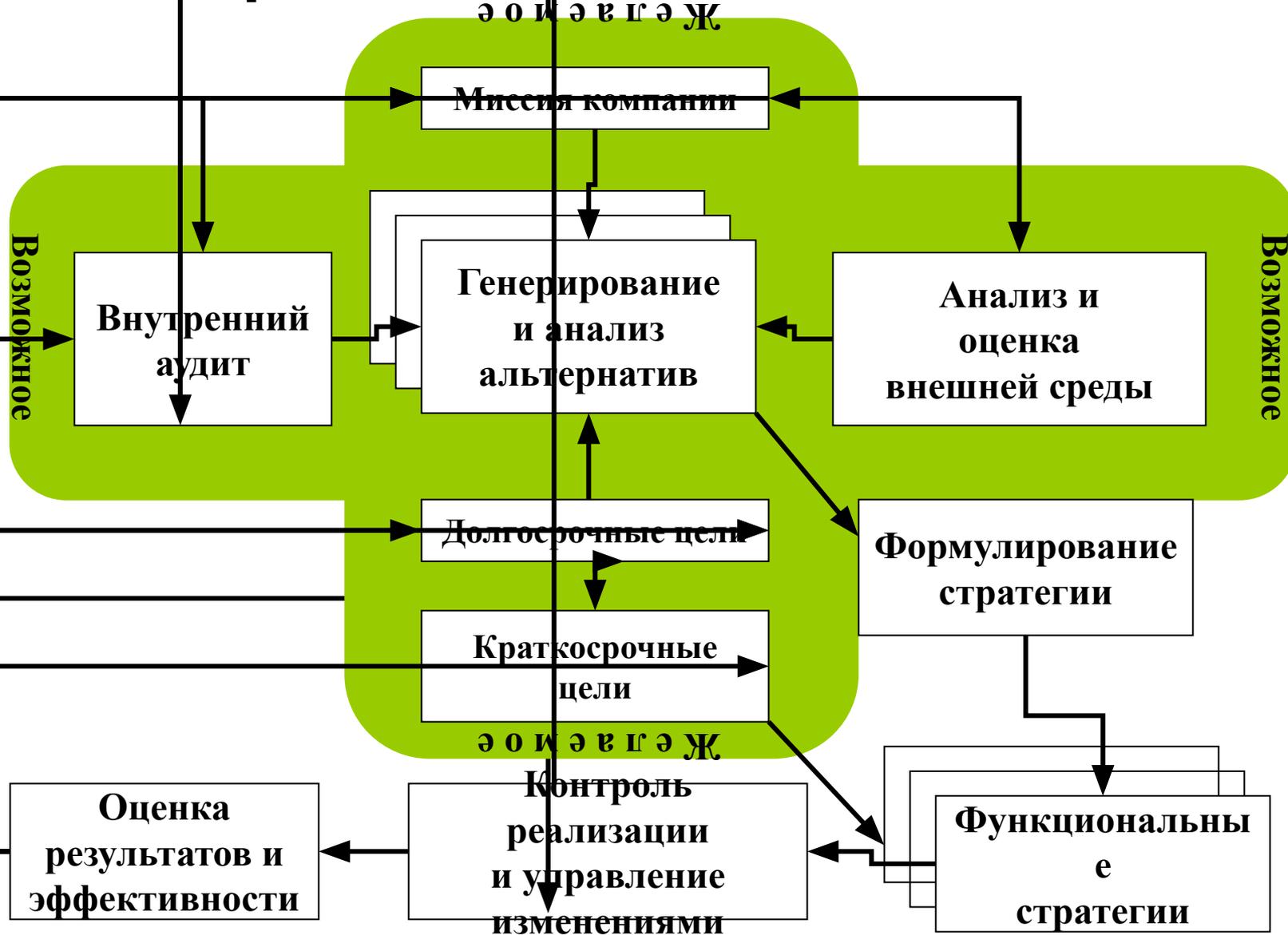


ТЕМА 3

Формулирование стратегии

Модель стратегического менеджмента



Типы альтернатив

Постепенного совершенствования

Продолжение и корректировка существующих стратегий

Обновления

Исходной точкой является текущая стратегия, но имеется намерение существенно изменить направленность действий

