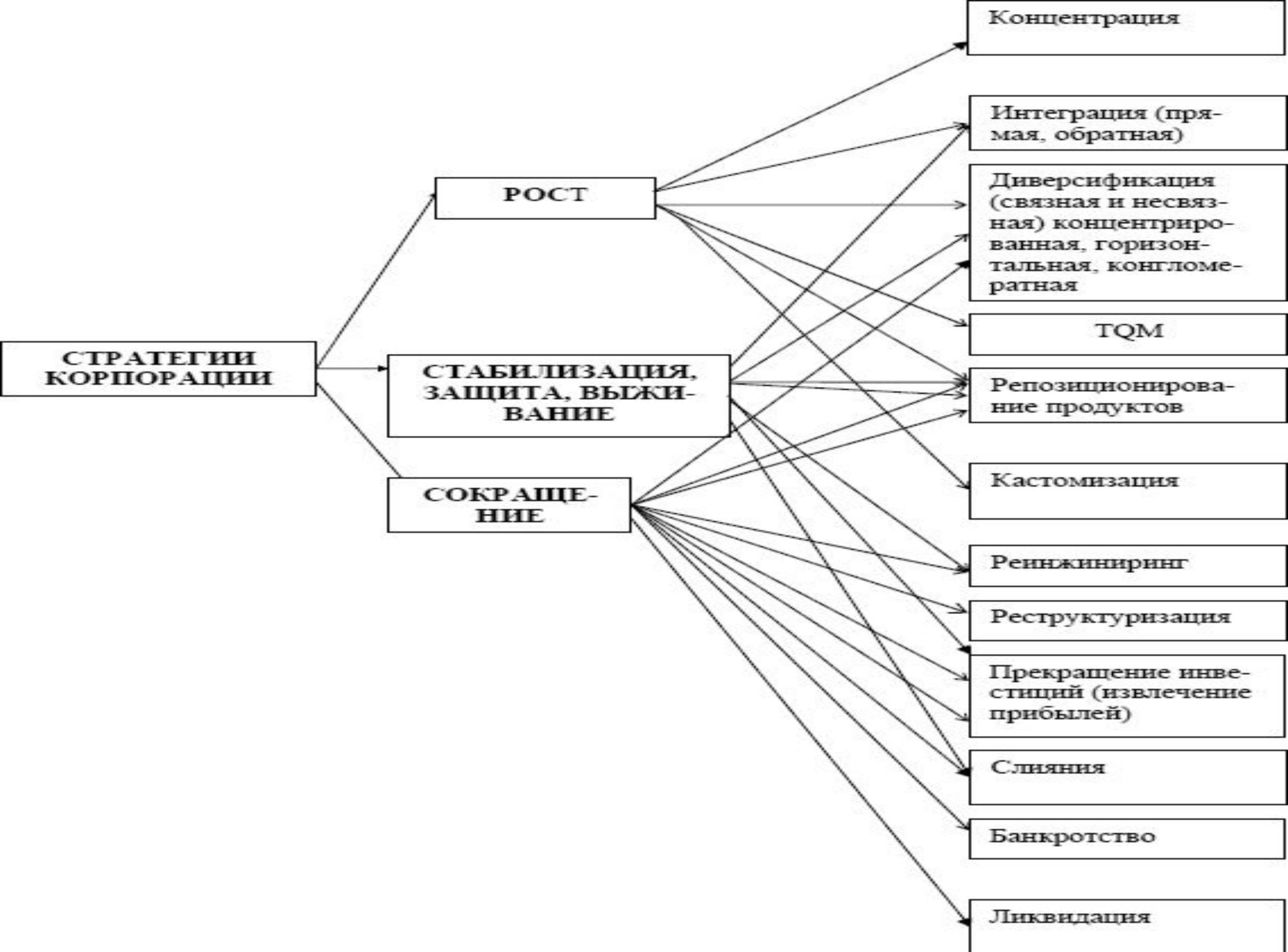
- Означает, что компания сокращает часть ассортимента и остается на рынке. Стратегия сокращения номенклатуры позволяет увеличить прибыльность компании за счет: концентрации усилий на более рентабельном ассортименте и возможности получить экономию на масштабе. Стратегия используется на падающих или стагнирующих рынках, а также когда у компании нет ресурсов для обновления товара.
- Такая стратегия заключается в сохранении только топовых видов продукции, снятии всех низкорентабельных товаров и в концентрации всех усилий маркетинга на поддержке сохраненного ассортимента.

