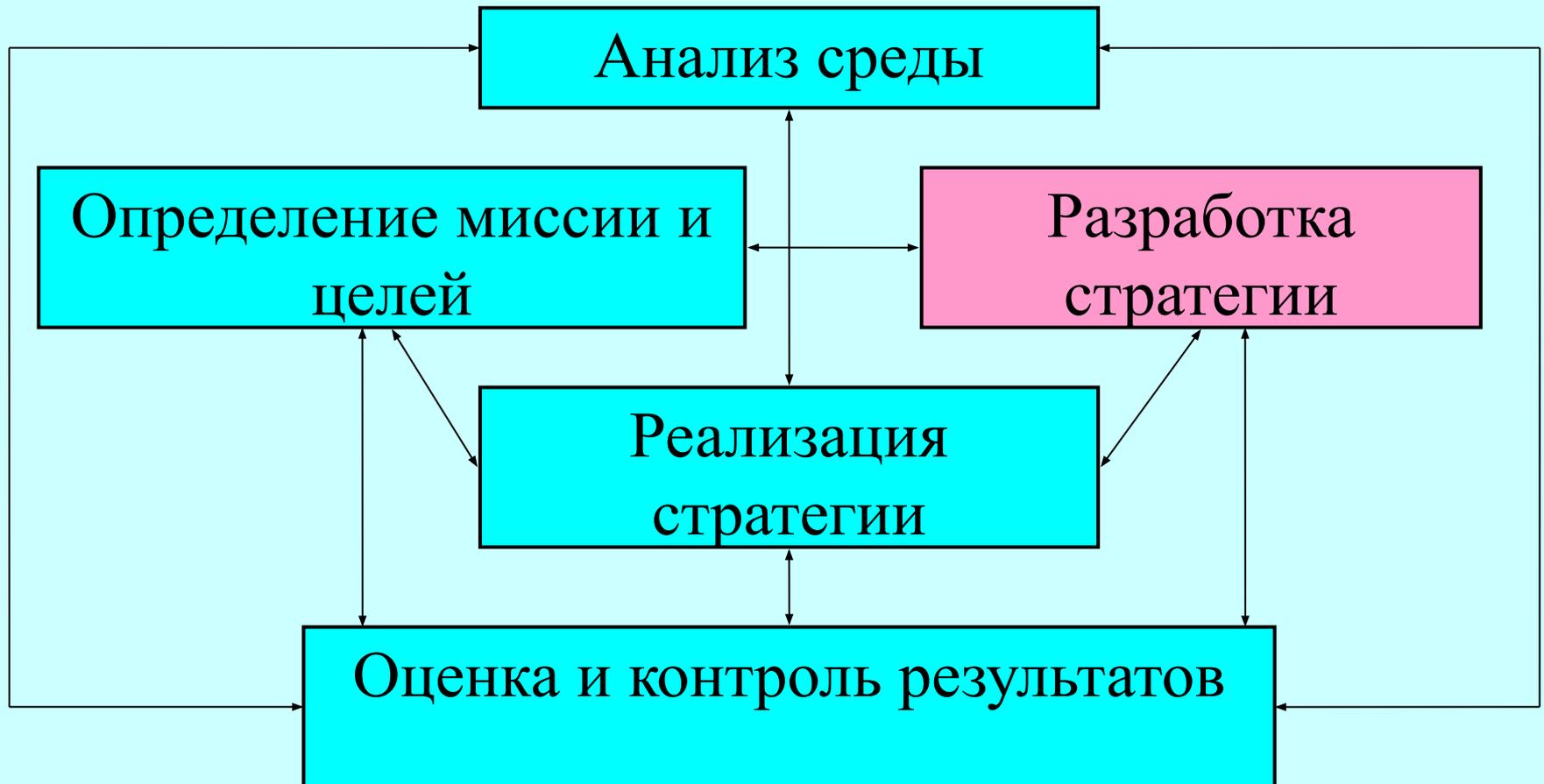


Разработка стратегии



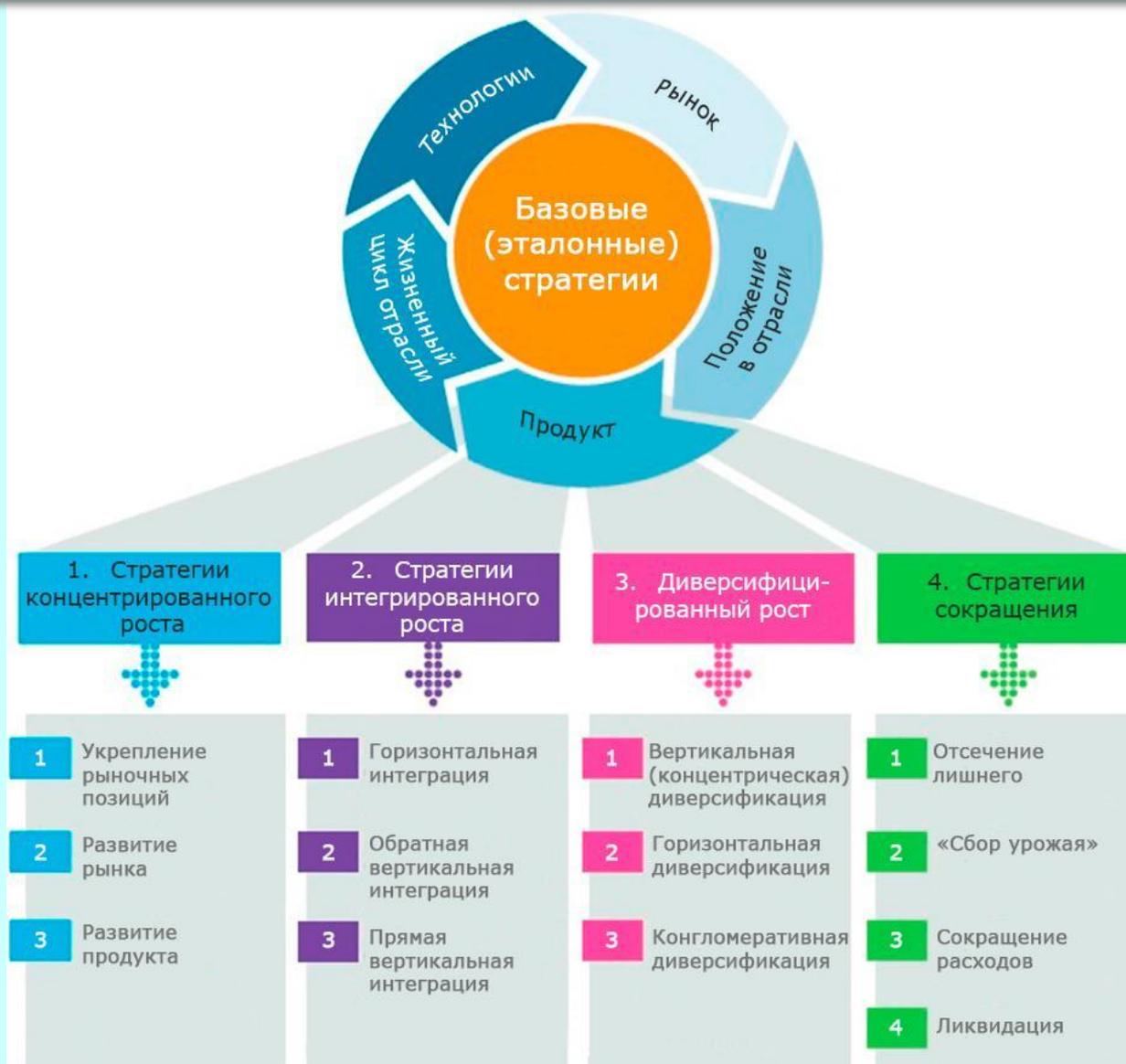
Разработка стратегии

Структура раздела:

1. Уровни разработки стратегии.
2. Конкурентные стратегии.
3. Стратегии развития.
4. Выбор стратегии развития.
5. Ситуативные стратегии.
6. Стратегии инновационного поведения.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития



Разработка стратегии

3. Стратегии развития

Эталонные стратегии развития – это апробированные бизнесом варианты стратегического выбора компании.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития

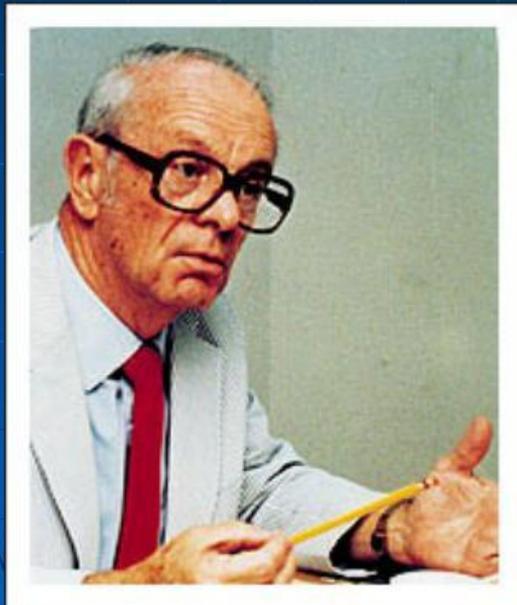
К стратегиям развития относятся стратегии роста и стратегии сокращения.

Стратегии роста могут быть представлены в виде матрицы Ансоффа.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии роста

Игорь Ансофф (1918-2006)



АНСОФФ Игорь
(*Ansoff Igor*) –
знаменитый американский
экономист российского
происхождения,
авторитетнейший специалист
в области стратегического
маркетинга, создатель
матрицы «товар-рынки»

Разработка стратегии

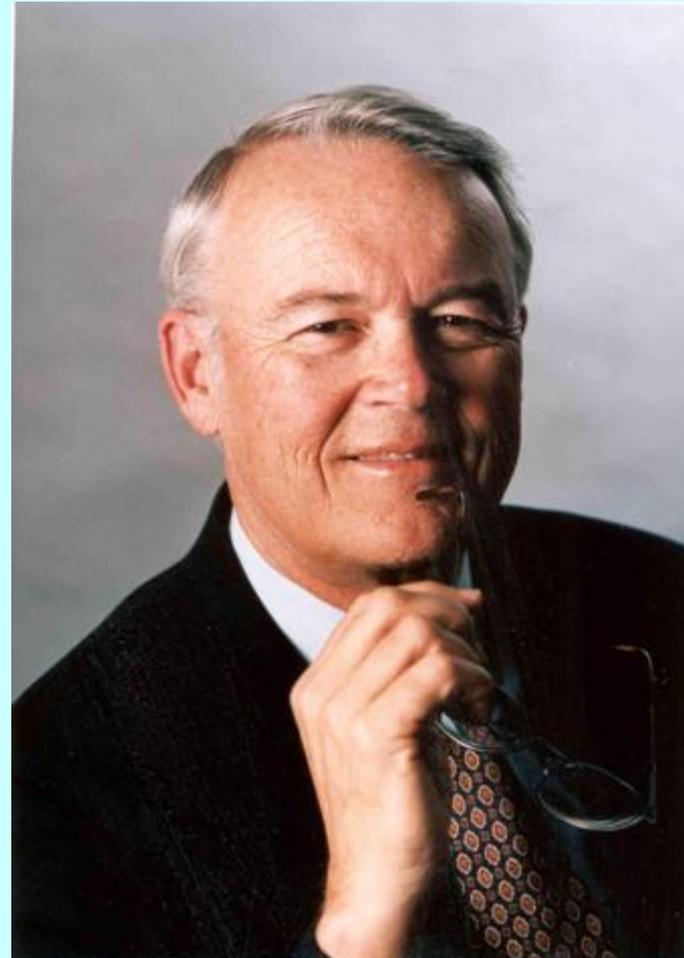
3. Стратегии развития: стратегии роста

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения (market penetration strategy)	Стратегия развития продукта (product development strategy)
	Новые рынки	Стратегия развития рынка (market development strategy)	Стратегия диверсификации (diversification strategy)

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии роста

Дэвид Аакер (род. в 1938 г.) - американский профессор, специалист в области стратегии, маркетинга, рекламы и брендинга



Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии роста

Существующий продукт Новый продукт

Существ.

РЫНОК

Новый

РЫНОК

1. Рост на данном рынке:

а) увеличение доли рынка:

- горизонтальн. интеграция;

- атакующие стратегии;

б) интенсификация
потребления.

2. Развитие рынка:

а) выход на новые сегменты;

б) выход на новые
географические рынки.

3. Развитие продукта:

а) новая модификация:

б) товар нового
поколения;

в) горизонтальная
диверсификация.

5. Стратегия

диверсификации:

а) родственная (связанная);

б) неродственная
(конгломеративная).

