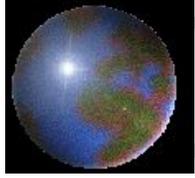


ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Иерархия стратегий

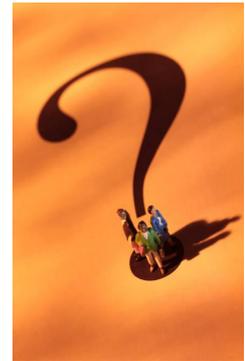


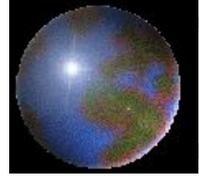


ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

- **Корпоративная стратегия** направляет организацию в целом для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

В какой отрасли и на каких рынках мы будем конкурировать?

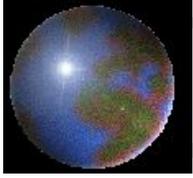




КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

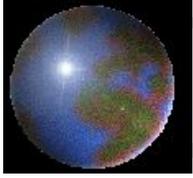
Корпоративная стратегия имеет дело с тремя ключевыми проблемами:

- Ориентация компании на рост (интеграция/концентрация и диверсификация), стабильность или сокращение.
- Отрасли или рынки, где компания конкурирует со своими продуктами (портфельный анализ).
- Стиль руководства, который используется для координирования деятельности и распределения источников среди различных продуктов.



КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

- 1. Стратегии роста:**
- 2. - концентрированный рост (развитие продукта или рынка);**
- 3. - интегрированный рост (на основе интеграции);**
- 4. - диверсифицированный рост (проникновение в другие отрасли)**

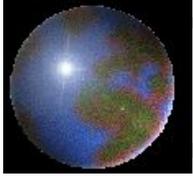


Портфельный анализ

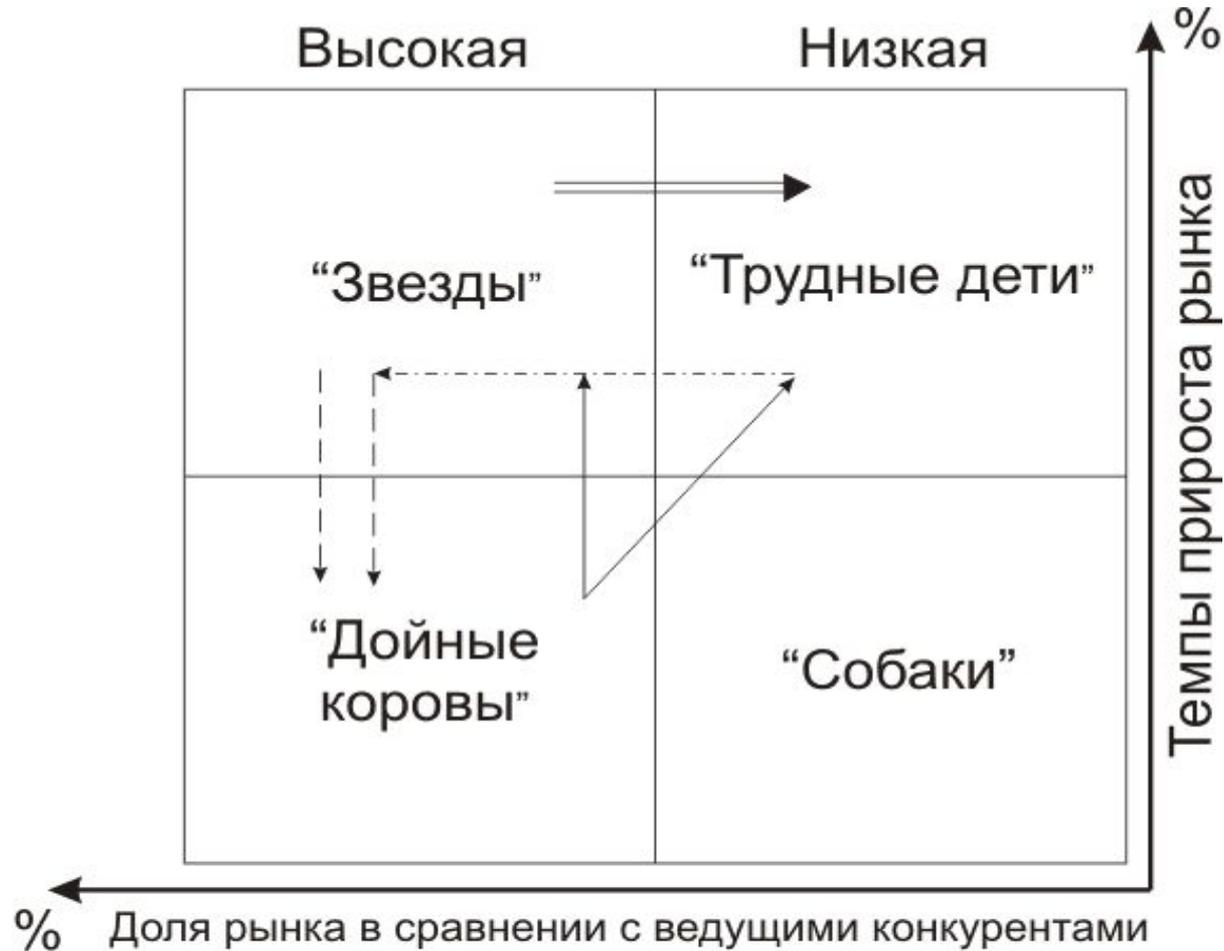
Выделяют следующие этапы применения портфельных методов:

