



# Тема 3. Процесс разработки и выбора стратегии



Шилова Елена Валерьевна, к.э.н.,  
доцент департамента менеджмента ВШЭ-  
Пермь

# План лекции:

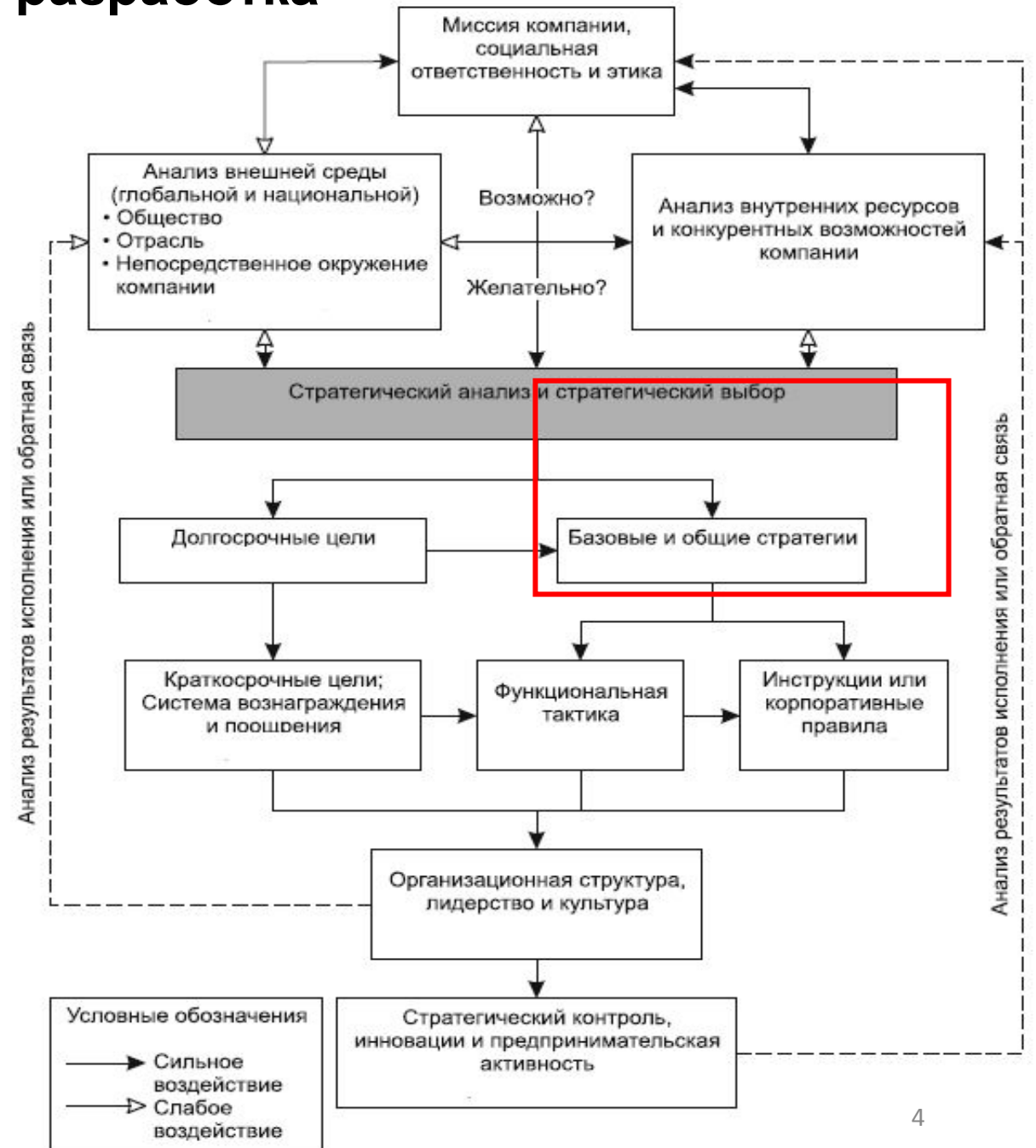
1. Понятие и составляющие стратегии, разработка стратегии.
2. Пирамида разработки стратегии.
3. Критерии успешной стратегии.
4. Типология стратегий.
  - 4.1 Стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру.
  - 4.2 Стратегия «голубого океана» (В. Чан Ким, Р. Моборн).
  - 4.3 Стратегии в формирующейся отрасли.
  - 4.4 Стратегии на динамичных рынках.
  - 4.5 Стратегия для отраслей в стадии зрелости.
  - 4.6 Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
  - 4.7 Стратегии диверсифицированной компании.

