

Уровни стратегий

Стратегия корпоративного уровня

Каким бизнесом мы занимаемся?

Корпорация

Стратегия бизнес-единиц

Как мы ведем конкурентную борьбу?

Производство
текстиля

Химическое
производство

Функциональные стратегии

Как мы поддерживаем стратегию бизнес-единиц?

Финансы

НИР

Производство

Маркетинг

Базовые конкурентные стратегии

ТИП КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ,
КОТОРОГО СТРЕМЯТСЯ ДОСТИЧЬ

РЫНОЧНАЯ ЦЕЛЬ

Широкий круг
покупателей по
всему рынку

Конкретный
потребительский
сегмент или
рыночная ниша

Более низкие
затраты

Дифференциация

<i>Стратегия лидерства на основе низких издержек</i>	<i>Стратегия дифференциации</i>
<i>Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек</i>	<i>Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации</i>

Характеристики организаций

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ

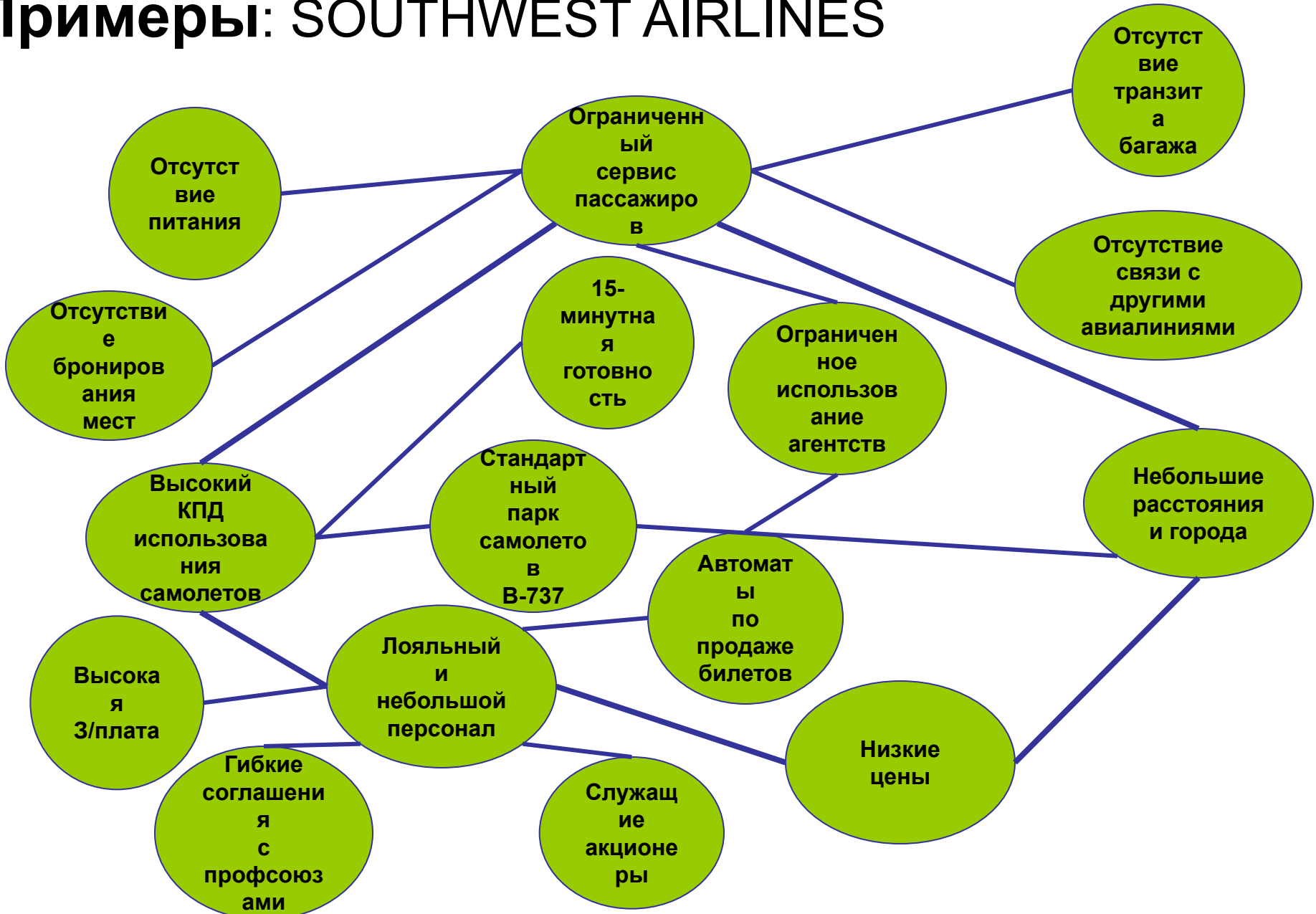
- Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами
- Большой потенциал в НИР и разработках
- Творчество, оригинальные идеи
- Развитые маркетинговые способности
- Поощрение инноваций
- Высокий уровень качества
- Технологическое лидерство