- Выделение стратегических единиц бизнеса (стратегическое сегментирование);
- Установление их стратегического положения;
- Выработка рекомендаций для построения стратегий.

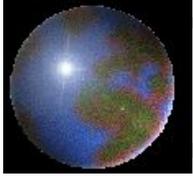




Матрица BCG (Boston Consulting Group)



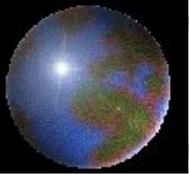
- > - желательные позиции
- > - перераспределение средств
- ====> - нежелательная позиция
- - - -> - изменения статуса стратегической зоны хозяйствования



Стратегии конкурентной борьбы

Компания не может делать все для всех; она должна выбрать, что делать и что не делать.

Майкл Портер



Основные стратегии по Майклу Портеру (1985)

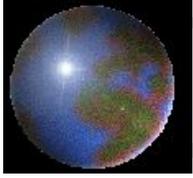
Конкурентное преимущество

Масштаб деятельности

Широкий охват

Узкий охват

Низкие издержки	Установление различий
Лидерство по издержкам	Дифференциация
Нишевые стратегии	Нишевые стратегии

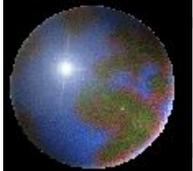


ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ

**Если вы ничем не отличаетесь,
хорошо бы снизить цены.**

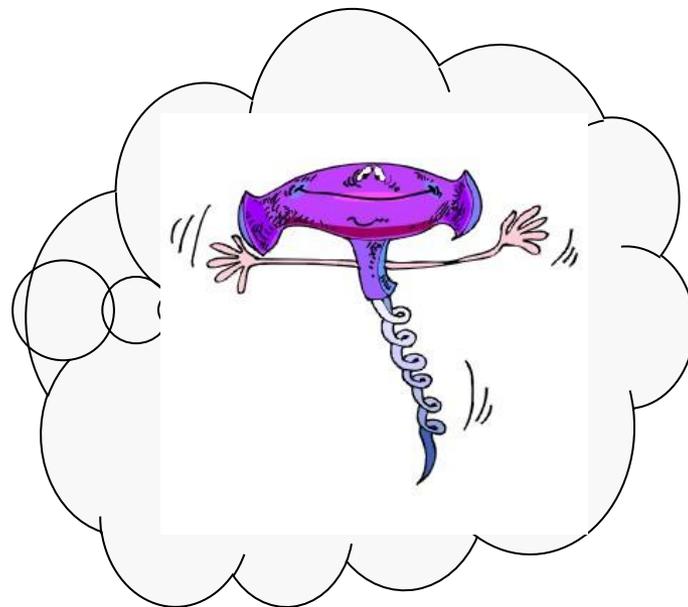
Джек Траут, Сила простоты

Стратегия финта



ТОТ,
КТО ВСЕГДА
ДЕЛАЕТ ТОЛЬКО ТО,
ЧТО ДЕЛАЛ ВСЕГДА,
И
НИКОГДА
НЕ ДЕЛАЕТ ТОГО,
ЧЕГО НИКОГДА НЕ ДЕЛАЛ,

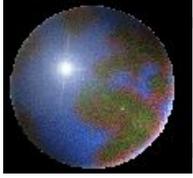
ВСЕГДА
БУДЕТ ПОЛУЧАТЬ
ТОЛЬКО ТО,
ЧТО ПОЛУЧАЛ ВСЕГДА,
И
НИКОГДА
НЕ ПОЛУЧИТ ТО,
ЧЕГО НИКОГДА
НЕ ПОЛУЧАЛ





Функциональные стратегии

- **Маркетинговая стратегия**
- **Финансовая стратегия**
- **Операционная стратегия**
- **Стратегия закупок**
- **Логистическая стратегия**
- **Стратегия УЧР**
- **Стратегия НИОКР**
- **Стратегия управления ИТ**



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ПРОДУКТ

**МЕСТО
РАСПОЛОЖЕНИЯ**

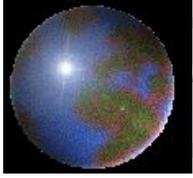
**МАРКЕТИНГОВЫЙ
КОМПЛЕКС (4 P)**

ЦЕНА

ПРОДВИЖЕНИЕ

**Сегментация и выбор
целевого сегмента**

Маркетинговая стратегия



Типы выбора целевых рынков

Концентрация усилий на 1-м сегменте

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1	●		