Инновационные

Радикальные изменения стратегия компании, новые подходы, новые основы

Характеристики альтернатив

- Разнообразие альтернатив
- Различия в альтернативах относительно текущей ситуации
- Издержки и трудности реализации
- Связь альтернатив с решением текущих задач
- Зоны риска и неопределенность

Типичные ошибки при генерировании альтернатив

Не разрабатываются альтернативы существенного обновления и инновационные альтернативы

Альтернативы обновления и постепенного совершенствования - простые разновидности прежнего подхода, иногда, выраженные другим языком

Генерирование альтернатив слишком быстро заканчивается на каком-то одном варианте

Генерирование альтернатив поручается только одной группе, например, стратегического планирования

**Сценарий – это история ...
... о будущей ситуации в экономике и обществе, конкурентной
среде и расстановке сил в отрасли.**

**Сценарное планирование - это метод построения
альтернативных вариантов будущего развития внешней среды
предприятия, позволяющий руководителям осуществлять
анализ и принимать стратегические решения в условиях
неопределенности.**

Сценарное планирование

- Инструмент для изучения одновременного воздействия различных факторов риска
- Описание ситуации при существенном изменении параметров внешней среды
- Субъективные выводы, сделанные на основе объективного анализа
- Альтернативные варианты развития, которые вероятны и реалистичны
- Основа для планирования

Сценарное планирование

Уровень 1. Глобальные сценарии развития

Уровень 2. Сценарии развития России после президентских выборов 2012 года

Уровень 3. Сценарии развития Вашей организации.

МАТРИЦА «ТОВАР-РЫНОК» И.АНСОФФА

Существующий РЫНОК	<u>Рост на существующем рынке</u> Увеличение доли на рынке Слияния и приобретения Рационализация доли	<u>Развитие продукта</u> Расширение товарной линии Продукты-заменители Улучшение характеристик
	<u>Развитие рынка</u> Новые сегменты Новые каналы сбыта Новые географические рынки	<u>Диверсификация</u>
Новый РЫНОК	Существующий Продукт	Новый Продукт

Мотивы диверсификации

- ⇒ Расширение рыночных возможностей
- ⇒ Компенсация низкого потенциала роста в существующем бизнесе
- ⇒ Стабилизация денежного потока (Сбалансированный портфель заказов, компенсация циклов, конъюнктурных спадов)
- ⇒ Реинвестирование прибыли корпорации с целью увеличения масштаба бизнеса
- ⇒ Более эффективное использование ресурсов, технологий, компетенций (Синергия)

Критерии целесообразности диверсификации

- Критерий привлекательности отрасли
- Критерий затрат на вхождение в отрасль
- Критерий дополнительных преимуществ

«Diversified companies do not compete; only their business units do»

M.Porter, «From competitive Advantages to Corporate Strategy», HBR, May-June 1987

Родственная диверсификация

Родственная диверсификация предполагает выход в бизнес, цепь издержек которого обладает привлекательным стратегическим соответствием (родственные производственные циклы), что позволяет осуществить:

- использование уже имеющегося персонала
- использование близких технологий
- перенос ноу-хау и опыта
- перенос торговой марки и репутации на новую продукцию

Gillette – лезвия и бритвы, гигиено-косметические средства, средства для письма, электробритвы Braun, кофеварки и т.д.

PepsiCo – безалкогольные напитки, жареные цыплята, сеть кафе быстрого обслуживания, сеть быстрого питания с мексиканской кухней, чипсы и т.д.

Johnson & Johnson – продукция для младенцев, одноразовые подгузники, прокладки, хирургические и больничные материалы, материалы для стоматологии и т.д.