Характеристики организаций

ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

- Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками
- Приоритетность стандартных процедур
- Простые в освоении технологии
- Высокий уровень эффективности закупок и распределения продукции
- Контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий
- Частые и детальные контрольные отчеты
- Премии за снижение издержек

Примеры: SOUTHWEST AIRLINES



Примеры: Хонда

Honda сэкономила средства на автомобиле New Civic там, где это не может заметить клиент...

- **Заменяла дорогие тормозные диски на более дешевые барабаны;**
- **Перешла на более простые, менее дорогостоящие антиблокировочные системы.**
- **Поместила часы с приборной доски на радиодисплей.**
- **Заменяла петли багажника на более простые, что сократило затраты вдвое.**
- **Использовала на 30% меньше ниток в обшивке задних сидений, заменила винил и другие материалы внутренней отделки на более дешевые ткани.**
- **Бамперы, приборная доска и другие детали выполняются теперь из более дешевых материалов, что снижает производственные затраты.**
- **Установка кондиционеров на заводе – а не дилерами, уменьшила их стоимость с 1200 и более долларов до 850 долларов.**

...чтобы добавить новые свойства и внести усовершенствования там, где это могут заметить клиенты.

- **Более мощный двигатель на 1,6 литра, что отвечает новым жестким нормам выброса газов в Калифорнии.**
- **Гидравлическая подвеска двигателя и электронный контроль автоматической коробки передач обеспечили более плавный, спокойный ход автомобиля.**
- **На всех моделях устанавливается радио, количество динамиков увеличено до четырех.**
- **Заднее сидение состоит из двух секций, вместо одной, что добавляет универсальности.**
- **Более высокая крыша и улучшенный дизайн делают салон более просторным, обеспечивая дополнительное пространство для ног.**

Наступательные стратегии

Преодоление сильных сторон конкурента

- Предложение столь же хорошей продукции за меньшую цену
- Использование низких цен за счет низких издержек

Наступление на слабые стороны конкурента:

- Завоевание географических районов, где конкурент имеет слабые позиции
- Завоевание тех сегментов рынка, что плохо обслуживаются покупатели

Обходные маневры

Партизанские наступления

Превентивные действия:

- Создавать резервные производственные мощности
- Связывать источники сырья
- Сохранять наилучшее географическое положение
- Привлекать престижных клиентов
- Сохранять уникальный образ компании
- Контролировать дистрибьюторские сети

Вертикальная интеграция

Единственной существенной причиной вертикальной интеграции является укрепление конкурентной позиции компании

Интеграция назад выгодна, когда:

- Поставляемая продукция - главная статья затрат компании
- Улучшаются характеристики конечного продукта
- Может снизить неопределенность в работе компании