Сегмент 2		●	
Сегмент 3			

Избирательная специализация

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1	●		
Сегмент 2		●	
Сегмент 3			

Товарная специализация

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1	●		
Сегмент 2	●		
Сегмент 3			

Специализация на 1-м сегменте

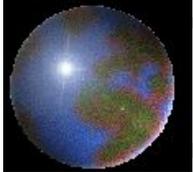
	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1			
Сегмент 2	●		●
Сегмент 3			

Полный охват рынка (дифференцированный)

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1	●		
Сегмент 2		●	
Сегмент 3			●

Полный охват рынка (недифференцированный)

	Товар 1	Товар 2	Товар 3
Сегмент 1		●	
Сегмент 2		●	
Сегмент 3		●	



Создание потребительской ценности

**Потребительская
ценность**

**Воспринимаемые
выгоды**

**Воспринимаемые
затраты**

**Преимущества
товара**

**Преимущества
обслуживания**

**Преимущества
взаимоотношения**

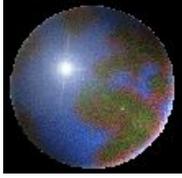
**Преимущества
имиджа**

**Денежные
расходы**

**Затраты
времени**

Затраты сил

**Психологические
затраты**



Возможности дифференцирования товара

1. Продукт:

- дополнительные возможности
- эффективность использования
- комфортность
- долговечность
- надежность
- ремонтпригодность
- стилистическое решение, дизайн

2. Услуги:

- простота заказа,
- установка,
- обучение потребителей,
- консультация потребителей,
- обслуживание и ремонт,
- дополнительные услуги.

3. Персонал - компетентность,

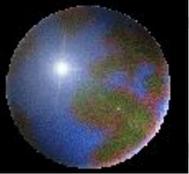
- учтивость,
- способность внушать доверие,
- надежность,
- отзывчивость,
- умение общаться.

4. Канал распределения:

- распространение,
- профессионализм,
- эффективность

5. Имидж

- символ (логотип),
- печатные и аудиовизуальные средства (реклама),
- атмосфера,
- события



Функциональные стратегии

● **Операционная стратегия** определяет как и где продукт/сервис должен быть произведен, уровень вертикальной интеграции и использование материальных ресурсов



Что надо для достижения эффективности?