# 1. Понятие и составляющие стратегии, разработка

## • Стратегия организации

- это указание о том, как перевести компанию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться;
- это средство, достижения желаемых результатов.

- **Стратегия компании** – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.



# Стратегия компании - ответ менеджеров на вопросы бизнеса:

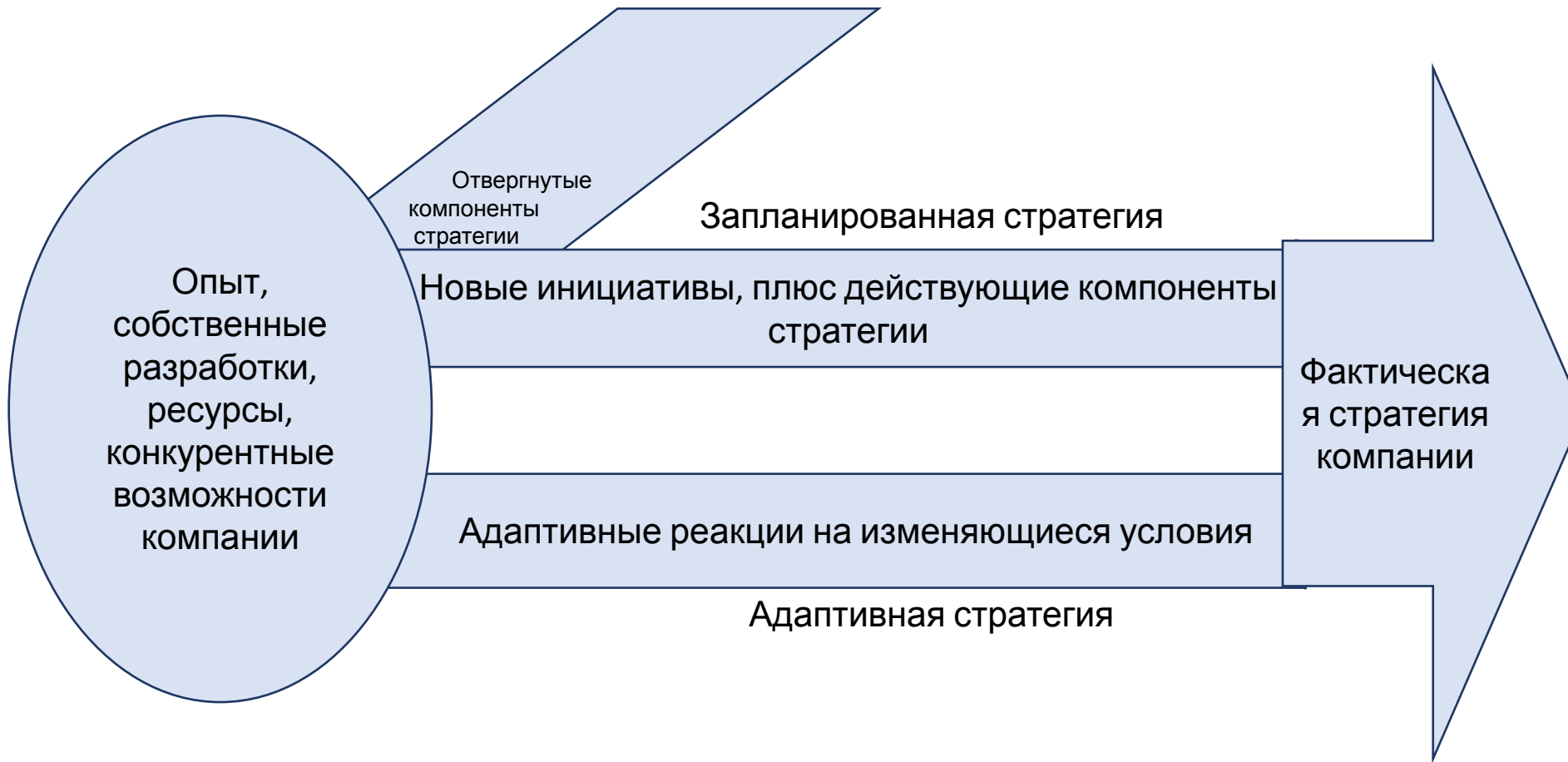
- Нужна ли диверсификация?
- Обслуживать максимальное число потребителей или выбрать нишу рынка?
- Расширять или сокращать ассортимент товаров?
- За счет чего достигать конкурентного преимущества – снижения издержек, повышения качества товара или использования организационных возможностей?
- Как реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей?
- Какие географические рынки осваивать?
- Как реагировать на появление новых рынков?
- И новые условия конкуренции?
- Какое направление развития выбрать?
- Стратегия определяет, какие товары, рынки, методы конкуренции и управления выбирает организация.

