



МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

*Для выбора
стратегий
применяются
различные модели*



Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/ рынкам)

Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)

Рынки

Существующие

Новые

1. Стратегия
проникновения
на рынок

II. Стратегия
развития рынка

III. Стратегия
разработки новых
товаров

IV. Стратегия
диверсификации

Существующие продукты и рынки
Метод: «экономия издержек»,
«улучшай то, что уже делаешь»



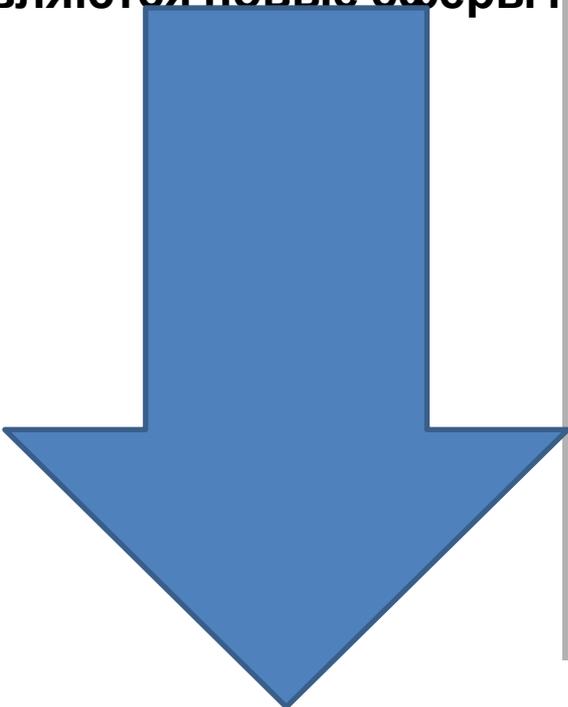
- ✓ Когда рынок растет или еще не насыщен
- ✓ Кого привлекаем?

Рынки	
Существующие	Новые
1. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
III. Стратегия разработки новых товаров	M. Стратегия диверсификации

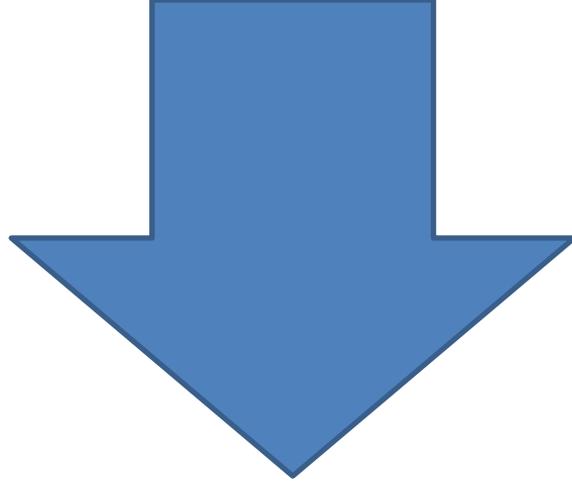
|| создание новых рынков для продукции

Когда

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения



Рынки	
Существующие	Новые
1. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации



Стратегия побуждения потребителей к новому использованию имеющихся товаров

Стратегия	Примеры
<p>Разработка новых областей применения товара</p> <p>Разработка новых параметров и модификаций продукта</p> <p>Увеличение рыночной сегментации</p> <p>Выявление новых групп потребителей для существующей продукции</p> <p>Выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции</p> <p>Увеличение применения товара существующими пользователями</p> <p>Изменение маркетинговой стратегии</p>	<p>Использование питьевой соды «Армэнд Хаммер» в качестве дезодоранта для холодильников</p> <p>Телевизоры на батарейках</p> <p>Региональные издания массовых журналов</p> <p>Нейлоновые капроновые покрытия для офисов организаций</p> <p>Недорогие копируемые машины для кабинетов на дому</p> <p>Множественные упаковки для газированных напитков и пива</p> <p>Продажа чулок и носков в супермаркетах</p> <p>Реклама подписки на журналы по телевидению</p>



III для сложившихся и давно освоенных рынков осуществляются мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

Рынки	
Существующие	Новые
I. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

IV

- ✓ Когда необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции
- ✓ Является наиболее рискованной



Рынки	
Существующие	Новые
1. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

Чаще всего общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов — «сначала» и «затем»

EXAMPLE

Сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

Стейнер Матрица

Г. Стейнер

Матрица для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии;
- выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения, например инвестиций для разных СХП.

рынок	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
продукт			
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Обслуживание и ремонт лифтов

=> лифты собственного производства

=> контроль за работой инженерного оборудования (отслеживание задымленности помещений, засоренности мусоропроводов и т. д.)

Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

М. Портер: какой тип конкурентного преимущества и в какой сфере?



1 составляющая:
более низкие издержки
или дифференциация
товара



Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания



позволяет диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

2 составляющая: сфера конкуренции, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли

«широкий фронт», либо один сектор рынка

Ведущие американские и японские фирмы выпускают целую гамму машин разного класса БМВ и «Даймлер-Бенц» (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высокого класса и спортивные машины корейские фирмы «Хендэ» и «Дэу» сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса.