4. Стратегия вертикальной интеграции:

а) обратная вертикальная интеграция;

б) прямая вертикальная интеграция.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии роста

1,2,3 – стратегии концентрированного роста;

4 – стратегии интегрированного роста;

5 – стратегии диверсифицированного роста.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Четвёртым типом эталонных стратегий бизнеса являются **стратегии сокращения**.

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в отрасли, экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Реализация стратегий сокращения проходит небезболезненно для фирмы.

Однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определённых обстоятельствах их невозможно избежать.

Зачастую это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Четыре типа стратегий сокращения:

1) стратегия **отсечения лишнего** – фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнес-единиц, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одна из бизнес-единиц плохо сочетается с другими.

Реализуется и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных или для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Четыре типа стратегий сокращения:

2) стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая».

Предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и получение дохода от распродажи имеющегося продукта и сокращающегося производства.

Рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Четыре типа стратегий сокращения:

3) стратегия **сокращения расходов** заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат. Ориентирована на устранение небольших источников затрат, её реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

Реализация стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей;

Разработка стратегии

3. Стратегии развития: стратегии сокращения

Четыре типа стратегий сокращения:

4) стратегия ликвидации (банкротство)

осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Если расходы значительно превышают доходы, растут долги, а никакие предпринимаемые меры не оказывают влияния на результат, то рациональнее самостоятельно принять решение о закрытии предприятия и ждать официального объявления о банкротстве.

В этом случае можно сделать попытку продать предприятие по остаточной стоимости, чтобы свести потери к минимуму.

Разработка стратегии

4.Выбор стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Захват рынка.	Увеличение доли своей продукции на традиционных рынках	<ul style="list-style-type: none">• Когда существующие рынки не полностью насыщены продукцией фирмы.• Когда потребность в продукции фирмы у традиционных потребителей может, в перспективе, существенно возрасти.• Когда увеличение масштабов производства позволяет получить стратегические преимущества.
Развитие рынка.	Выведение традиционной продукции на новые рынки.	<ul style="list-style-type: none">• Когда выявляются новые рынки с недорогими и надежными каналами сбыта.• Когда есть ресурсы и возможности расширить свои коммерческие операции.• Когда имеется запас производственных мощностей.• Когда вся отрасль развивается достаточно быстро.
Развитие продукта.	Увеличение объемов продаж через улучшение (модификацию) своей продукции.	<ul style="list-style-type: none">• Когда основные конкуренты фирмы предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене.• Когда отрасль характеризуется высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями.• Когда продукция фирмы может вызвать у потребителей желание попробовать новый, улучшенный вариант.

Разработка стратегии

4.Выбор стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Прямая интеграция.	«Поглощение» сбытовых структур (или установление контроля над ними).	<ul style="list-style-type: none"> • Когда дистрибьюторы несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы. • Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность производства имеет определяющее значение. • Когда дистрибьюторы получают очень высокий процент прибыли.
«Обратная» интеграция.	«Поглощение» поставщиков сырья (или установление контроля над ними).	<ul style="list-style-type: none"> • Когда поставщики несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы • Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность, ритмичность и стоимость поставок имеет определяющее значение. • Когда поставщики получают очень высокий процент прибыли.
Горизонтальная интеграция.	«Поглощение» своих конкурентов (или установление контроля над ними).	<ul style="list-style-type: none"> • Когда отрасль является растущей, и есть возможность занять лидирующие позиции на рынке. • Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. • Когда конкуренты фирмы допускают стратегические ошибки, или утрачивают ключевые ресурсы.

Разработка стратегии

4.Выбор стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Концентрическая диверсификация.	Организация новых бизнесов, совпадающих с основным профилем фирмы.	<ul style="list-style-type: none"> • Когда темпы роста отсутствуют, или ограничены. • Когда добавление новых продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов. • Когда нужно компенсировать сезонные колебания спроса. • Когда основной ассортимент компании находится на завершающей фазе жизненного цикла
Конгломеративная диверсификация.	Организация новых бизнесов, не совпадающих с профилем фирмы	<ul style="list-style-type: none"> • Когда в базовой отрасли существует тенденция снижения объемов продаж и нормы прибыли. • Когда существующие рынки для продукции фирмы близки к насыщению. • Когда новый бизнес представляется привлекательным объектом для инвестиций. • Когда фирме доступны необходимы ресурсы.
Горизонтальная диверсификация.	Организация выпуска новой, не совпадающей с профилем фирмы, продукции для традиционных потребителей.	<ul style="list-style-type: none"> • Когда добавление новых, непрофильных продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов. • Когда традиционные каналы товародвижения могут быть использованы для продвижения новой продукции. • Когда реализация новой продукции не приведет к сокращению продаж продукции традиционной. • Когда в отрасли низкая норма прибыли.