# **В стратегическом управлении ...**

**Цели – это «место назначения»,  
а стратегия – средство достижения.**

# Для достижения цели требуются:

1. Продуманные и целенаправленные действия;
2. Реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции;
3. Непрерывное коллективное обучение организации



**Рисунок – Стратегия компании одновременно активна и адаптивна**



# Составляющие стратегии компании



**Создание стратегии – это непрерывный процесс, а не  
единовременное действие**

# Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему

Стратегия компании

		Адаптивная (последователь)	Активная (лидер)
Будущие условия рынка	Быстрое решительное изменение	Быстро следует за лидером, чтобы удержать свою позицию	Резко меняет стратегию, порождая новые тенденции
	Медленное эволюционное изменение	Корректирует стратегию, чтобы приспособиться к новым тенденциям	Пытается предвидеть изменения и тенденции, чтобы сохранить лидерство

## 2. Пирамида разработки стратегии

# Пирамида разработки стратегии диверсифицированной компании



# Пирамида разработки стратегии однопрофильной компании



**Корпоративная  
стратегия - общий план  
управления  
диверсифицированной  
компанией, описывающий  
действия по достижению  
определенных позиций в  
различных отраслях и  
подходы к управлению  
отдельными видами  
деятельности**



# Общая стратегия диверсифицированной компании





# Разработка корпоративной стратегии:

## 1. Освоение и укрепление позиций в новых отраслях:

- определение сферы деятельности;
- открытие новой компании или приобретение существующей;
- масштаб диверсификации;
- характер диверсификации.

## 2. Повышение производительности всех подразделений:

- концентрирование на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании;
- усиление конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий;
- финансирование материнской компании дополнительных мощностей и мероприятий по повышению эффективности производства;
- ориентация на стратегию быстрого роста

# 3. Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество:

- передача навыков, опыта,
- совместное использование мощностей,
- снижение общих издержек,
- повышение конкурентоспособности изделий компании,
- улучшение возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество.