Неродственная диверсификация

Стратегия неродственной диверсификации предполагает выход в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Использование стратегического соответствия является вторичным.

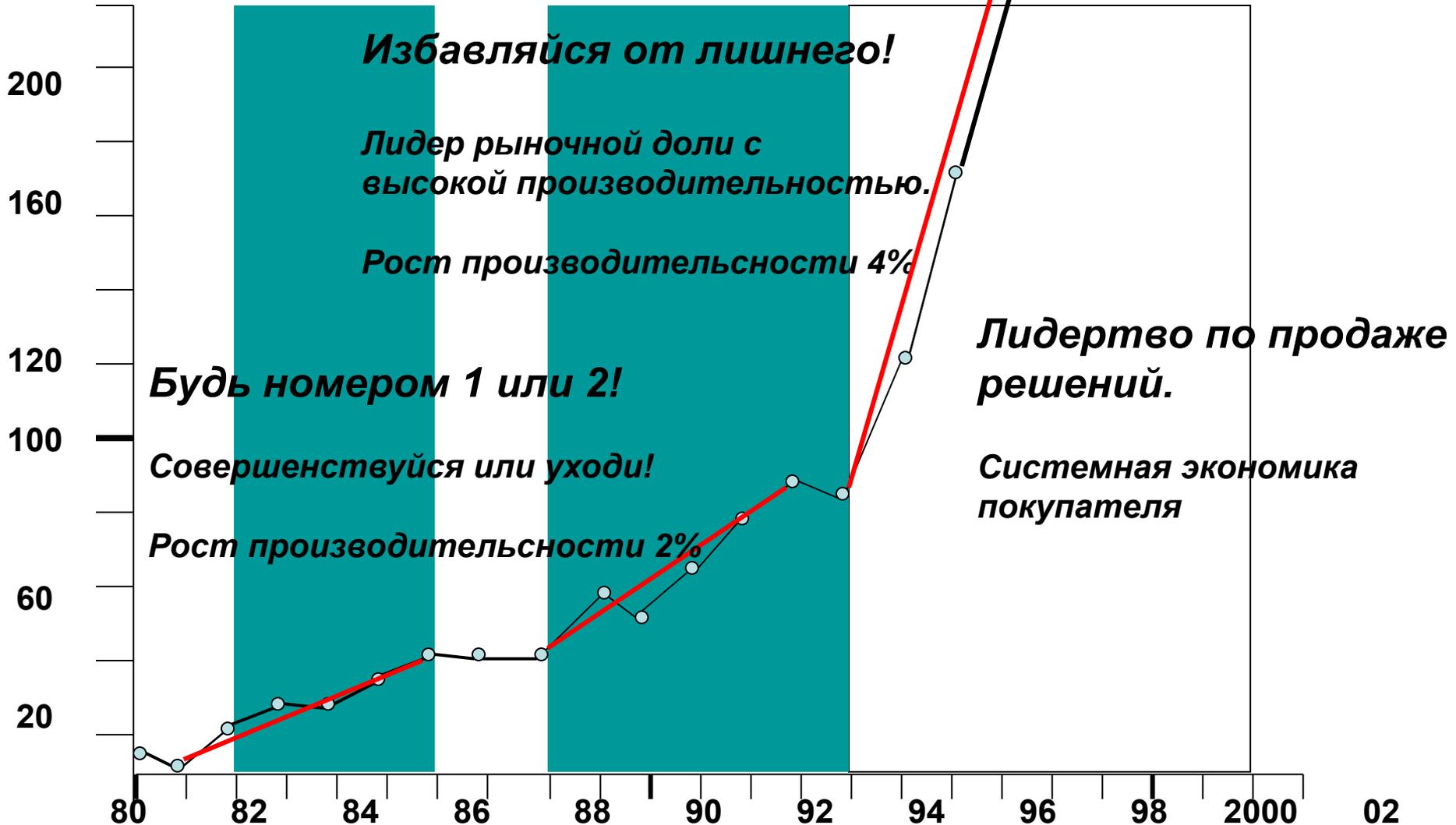
Сильные стороны НД:

1. Снижается предпринимательский риск
2. Более эффективно используются финансовых ресурсов
3. Происходит компенсация отраслевых и сезонных циклов
4. Увеличивается стоимость компании за счет приобретения:
 - компаний, активы которых недооценены,
 - компаний, испытывающих финансовый голод
 - компаний, имеющих хорошие перспективы и нехватку капитала

General Electric

Рыночная
стоимость
млрд. долл

Среднегодовой рост стоимости 12 % за 1981–2002 г.