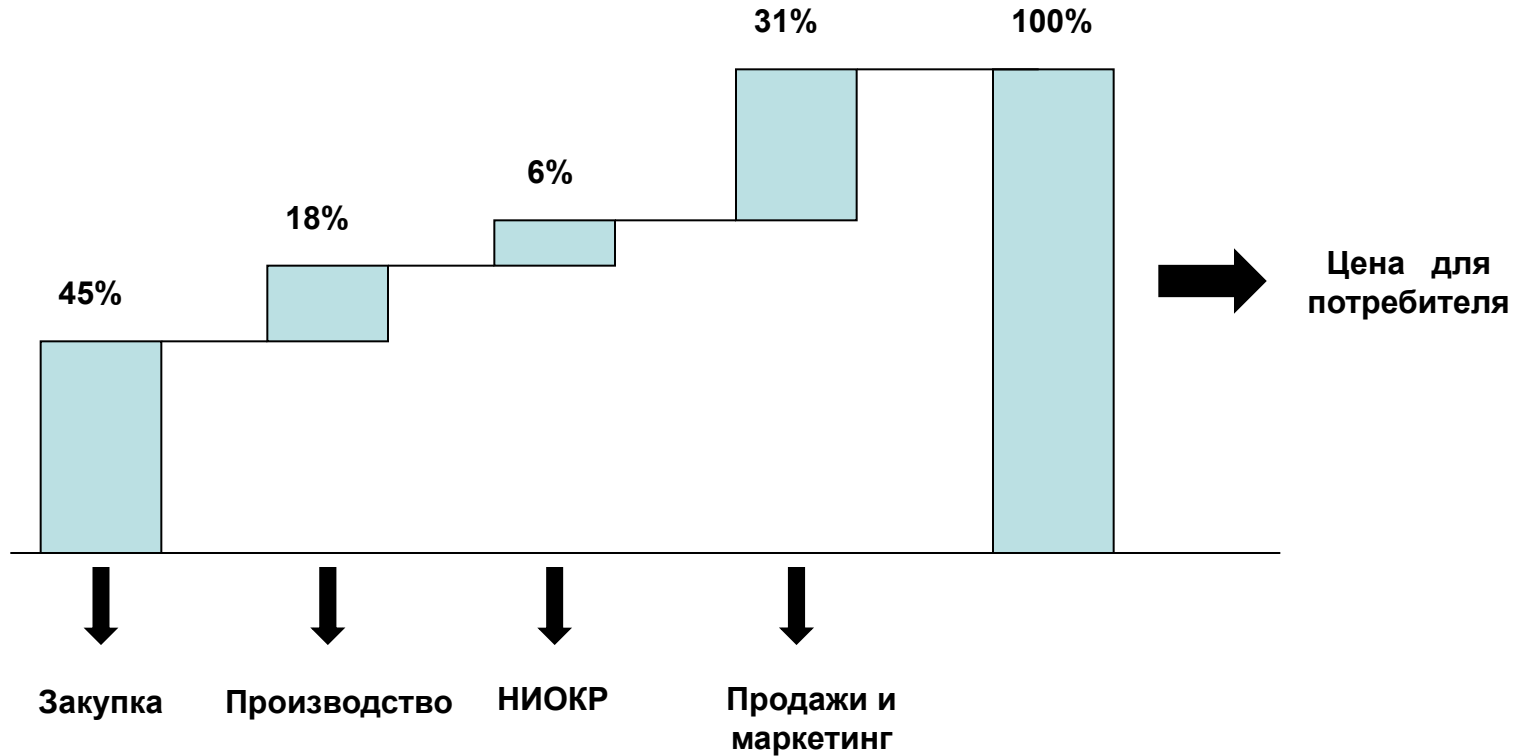
Интеграция вперед выгодна, если:

- Устраняет «пробки» в каналах сбыта
- Приводит к снижению цен для конечного потребителя

Недостатки:

- Ведет к возрастанию капиталовложений
- Увеличивает предпринимательский риск
- Могут возникать проблемы сбалансированности в производстве
- Требует специалистов с совершенно различными навыками

Цепочка ценности автомобильной отрасли



Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях

1. Выиграть раннюю гонку за лидерство
2. Улучшить качество и эксплуатационные характеристики продукции
3. Получить преимущества первого хода в числе моделей, дизайне, эффекте кривой обучения и каналах распределения
4. Постепенно развивать рекламу с ознакомительной к созданию покупательской приверженности
5. Участвовать в создании отраслевых стандартов
6. Использовать снижение цены для привлечения более чувствительных потребителей

Конкурентные стратегии в зрелых отраслях

1. Оптимизация номенклатуры продукции
2. Большой упор на совершенствовании производства
3. Больше внимание снижению издержек
4. Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям
5. Поглощение конкурентов
6. Выход на международные рынки

Конкурентные стратегии в затухающих отраслях

1. Концентрация путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли
2. Дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции
3. Борьба за снижение затрат

Процесс глобализации

- **Глобализация требований потребителей**

Глобальные рынки характеризует сближение требований на продукты как индивидуальных, так и промышленных потребителей.

- **Глобализация снабжения и международное разделение труда.**

Компании, используют международное разделение труда.

- **Глобализация конкуренции:**

При работе на любых национальных рынках компания сталкивается с одними и теми же конкурентами – глобальными компаниями. Успех возможен только, если компании развивают способность конкурировать в глобальном масштабе

Классификация компаний по степени глобализации

- Местная компания
- Компания экспортер
- Международная компания
- Мультинациональная компания (МНК)
- Глобальная компания
- Транснациональная компания

Тотальная глобальная стратегия (Yip, 1992)

Ключевые стратегические решения на начальной стадии глобализации:

- В какие страны нужно войти в первую очередь?
- В каких странах должна быть размещена деятельность?
- Какие стратегии развития рынка должны быть использованы?