$$2+2=5$$

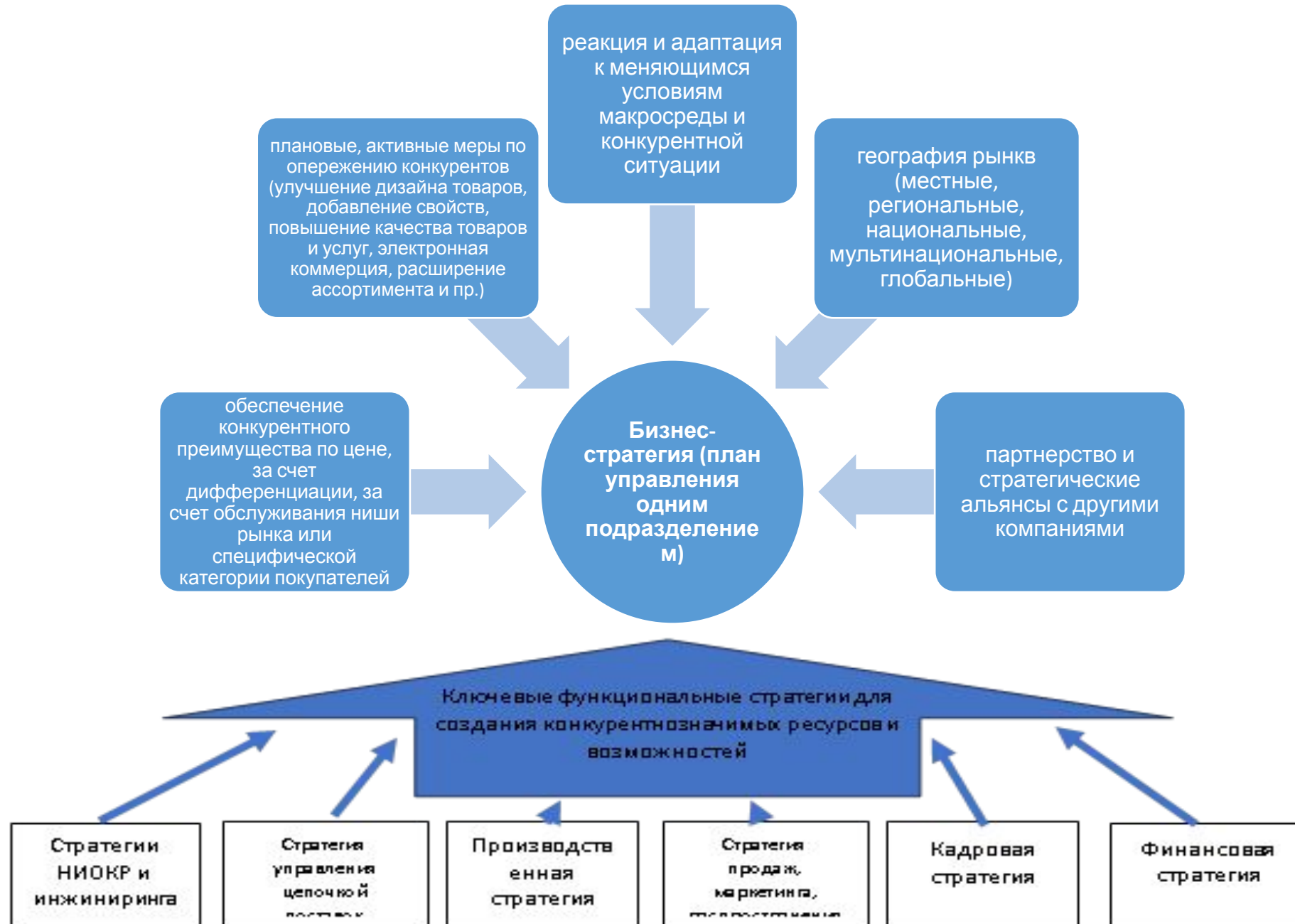
## 4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области:

- ранжирование привлекательности инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления;
- ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство

# Бизнес-стратегия

- комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения;
- это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением для достижения его оптимальной производительности

# Выработка стратегии для однопрофильной компании



**Функциональная стратегия** -  
план деятельности  
функциональных единиц  
(НИОКР, производство,  
маркетинг, обслуживание  
клиентов, распределение,  
финансы, кадры и т. д.).

**Количество функциональных стратегий = Количеству направлений  
деятельности**

**Стратегия маркетинга компании - управленческий план по  
захвату части рынка в каком-либо виде деятельности**

# Функциональные стратегии

- **Стратегия маркетинга** - это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Разрабатывается комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.). Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.
- **Финансовая стратегия** - общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.





# Функциональные стратегии

- **Инновационная стратегия** - взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие. Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.
- **Стратегия производства** - комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

# Операционная стратегия - это

- конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

*Операционные стратегии дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании.*

# 3. Критерии успешной стратегии

1. Критерий степени соответствия среде

+

2. Критерий преимущества в конкурентной борьбе

+

3. Критерий эффективности

= **успешная стратегия**

# 4. Типология стратегий

***4.1. Стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру***

***4.2. Стратегия голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)***

***4.3. Стратегии в формирующейся отрасли***

***4.4. Стратегии на динамичных рынках***

***4.5. Стратегия для отраслей в стадии зрелости***

***4.6. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада***

***4.7. Стратегии диверсифицированной компании***

## *4.1. Стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру*

### **• стратегия концентрированного роста:**

- ✓ усиление позиции на рынке**
- ✓ развитие рынка**
- ✓ развитие продукта**

- **стратегия интегрированного роста**

- ✓ «обратная вертикальная интеграция»