Разработка стратегии

4.Выбор стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ «ОТРИЦАТЕЛЬНОГО» РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Сокращение.	Перегруппировка производств, с целью сокращения издержек (чтобы остановить процесс падения объемов продаж).	<ul style="list-style-type: none"> • Когда фирма в течение длительного времени так и не смогла достичь своих целей, и извлечь стратегические преимущества из своей рыночной позиции. • Когда фирма неэффективна, и неприбыльна, а ее конкурентные позиции оставляют желать лучшего. • Когда фирма испытывает давление со стороны акционеров. • Когда фирма росла слишком быстрыми темпами.
Отторжение.	Продажа отделения, или части организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Когда отделение фирмы требует больше ресурсов, чем она в состоянии ему предоставить. • Когда деятельность отделения снижает общую эффективность фирмы в целом. • Когда срочно необходимы денежные средства. • Когда применяется антимонопольное законодательство.
Ликвидация.	Продажа всех активов фирмы.	<ul style="list-style-type: none"> • Когда другие действия по оздоровлению фирмы так и не привели к желаемому результату. • Когда фирма стоит на грани банкротства. • Когда через продажу активов фирмы ее акционеры могут минимизировать свои потери.

Разработка стратегии

4. Выбор стратегии развития

Стратегические возможности

Темпы роста рынка	Конкурентная позиция	
	Слабая	Сильная
Высокие	<p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). ▪ Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). ▪ Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы). ▪ Диверсификация. ▪ Слияние или продажа. ▪ Ликвидация (если другие меры не помогли). 	<p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Продолжение концентрации в одной области. ▪ Международная экспансия. ▪ Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы). ▪ Диверсификация в смежные области (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)
Низкие	<p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. ▪ Слияние с конкурирующей фирмой. ▪ Вертикальная интеграция. ▪ Диверсификация. ▪ «Снятие сливок» и уход с рынка. ▪ Ликвидация. 	<p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Международная экспансия. ▪ Диверсификация в смежные отрасли. ▪ Диверсификация в новые отрасли. ▪ Совместные предприятия в новых отраслях. ▪ Вертикальная интеграция. ▪ Продолжение стратегии концентрации.

Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- 1) конкуренция в молодой формирующейся отрасли;
- 2) конкуренция в момент перехода отрасли к насыщению;
- 3) конкуренция в отрасли, находящейся в стадии насыщения или спада;
- 4) конкуренция в отрасли с большим количеством мелких конкурентов;

Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

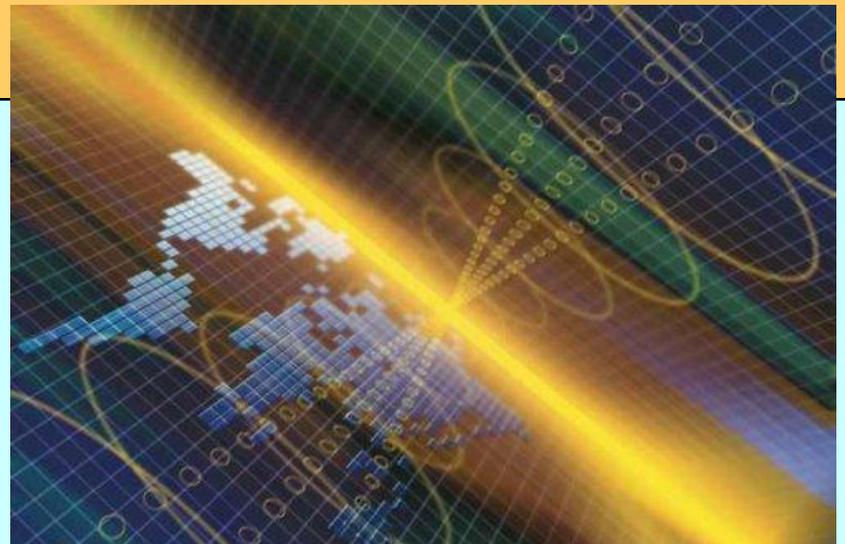
Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- 5) конкуренция на международных рынках;
- 6) стратегия для промышленных лидеров;
- 7) стратегия для компаний, которые находятся в положении догоняющих и не занимают лидирующего места на рынке;
- 8) стратегия для слабых и испытывающих кризис компаний.

Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

1) Стратегический успех в зарождающейся отрасли связан с дерзким предпринимательством, желанием рисковать, быстрым откликом на нововведения, интуитивным чувством того, что может понравиться покупателям .



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

2) При замедлении роста отрасли необходимо перенести акценты на увеличение эффективности производства, совершенствование продуктовой линии, сохранение прибыльности, сокращение затрат, расширение рынка и истощение конкурентов.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

3) Конкурентное преимущество в отрасли с насыщением или спадом рынка заключается в сосредоточении усилий на сегментах роста, дифференциации товаров или в снижении затрат на производство.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

4) Выработка стратегии в отрасли с большим числом мелких конкурентов связана со снижением затрат, успешной дифференциацией продукта по выбранным признакам или направлением усилий на узкий сегмент рынка.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

5) Конкуренция на **международных рынках** ставит более сложные задачи по выработке стратегии. Здесь возможны разные ситуации.

5-а) Многонациональная конкуренция, когда конкуренция на рынке одной страны не зависит от конкуренции на другом национальном рынке.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

5-б) Глобальная конкуренция, когда конкурентные условия между национальными рынками сильно связаны друг с другом и формируют единый интернациональный рынок, а главные конкуренты идут «голова к голове» в различных странах.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

6) **Промышленные лидеры** могут усилить свои конкурентные позиции с помощью стратегии, направленной на агрессивное нападение, агрессивную защиту или запугивание более мелких конкурентов.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

7) Фирмы, которые находятся в **положении догоняющих**, иногда играют роль рыночных дуэлянтов и нападают на лидеров, однако для них более приемлемыми являются специальные виды стратегии.



Разработка стратегии

5. Ситуативные стратегии

8) Стратегия для **слабых компаний** может быть умеренно наступательной для улучшения позиции на рынке, оборонительной для защиты существующего положения, а также усилия могут быть направлены на то, чтобы компанию кто-нибудь купил.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

В инновационной деятельности рассматривается 4 типа компаний (или стратегий по Л.Г.Раменскому) в зависимости от их целей:

- 1) виоленты;
- 2) пациенты;
- 3) эксплеренты;
- 4) коммутанты.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

Виоленты – крупные компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой.

Деятельность виолентов ориентирована на массовый рынок и удовлетворяет массовые, стандартные потребности.

Виоленты обладают высоким инновационным потенциалом, что позволяет им благодаря наличию свободных финансовых средств, научных разработок и материально-технических средств, с одной стороны, разработать новшество, а с другой стороны, освоить в производстве и осуществить его коммерциализацию.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

1) Виоленты

Этапы развития виолентов характеризует классификация швейцарского специалиста Х. Фризевинкеля.



На начальном этапе виолент является **«гордым львом»**. Компания активно развивается в выбранном перспективном направлении. Однако высокая динамика развития «гордого льва» сопровождается неустойчивостью положения компании в молодой, развивающейся отрасли.

С течением времени развитие виолента замедляется, а его положение на рынке стабилизируется, «гордый лев» переходит в стадию **«могучего слона»**.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

1) Виоленты

«Могучий слон» – фирма, обладающая широко развитой инфраструктурой, сетью филиалов. Наличие ресурсов и устойчивая конкурентная позиция позволяют «могучему слону» осуществлять инвестирование различных перспективных направлений.

Виолент на этой стадии способствует продвижению востребованных рынком инноваций и извлекает максимальную прибыль из применения нововведения в различных отраслях экономики.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

1) Виоленты

Последняя стадия в эволюции виолентов – **«неповоротливый бегемот»**.



Виолент превращается в «неповоротливого бегемота» из-за чрезмерной диверсификации своей деятельности. Широко диверсифицированной компанией трудно управлять, появляются убыточные бизнесы, фирма теряет устойчивость.

На данном этапе виолент должен предпринимать шаги по восстановлению своей финансовой устойчивости, включая действия по изменению структуры диверсифицированного портфеля.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

2) **Пациенты** – компании, специализирующиеся на выпуске уникальных новинок. Пациент занимает узкую рыночную нишу и обслуживает нестандартных потребителей. Это крупные, малые или средние фирмы.