Решения о вхождении на рынок

Потенциальный размер рынка:

- Экономические факторы
- Культурные и лингвистические факторы
- Политические факторы
- Технологические факторы

Методы развития рынка

Внутренние методы развития:

- Прямой экспорт
- Зарубежное производство или сборка

Внешние методы развития рынка:

- Стратегические альянсы
- Слияния и поглощения
- Франчайзинг или лицензирование

Новые стандарты глобальной конкурентоспособности

- *Качество продуктов и процессов*
- *Разнообразие, обеспечивающее широкий выбор*
- *Ориентация на специфические вкусы потребителей*
- *Создание удобств для потребителей, облегчая и ускоряя процесс получения услуг*
- *Своевременность инноваций и укорочение инновационных циклов*
- *Издержки – как можно более низкие*
- *Использование глобальных возможностей при доставке по заказу*

Методы управления глобальными компаниями

Возрастающая сложность управления, с которой сталкиваются в глобальном мире менеджеры, имеет три источника:

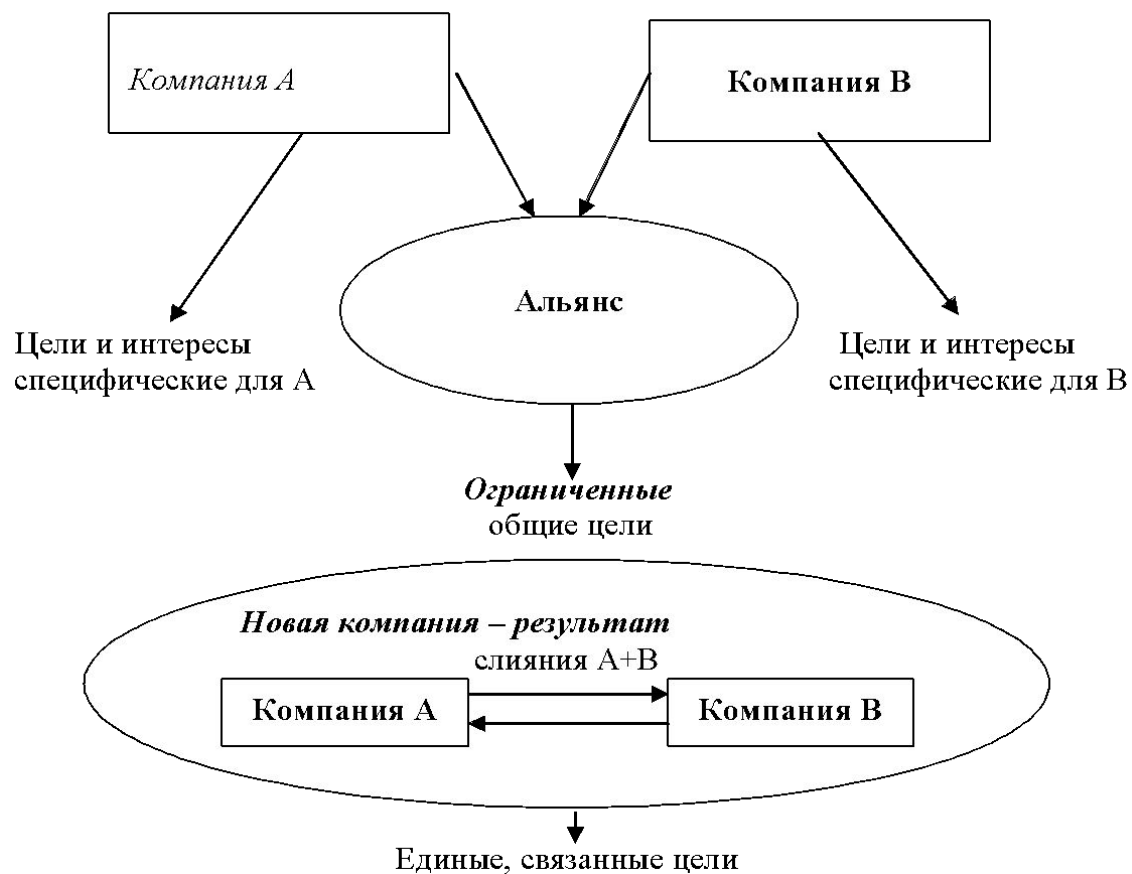
- Многочисленность целей.
- Возрастающее число регионов, в которых осуществляется деятельность (географический масштаб)
- Конфликт интересов многочисленных держателей акций.