- ✓ «вперед идущая» вертикальная интеграция

- ✓ горизонтальная интеграция

- **стратегия диверсифицированного роста**

- ✓ центрированная диверсификация
- ✓ горизонтальная диверсификация
- ✓ конгломеративная диверсификация

# • стратегия сокращения:

- ✓ ликвидация;
- ✓ сбор урожая;
- ✓ сокращение расходов



## ***4.2. Стратегия голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)***

- **Красные океаны** - все существующие сейчас отрасли - известное рыночное пространство.
- **Голубые океаны** - отрасли, которых сейчас не существует, - неизвестное рыночное пространство, свободное от конкуренции.

# Особенности океанов

## Стратегия красного океана

## Стратегия голубого океана

Конкурировать на существующем рынке.

Создавать свободный от конкуренции рынок.

Побеждать конкурентов.

Изживать конкуренцию.

Использовать существующий спрос.

Формировать и использовать новый спрос.

Находить компромисс между достоинствами и ценой.

Отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой.

Адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.

Адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.

# Переход от красного к голубому океану

Способы создания голубого океана:

- формирование совершенно новых отраслей;
- в большинстве случаев голубой океан создается внутри красного, когда компания меняет границы существующей отрасли.



# **Как найти или создать «голубой океан»?**

- 1. Сочетать инновации, и ценность в одном продукте**

## 2. Искать на стыке отраслей и ниш

**Cirque Du Soleil**  
**Канада**

### **3.Подумать о тех, кто ещё не стал Вашим покупателем**

# **4. Посмотреть на компании, которые создают похожие группы товаров**



# 5. Рассмотреть возможности реализации дополнительных товаров и услуг

**Borders и Barnes & Noble**

**6. Поиграть с такими вещами, как  
эмоциональная и функциональная  
составляющая продукта**

# **7. Проанализировать тенденции, которые уже есть на рынке**

# 8. Фокусироваться на целостной картине, а не на цифрах

«Sunpartner Technologies»

«Kyocera»

# 9. Проверять жизнеспособность идеи голубого океана

**Lexus Hoverboard – летающий  
скейт**

**3D принтер, печатающий  
трехмерные объекты со  
смартфона**

# 10. Периодически выстраивать график стратегической канвы

**Sold** - мобильное приложение для продажи устаревших гаджетов и бытовой техники

**Самозашнуровывающиеся кроссовки Nike**

## 4.3. Стратегии в формирующейся отрасли

Новая отрасль — это отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождения.

# Особенности формирующейся отрасли:

- новый рынок плохо изучен;
- недостаток статистической информации о тенденциях рынка;
- большинство ноу-хау защищено патентами;
- барьеры для выхода на рынок относительно низкие;
- не существует единого мнения о том, какая из технологий выиграет в конкурентной борьбе;
- с ростом объемов производства эффект кривой опыта позволяет существенно снизить производственные издержки;
- недостаток информации о конкурентах;
- внушительные затраты на маркетинг;
- проблемы с поисками надежных поставщиков сырья и материалов;
- для укрепления позиций – слияние с конкурентами.



# Стратегические вопросы компаний в формирующихся отраслях:



# Стратегии для формирующихся отраслей

- конкурентные стратегии, ориентированные на низкие издержки ;
- стратегия фокусирования;
- создание стратегических союзов или совместных предприятий;
- широкая или сфокусированная стратегия дифференциации;
- стратегия первопроходца;
- стратегии концентрированного роста

## 4.4. Стратегии на динамичных рынках

Особенности отрасли:

- стремительно меняются технологии,
- сокращается жизненный цикл товара,
- появляются новые мощные конкуренты,
- соперники предпринимают активные конкурентные действия,
- требования потребителей к товарам растут