Стратегия сворачивания бизнеса

- Означает, что компания закрывает производство всех товаров и услуг на всех рынках. Используется, когда компания не в состоянии получить прибыль от бизнеса, обладает неконкурентоспособным продуктом с низкой долей продаж на падающем рынке.

Стратегии стабилизации

- Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача — поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.



Стратегии корпорации

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализовываться различным образом посредством следующих действий:

- *концентрации* — рост объемов выпуска основной продукции или услуг. Возможны варианты этой стратегии: горизонтальная концентрация на основе приобретения или открытия компаний, производящих такую же продукцию, концентрация на основе развития рынка — увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга компании, концентрация на основе развития продукта — повышение его качества, увеличение семейства продуктов;
- *интеграции (прямая и обратная)*, иногда ее называют вертикальная интеграция, означает рост контроля компании над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания компаний, находящихся в верхнем и нижнем звене технологической цепи производства и сбыта. Если приобретаются или создаются компании верхних звеньев, например, потребляющие ее продукцию или услуги, это называется прямой интеграцией или, например, металлургический завод приобретает завод по производству автомобилей. Если приобретаются или создаются компании нижних звеньев технологической цепочки, это стратегия обратной интеграции. Например, компания приобретает фирму, поставляющую полуфабрикаты;
- *диверсификация* — предусматривает производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых. Различают связную и несвязную диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает производство новых товаров и услуг прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает производство товаров и услуг, совершенно не связанных с основной деятельностью компании. Пример несвязной диверсификации: компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов. Несвязную диверсификацию также называют конгломератной. Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации;

- *TQM* (Всеобъемлющий менеджмент качества) — стратегия развития компании на основе выдвижения качества продукции и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества пронизывает всю компанию от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается, прежде всего, с точки зрения его влияния на рост качества продукции и услуг. Уровень качества контролируется ежедневно. Главной задачей персонал компании в условиях TQM является переход к нулевому уровню брака. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков до поставок клиентам. Осуществляется непрерывная подготовка персонала и периодически проводится аудит качества всей компании и ее подразделений;
- *стратегия репозиционирования* — основывается на изменении позиции продукта в сознании потребителей за счет рекламы, изменения его некоторых свойств, цены. В результате продукт перемещается из одного сегмента в другой. Эта стратегия отражает принцип перехода на более высокие позиции в новом сегменте. Если продукт не может добиться лидерства в своем сегменте, он может стать одним из лидирующих в новых сегментах;
- *кастомизация*, предусматривает увеличение ценности продукта за счет привязки его к индивидуальным потребностям и характеристикам потребителей. Кастомизация имеет разные формы. Так, она может осуществляться в виде привлечения потребителей к участию в производстве продукта или услуги, путем индивидуального подбора компонентов товара или услуги, привлечения к дизайну конечного продукта;