Определение стратегического альянса

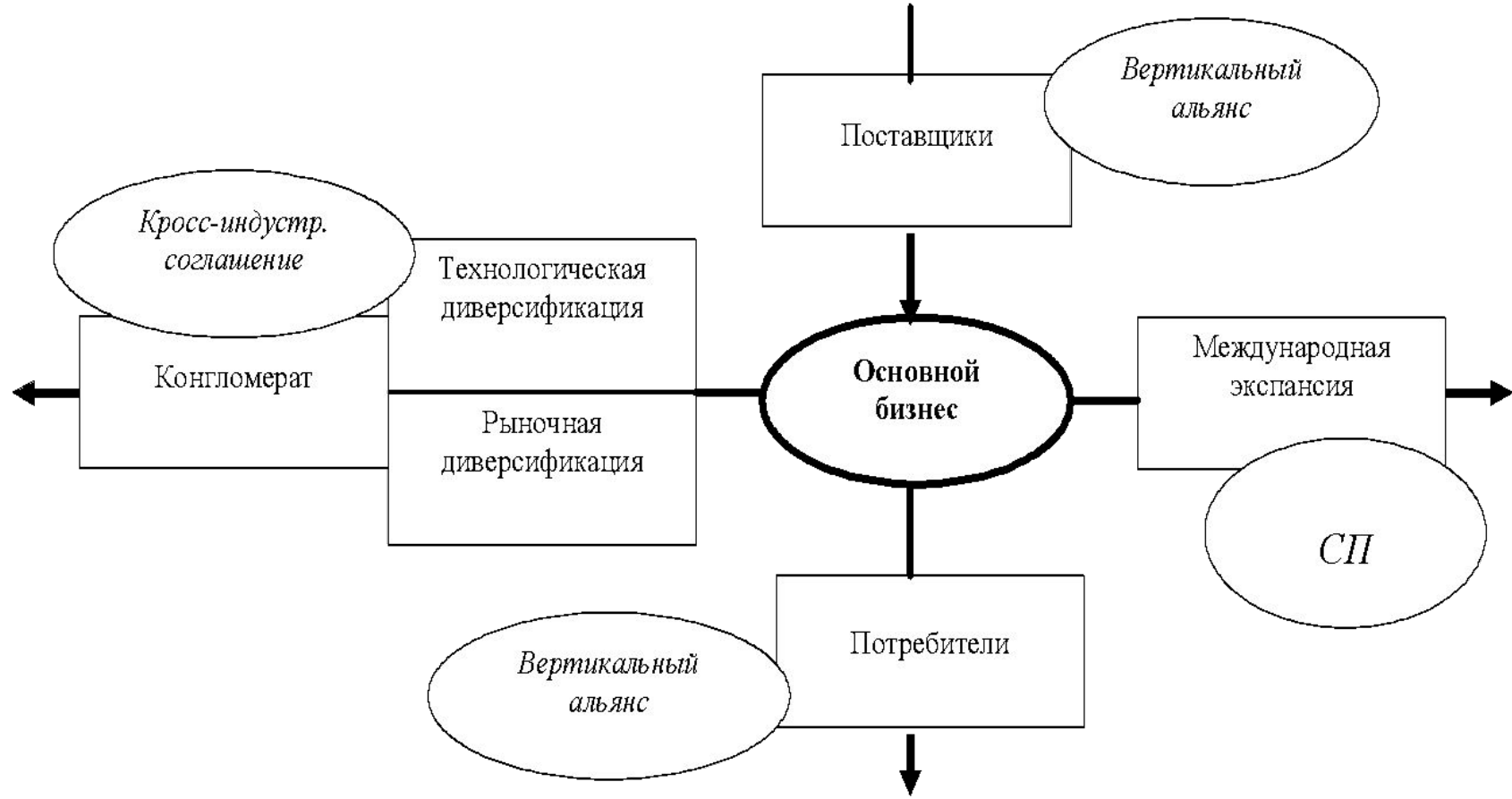
Стратегический альянс является специфической формой стратегии компании и имеет следующие необходимые и достаточные характеристики:

- Объединяет две и более компаний для достижения согласованных целей, которые остаются независимыми и после создания альянса.*
- Компании-партнеры разделяют выгоды альянса и осуществляют контроль за выполнением поставленных задач.*
- Компании партнеры вносят свой вклад на постоянной основе в одну или большее количество ключевых стратегических областей: технологию, продукты и т. д.*

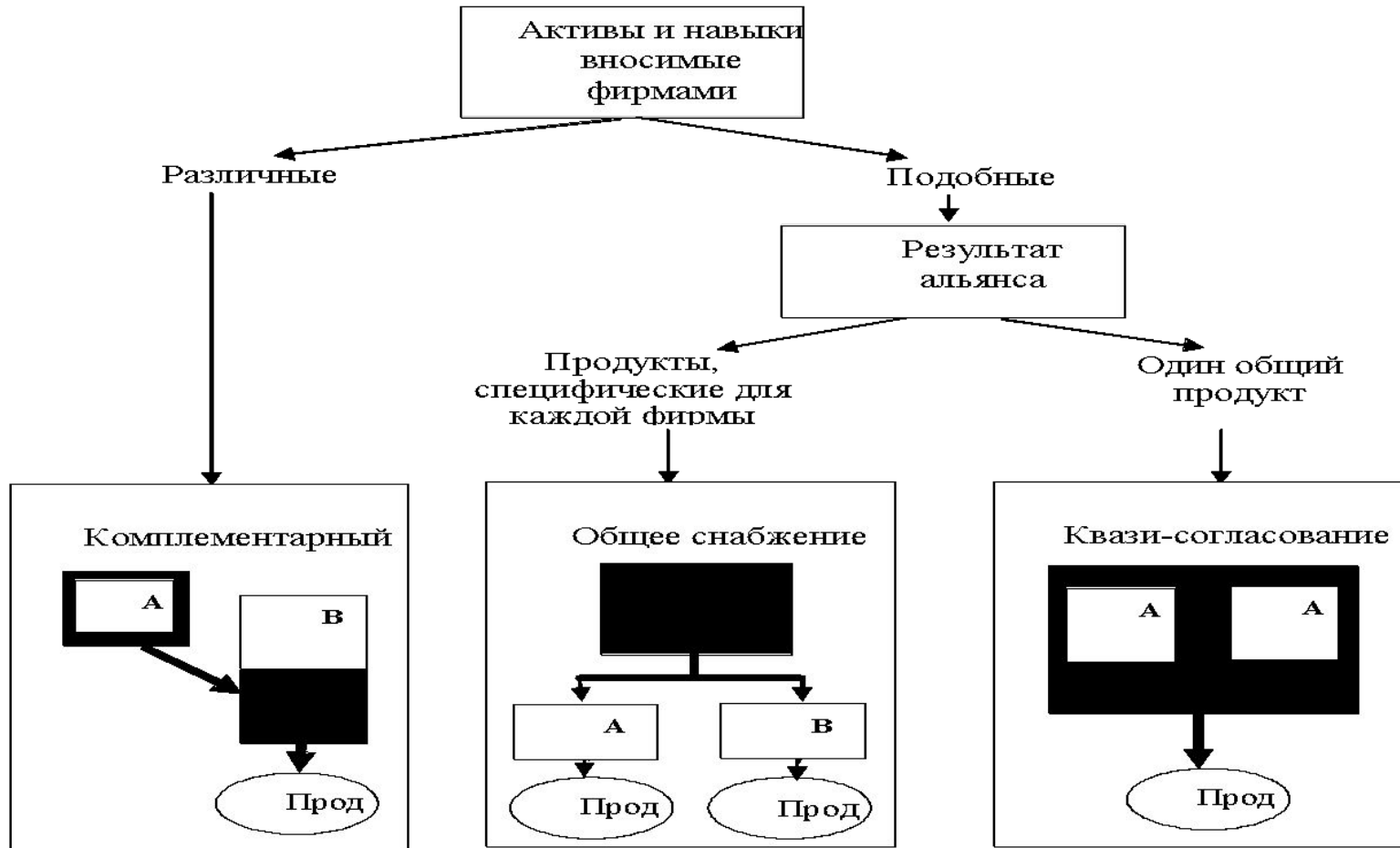
Различия альянса и слияния



Экспансия и тип альянса



Три типа альянсов между конкурентами



Как анализировать кейсы



ШАГ 1: Изучение ситуации



ШАГ 2: Описание проблемы



ШАГ 3: Генерирование альтернатив



ШАГ 4: Выбор критериев



ШАГ 5: Анализ альтернатив



ШАГ 6: Рекомендации