# Действия компании при быстром изменении рыночной ситуации



# Оптимальные стратегические действия

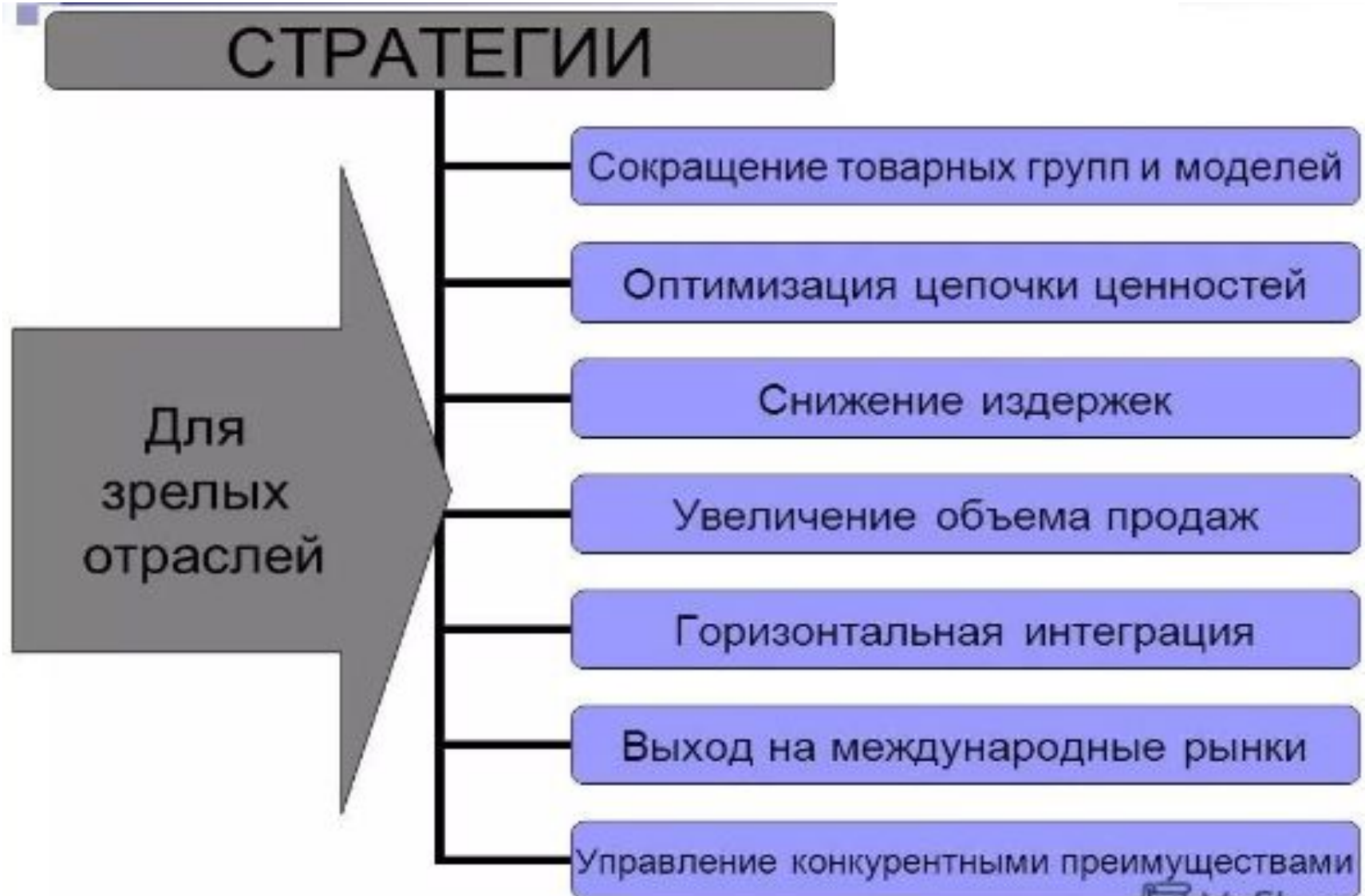
- активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау;
- развитие способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке;
- стратегическое партнерство с поставщиками и производителями сопутствующих товаров;
- новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников;
- поддержание привлекательного имиджа товаров и услуг компании для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.