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

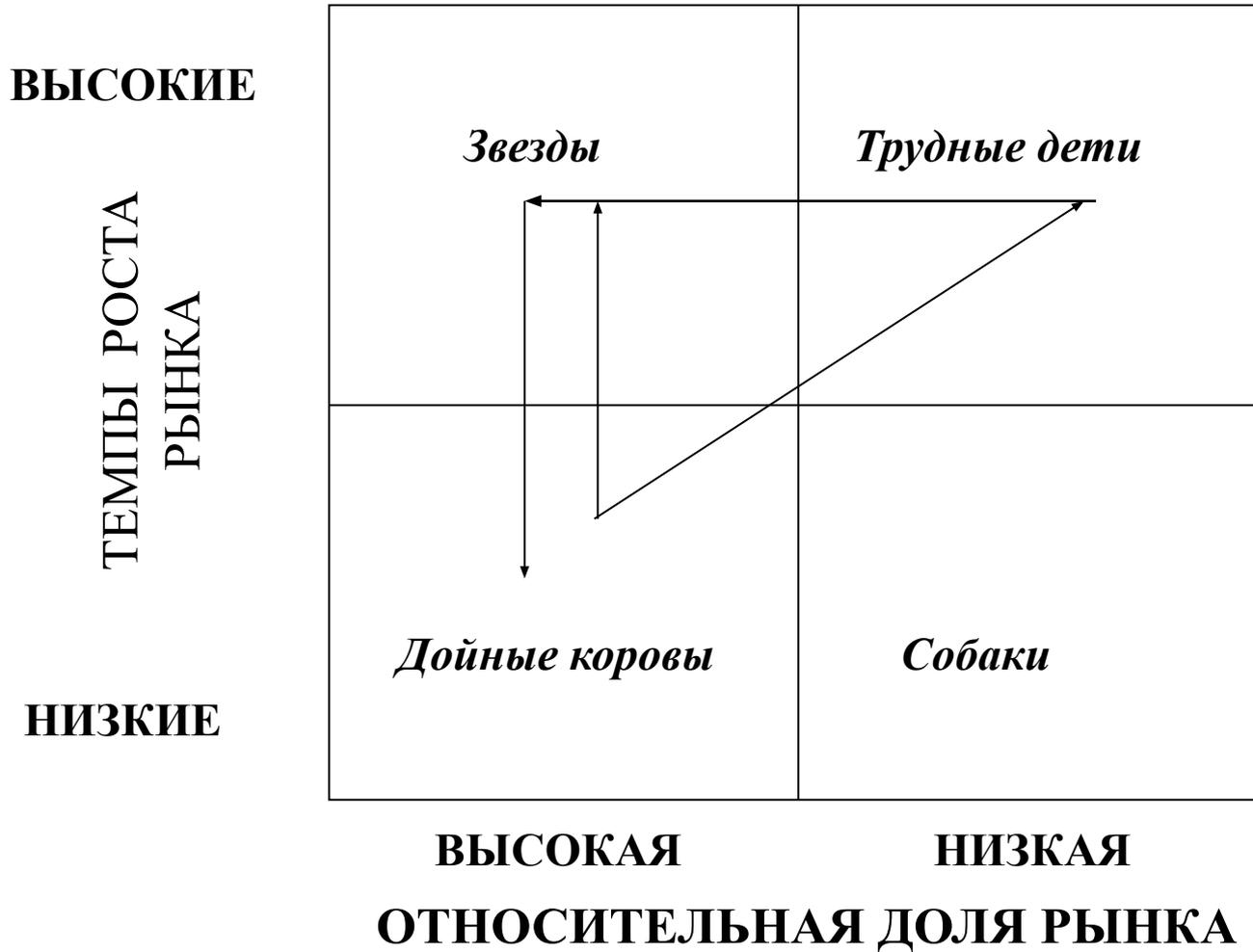
Маркетинг

Корпоративная стратегия

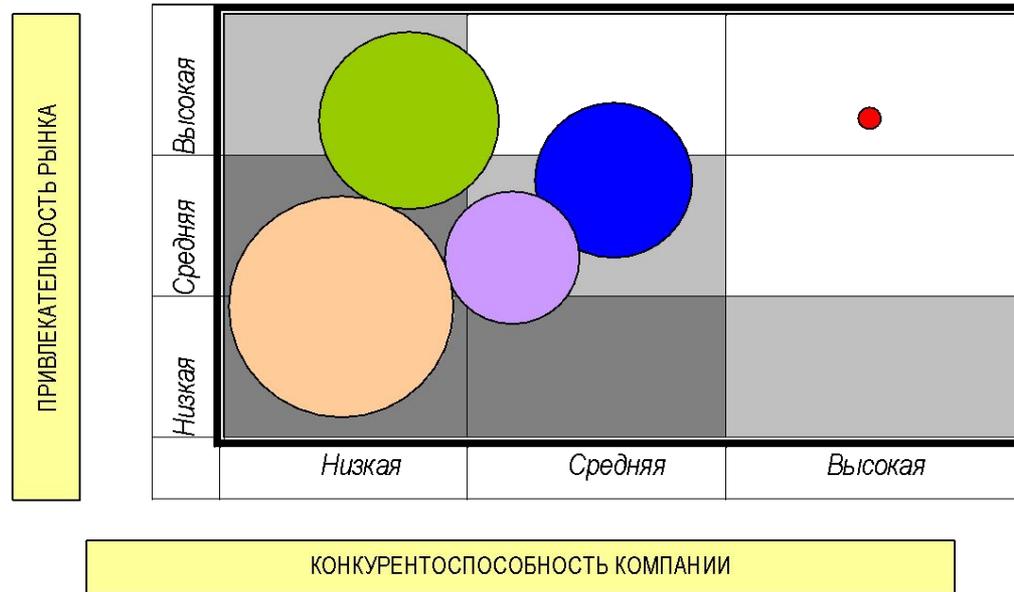
Корпоративная стратегия диверсифицированной компании включает:

- ✓ Действия, направленные на осуществление диверсификации
- ✓ Действия направленные на усиление суммарной производительности ее бизнесов
- ✓ Поиск путей взаимосвязи видов бизнесов для повышения конкурентоспособности
- ✓ Установление инвестиционных приоритетов

МАТРИЦА BCG



МАТРИЦА GE / McKinsey



Ось Y - привлекательность рынка; ось X - конкурентная позиция компании, диаметр окружности - вклад СОБ в выбранный целевой показатель (объем продаж, объем прибыли и т.п.). Анализ проводится с учетом временного фактора.

Факторы привлекательности отрасли

- ❖ Размер рынка и прогнозируемый рост
- ❖ Факторы сезонности и цикличности
- ❖ Технологии
- ❖ Острота конкуренции
- ❖ Потребность в капитале
- ❖ Прибыльность отрасли
- ❖ Социальные, политические, законодательные и экологические факторы
- ❖ Барьеры для входа и выхода

Факторы конкурентоспособности

- ❖ Относительная доля на рынке
- ❖ Наличие ключевых компетенций
- ❖ Норма прибыли в сопоставлении с конкурентами
- ❖ Превосходство по качеству продукции и сервису
- ❖ Знание покупателей и рынков
- ❖ Технологические возможности
- ❖ Качество менеджмента