По Фризевинкелю, пациенты носят название «**хитрые лисы**», оно точно характеризует их приспособительную инновационную политику. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Их девиз «Дорого, зато хорошо».

Такие фирмы стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями и выискивают недоступные для них сферы деятельности, ниши,

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

2) Пациенты

Фирма-пациент использует стратегию дифференциации – создание продукта со специфическими характеристиками.

В силу уникальности инновационного продукта, предлагаемого данной фирмой, конкуренция в занимаемом ею сегменте невысока, а это создает дополнительные преимущества.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

2) Пациенты

Для пациента характерно сосредоточение внимания на узком рыночном сегменте. Развитие компании происходит до границ сегмента. Далее перед ней открываются две возможности: либо осуществить диверсификацию (освоить новый вид деятельности и превратиться в виолента), либо постепенно уменьшать масштабы деятельности и уйти с рынка.

Из-за узкой специализации пациент сильно зависит от рыночной конъюнктуры, что является слабой стороной «хитрой лисы».

Другая проблема малой или средней фирмы-пациента заключается в опасности её поглощения виолентом.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

3) **Эксплеренты** – компании, цель существования которых заключается в постоянном выпуске радикальных новшеств. Это малые инновационные фирмы. По Фризевинкелю, они называются «**первые ласточки**».

Особенность эксплерента состоит в том, что их инновационный потенциал включает в основном интеллектуальные ресурсы, с помощью которых разрабатываются инновационные продукты. Финансового и материально-технического обеспечения эксплеренту не хватает, поэтому осуществить продвижение и масштабное распространение своей разработки он не в состоянии.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

3) Эксплеренты

Эксплеренты – это фирмы-новаторы, осуществляющие начальные этапы инновационного процесса.

В связи с дефицитом ресурсов «первые ласточки» нуждаются в финансовой поддержке.

Если помощь предоставляется, то происходит стремительное развитие эксплерента. Эксплерент превращается в виолента.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

3) Эксплеренты

При отсутствии поддержки эксплерент быстро вытесняется с рынка, после чего возможными сценариями развития могут быть либо банкротство, либо утрата автономности.

Превращение малой инновационной фирмы в подразделение виолента позволяет ей осуществлять инновационную деятельность, не испытывая дефицита финансовых ресурсов. А виолент получает доступ к ноу-хау подконтрольной компании.

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

4) Коммутанты – фирмы, имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции. Стратегия подражательства характерна для многих мелких компаний.

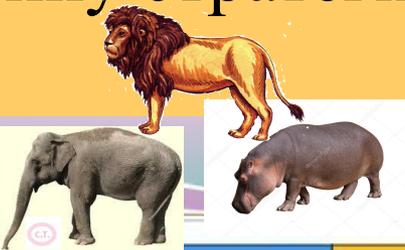
В соответствии с классификацией Фризевинкеля, коммутанты называются **«серыми мышами»**. Роль «серых мышей» в инновационном процессе заключается в содействии диффузии инноваций. Их деятельность связана с производством легальных копий продуктов известных компаний, а также предоставлением услуг по послепродажному сервису инновационных продуктов.



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

Характеристика компании по типу стратегического инновационного поведения



Тип стратегии	Коммутанты (мыши)	Пациенты (лисы)	Виоленты (львы, слоны, бегемоты)	Эксплеренты (ласточки)
Профиль производства	универсальное мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
Размер компании	мелкие	крупные средние мелкие	крупные	средние мелкие
Устойчивость компании	низкая	высокая	высокая	низкая
Расходы на НИОКР	низкие	средние	высокие	высокие
Факторы конкурентного преимущества	гибкость, многочисленность	приспособленность к особому рынку	высокая производительность	опережения в нововведениях

Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

Положение компании в матрице «Качество товара» – «Издержки»



Разработка стратегии

6. Стратегии инновационного поведения

Место компаний на разных стадиях жизненного цикла продукта



Разработка стратегии

Чтобы «заставить» стратегию работать, необходимо:

- Разработать ясную систему «целевых» показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
- Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.
- Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.
- Подготовить «идеологическую базу» для поддержки изменений.
- Добиваться изменений в организационной культуре, поощряющих желаемый тип поведения работников.
- Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.