## **4.5. Стратегии для отраслей в стадии зрелости**

# Особенности зрелых отраслей:

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке;
2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок;
3. Конкуренция оказывает большое влияние на издержки и качество обслуживания;
4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей;
5. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения;
6. Усиление международной конкуренции;
7. Доходность отрасли падает периодически или постоянно;
8. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений.

# Стратегии для зрелых отраслей





## 4.6. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада

### Характеристики отрасли:

- спрос снижается;
- конкуренция ужесточается, усложняются ее формы;
- в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- усиливается международная конкуренция;
- снижается среднеотраслевая прибыльность и в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

# Стратегии для компаний стагнирующих отраслей:

1. Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов

## **2. Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций**

### **3. Работать усердно и без перебоев, чтобы снизить уровень издержек:**

- 1) отказ от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с меньшими затратами;
- 2) планирование внутренних процессов;
- 3) консолидация неиспользованных производственных мощностей;
- 4) использование большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек;
- 5) отказ от мелких и дорогостоящих сбытовых точек;
- 6) выделение из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

# 4.7. Стратегии диверсифицированной компании

# Разработка стратегии диверсифицированной компании:

1. Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль;
2. Повышение производительности в новой отрасли;
3. Превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество;
4. Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.

**Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока компания не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.**

# Диверсификация назрела, если:

- сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения;
- можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли;
- диверсификация в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
- у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

# Критерии целесообразности диверсификации

1. критерий привлекательности;
2. критерий «затраты на вхождение» в отрасль;
3. критерий дополнительных преимуществ



# Возможные направления диверсификации

## Возможные направления диверсификации

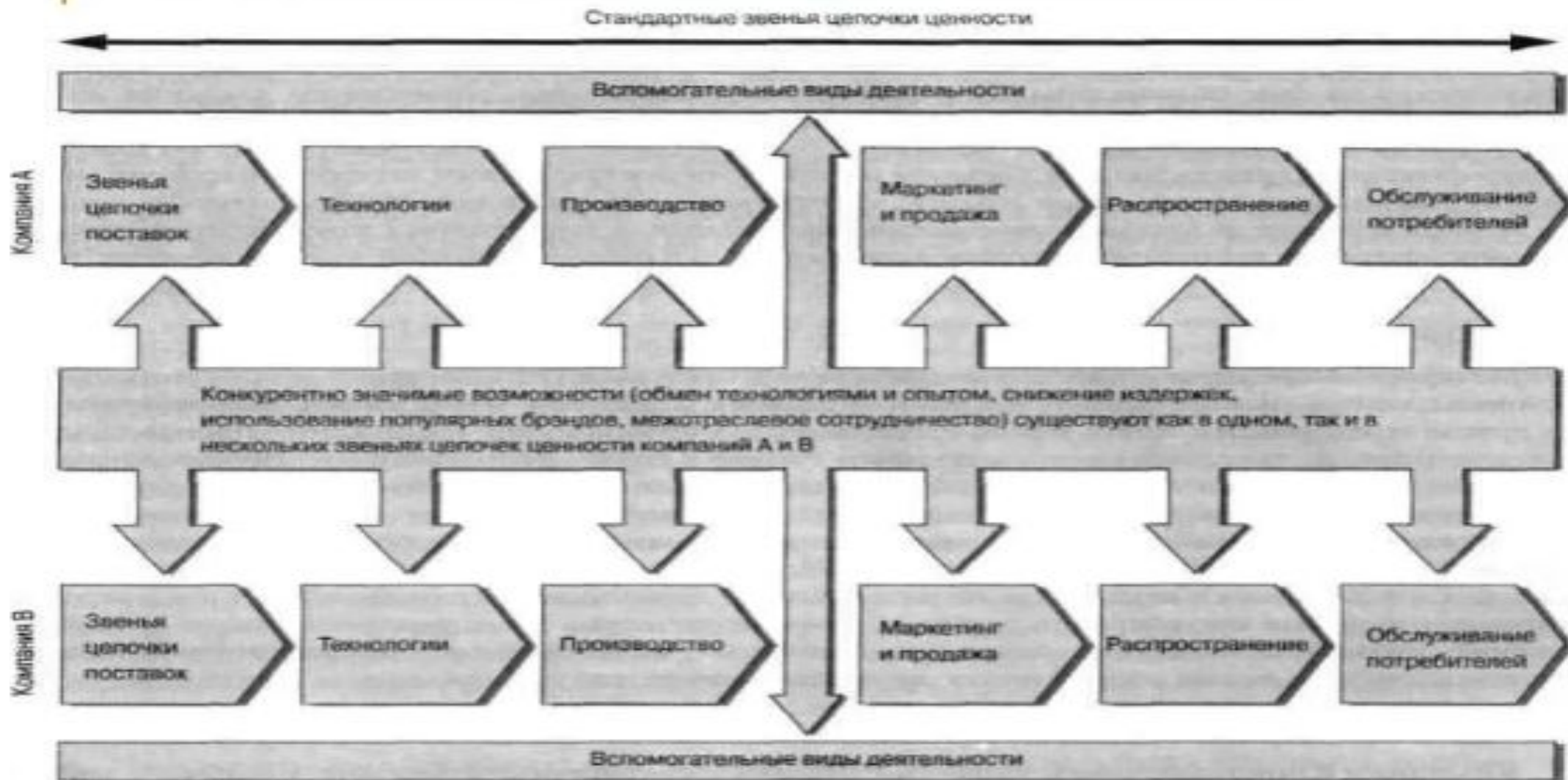
Диверсификация в родственные предприятия и отрасли  
Повышение благосостояния акционеров за счет использования стратегических соответствий:

- обмен опытом и технологиями;
- совместное использование ресурсной базы для снижения издержек;
- совместное использование популярных имен и брендов;
- объединение ресурсов для создания новых конкурентных преимуществ и возможностей

Диверсификация в неродственные предприятия и отрасли  
Распределение рисков по разным отраслям;  
Повышение благосостояния акционеров за счет правильного выбора объектов диверсификации и умелого управления бизнес-портфелем

Комбинированная диверсификация

# Цепочки ценности родственных компаний



# Цепочки ценности неродственных компаний



# Критерии выбора неродственной компании:

- соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций;
- необходимо ли значительное вливание капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала;
- имеет ли производство значительный потенциал для роста;
- является ли производство достаточно большим для того, чтобы существенно влиять на положение дел в материнской компании;
- возможны ли трудности с профсоюзами или противодействие со стороны государственных органов, касающиеся охраны окружающей среды и обеспечения безопасности и прав потребителей;
- уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, высоких процентных ставок или изменений в политике правительства.

# ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ С РАЗНОПРОФИЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПОРТФЕЛЕМ

## Union Pacific Corporation (США)

- Железнодорожные перевозки (Union Pacific Railroad Company)
- Разведка месторождений нефти и газа
- Горное дело
- Грузовые перевозки (Overnite Transportation Company)
- Организация захоронения вредных отходов
- Микроволновые и оптико-волоконные системы связи и контроля
- Очищение нефти
- Недвижимость

## United Technologies (ФПГ США)

- Авиационные двигатели Pratt & Whitney
- Оборудование для отопления и вентиляции транспортных средств
- Лифты Otis
- Вертолеты Sikorsky
- Провода и кабели Essex
- Системы защиты Norden
- Системы управления Hamilton Standard
- Системы космической транспортировки
- Запасные части к автомобилям

# ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ С РАЗНОПРОФИЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПОРТФЕЛЕМ

## Textron, Inc. (США)

- Вертолеты Bell
- Страхование (Paul Revere Insurance)
- Системы запуска ракет
- Газотурбинные и реактивные двигатели
- Электромобили для передвижения по полю при игре в гольф E-Z-Go
- Электрические пилы и садовое оборудование Homelite
- Автоматика и отделка Davidson
- Специальные зажимы
- Финансовые услуги
- Танки и бронированные машины
- Оборудование по добыче торфа

# Плюсы и минусы диверсификации в неродственные отрасли

+

- коммерческий риск рассеян;
- финансовые ресурсы компании могут быть инвестированы в привлекательную отрасль;
- внутренняя норма прибыли компании заметно стабилизируется

-

- сложности управления широко диверсифицированной корпорацией;
- невозможности использовать стратегическое соответствие в качестве дополнительного источника создания конкурентных преимуществ.