- *реинжиниринг* — предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса. Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнес-процессы, функции управления. Главная цель — создать новые более эффективные производство, сбыт и систему управления. В отличие от модернизации или инноваций, влияющих на отдельные подсистемы компании, реинжиниринг коренным образом изменяет ее облик. Следует отметить, что многие компании не могут получить эффект от его использования, так как не рискуют идти на радикальные изменения, а частичный реинжиниринг недостаточно эффективен. Но даже отдельные результаты являются впечатляющими. Например, вместо 10 – 15 дней на поставку продукции с момента получения заказа, многие компании после реинжиниринга сократили это время до 3 дней, резко уменьшили затраты. После проведения успешного реинжиниринга компании могут стать лидерами рынка;
- *реструктуризация* — изменение внутренней структуры компании, прежде всего, за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных производств, устранения избыточных звеньев в управлении. В результате реструктуризации, как правило, сокращается численность работников на 20 — 40%, часто приходят новые собственники и менеджеры, создается новая структура, компании, более простая, экономичная и производительная;
- *прекращение инвестиций* (извлечение остаточных прибылей) — эта стратегия основана на прекращении инвестиций в развитие компании и ее подразделений, из компании извлекаются прибыли и ее готовят к продаже, реорганизации или ликвидации. Такая стратегия применяется в условиях, когда трудно конкурировать и компания теряет рыночную позицию, нет возможности привлечь инвестиции;

- *слияния* — эта стратегия построена на объединении компаний. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективной компании избежать банкротства. Но нередко эта стратегия принимает форму поглощения или захвата, когда одна компания с целью устранить конкурента приобретает его контрольный пакет акций и лишает его самостоятельности. Проблема враждебных поглощений стоит остро в глобальной экономике, когда сделки и финансовые операции заключаются с резко возросшими скоростями в условиях электронных средств коммуникаций. Слияние от поглощения отличает добровольный характер решения обеих сторон. Поглощение с другой стороны считается неэтичным средством конкурентной борьбы;
- *банкротство* — эта стратегия применяется компаниями, находящимися в сложном финансовом положении, когда компания не может рассчитаться полностью по своим долгам, ее осаждают кредиторы. В этом случае в мировой практике признание банкротства означает возможность через суд получить отсрочку выплаты долгов и замораживание требования кредиторов на определенный период, иногда до 3-х лет, что дает возможность компании получить передышку и повысить свою эффективность;
- *ликвидация* — последняя стадия жизненного цикла организации. При ликвидации компания полностью лишается активов, прекращает деятельность, осуществляется выплата задолженности кредиторам. Стратегия ликвидации имеет смысл для компаний в условиях, когда выгоднее создать новое производство, чем вкладывать средства в реорганизацию убыточного.

Стратегии конкуренции.

Базовые конкурентные стратегии по Майклу Портеру

- Портер считал: для того, чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход необходимо лидировать в какой-нибудь области:
 - в продукте,
 - в цене,
 - в нишевой области.

Майкл Портер выделяет **3 вида базовых и основных стратегий конкуренции:**

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише

Дифференциация означает создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара

Суть конкурентной стратегии дифференциации:

- компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые обладают ценностью и важны для целевой аудитории, а значит позволяют назначать повышенную цену за продукт
- дифференциация защищает товар компании от конкурентного соперничества и от товаров-заменителей, так как создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене
- стратегия дифференциации может иногда препятствовать получению высокой доли рынка на рынке
- стратегия дифференциации может требовать высоких инвестиций в исследования, разработки и достижение уникального конкурентного преимущества

Ситуации использования стратегии дифференциации

- постепенное насыщение рынка
- высокий уровень себестоимости или неконкурентоспособность в затратах на уровне ключевых игроков
- возможности к высокому уровню инвестиций в рекламу для построения осведомленности об уникальных свойствах продукта

Требования стратегии дифференциации

- Высокая квалификация трудовых ресурсов: маркетинга, исследователей, разработчиков
- Тесная взаимосвязь подразделений маркетинга и НИОКР, предпочтительно собственный НИОКР
- Высокая репутация качества продукции на рынке или возможности ее создания
- Технологическое лидерство или обладание технологическими преимуществами
- Возможность защиты созданного уникального конкурентного преимущества от копирования
- Тесное взаимодействие с отделом продаж