Функциональные стратегии

- Стратегия УЧР (управления человеческими ресурсами)

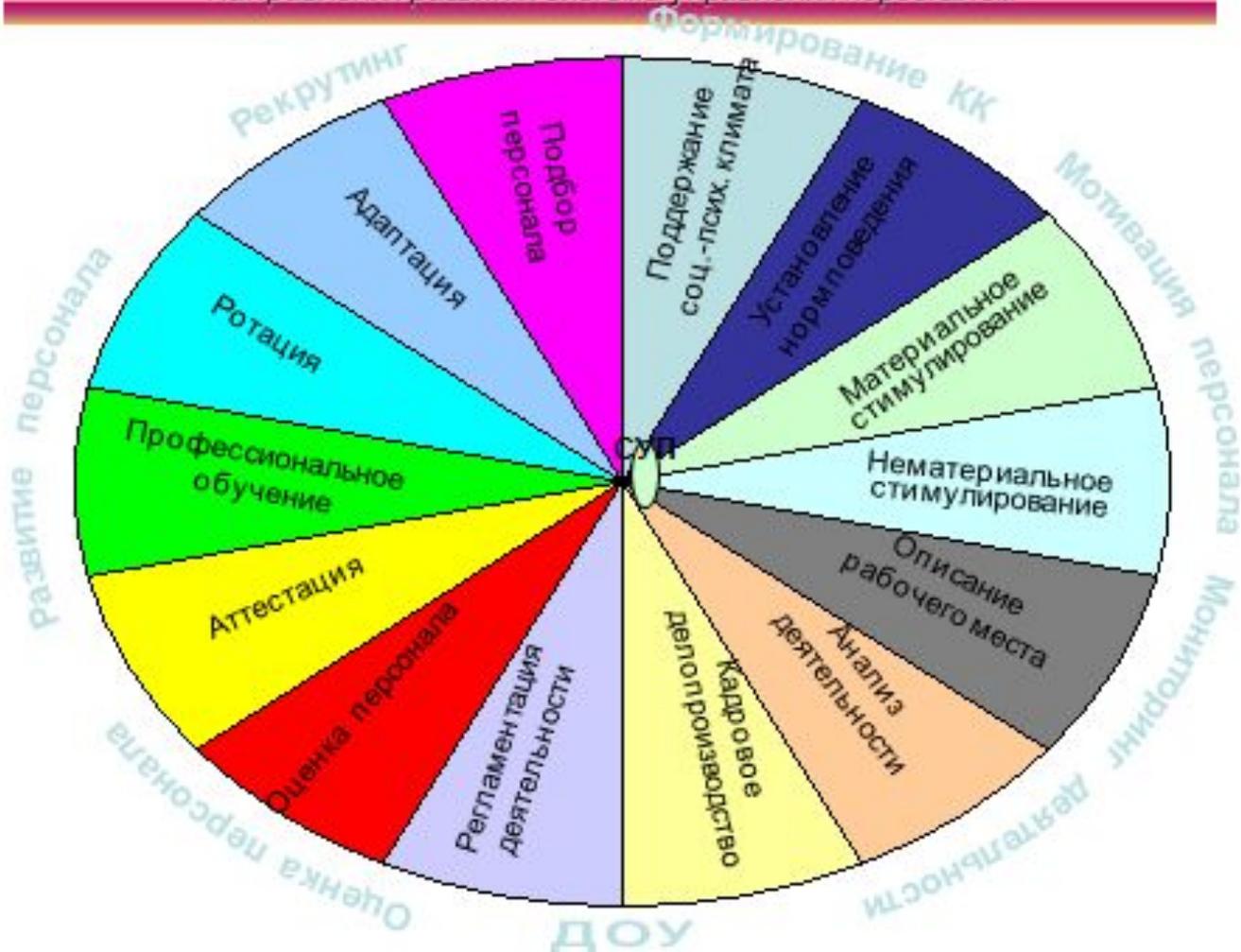




Функциональные стратегии

• Стратегия УЧР (управления человеческими ресурсами)

Направления развития системы управления персоналом



Оптимизация процессов управления персоналом

Анализ потребностей компании и планирование работы

Анализ, регламентация и мониторинг деятельности

Поиск и отбор персонала

Оформление и адаптация на рабочем месте

Оценка уровня квалификации (кадровый аудит, аттестация)

Формирование кадрового резерва

Организация обучения менеджеров

Организация обучения специалистов

Формирование мотивации

Оценка результатов труда и стимулирование

Организация системы льгот и компенсаций

Формирование Корпоративной культуры

Сопровождение трудовых отношений

Поддержание социально-психологического климата

Ведение кадровой документации