Основные риски конкурентной стратегии лидерства в продукте

- очень высокое различие в ценах с компаниями, специализирующимися на стратегии низких затрат, отталкивающее потребителей от покупки
- потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства товара более дешевыми субститутами

Суть конкурентной стратегии лидерства в издержках:

- благодаря преимуществам в низкой себестоимости производства фирма может получать доходы, превышающие средне отраслевые, даже в условиях высокой конкуренции
- более высокая норма прибыли реинвестируется в поддержку и развитие осведомленности о товаре; либо назначается самая низкая цена для приобретения чувствительного к цене потребителя
- позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам
- при использовании стратегии низких издержек становится легко конкурировать с товарами-субститутами и снижать влияние со стороны поставщиков сырья и ресурсов

Ситуации использования стратегии лидерства в издержках

- наличие экономии на масштабе или возможности достигать низких затрат в долгосрочной перспективе
- невозможность конкурировать на уровне продукта и использовать подход дифференциации, создания отличительных характеристик товара
- наличие чувствительности к цене у целевой аудитории

Требования стратегии лидерства в издержках:

- стратегия часто требует изменение продукта в сторону унификации и упрощения для облегчения его производства, для повышения объемов выпуска
- стратегия может потребовать высокого уровня начальных инвестиций в технологию и оборудование для минимизации затрат
- стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру
- стимулирование при использовании стратегии должно производиться исключительно на основе достижения определенных количественных показателей
- особое внимание уделять снижению затрат в сбытовой структуре распределения товара

Способы достижения лидерства в издержках

- Лидерство в издержках может достигаться за счет того, что:
- компания имеет ограниченный доступ к дешевым ресурсам
- компания таким образом управляет производственными мощностями, что достигается эффект экономии масштаба
- компания способна снижать издержки на основе накопления опыта
- компания жестко контролирует производственные и накладные расходы, избегает мелких операций
- компания очень скрупулезно управляет уровнем запасов
- компания владеет технологией, позволяющие производить самым дешевым способом на рынке
- компания имеет стандартизированное и унифицированное производство
- компания минимизирует затраты в областях: исследование и разработка товара (НИОКР),

Фокусирование означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка

Суть конкурентной стратегии фокусирования

- используя стратегию фокусирования, компания может добиваться более лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами.
- стратегия фокусирования защищает от конкурентов и товаров-субститутов, так как выбирает наименее привлекательный или наименее подходящий для них рыночный сегмент
- высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей клиентов
- предполагает ограничение по доли рынка
- не требует высоких инвестиций

Требования стратегии фокусирования

- Применяются сопоставимые требования как в конкурентных стратегиях «лидерство в издержках» или «дифференциация», только в отношении узкого сегмента.

Ситуации использования стратегии фокусирования

- постепенное насыщение рынка
- высокий уровень себестоимости или неконкурентоспособность в затратах на уровне ключевых игроков
- ограничения в инвестициях в рекламу
- наличие сильных игроков
- эффективная для малых фирм

Основные риски конкурентной стратегии фокусирования

- очень высокое различие в ценах с крупными компаниями, не специализирующихся на отдельных нишах, не позволяет привлечь покупателя к продукту
- снижение различий между потребностями нишевого рынка и потребностями отрасли в целом
- переключение внимания крупных игроков на нишевые сегменты, в которых функционирует компания компания

Третьим шагом является

- **установление функциональных стратегий** для каждого подразделения компании.
- В ситуации, когда компания управляет несколькими брендами — функциональные стратегии устанавливаются для каждого бренда в отдельности.

Классификация стратегии по функциональным видам деятельности организации



развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный

успех.

- Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная) — определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.
- Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.
- Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.
- Инновационная стратегия — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.
- Логистическая стратегия — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.
- Маркетинговая стратегия — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

- Стратегия продаж — тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.
- Стратегия исследований и разработок — определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.
- Финансовая стратегия — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.
- Инвестиционная стратегия — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.
- Стратегия социальной ответственности — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.
- Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.