М. Портер: типовые

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

Широкий
Узкий

круг
круг



Низкие издержки

Дифференциация

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Соотнесите кейсы с вариантом

- В судостроении японские фирмы предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам
- Корейские судостроительные фирмы предлагают разнообразные типы судов хорошего качества, однако себестоимость корейских судов ниже, чем японских
- Стратегия преуспевающих скандинавских судоверфей: выпускают специализированные типы судов, такие как ледоколы или круизные лайнеры, при изготовлении которых применяются специализированные технологии; продаются по высокой цене, чтобы оправдать расходы на рабочую силу, которая в скандинавских странах ценится дорого.
- Китайские судостроители предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по более низким ценам, чем корейские

**СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА
ПО ИЗДЕРЖКАМ**

**СФОКУСИРОВАННАЯ
СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ
ИЗДЕРЖЕК**

**СФОКУСИРОВАННАЯ
СТРАТЕГИЯ
ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ**

**СТРАТЕГИЯ ШИРОКОЙ
ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ**



Стратегия БМВ и «Мерседеса» рассчитана на производство высококачественных автомобилей для определенного, обеспеченного слоя населения. При этом различие вида дополнительных спецификаций позволяет добиться эксклюзивности продаваемого автомобиля под конкретный заказ покупателя, а высокий имидж самих фирм позволяет занимать устойчивую долю рынка



Схема получения прибыли фирмой в зависимости от выбранной типовой стратегии



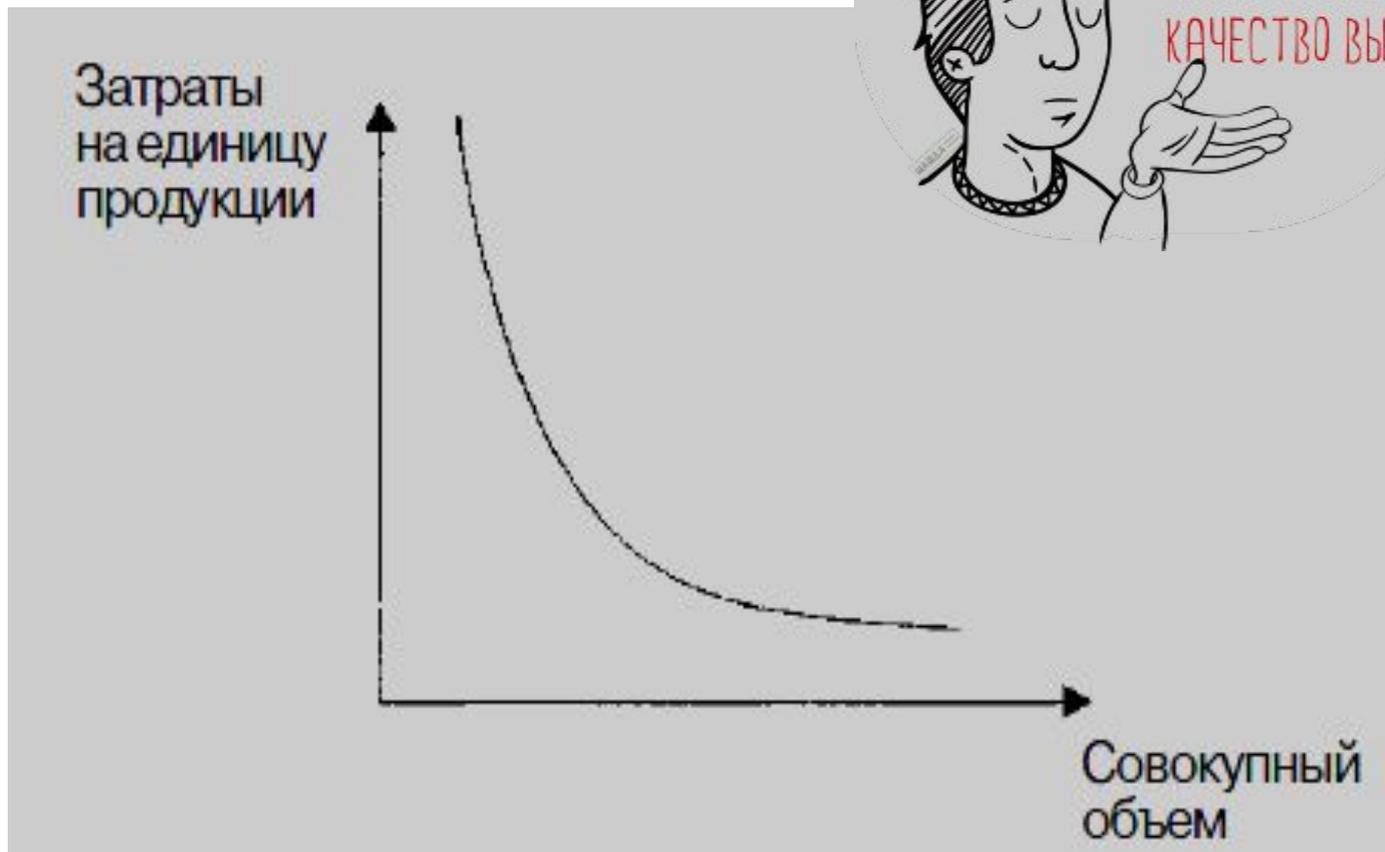
			Прибыль
Прибыль	Прибыль	Прибыль	
Себестоимость	Себестоимость	Себестоимость	Себестоимость

Средний игрок Лидер по издержкам Дифференциатор

Комментарии

Лидерство по издержкам

Движение по кривой опыта
Увеличение масштабов



Риски, связанные со стратегией лидерства по издержкам

- Теряется подстройка к потребителю
- Второе и третье места по издержкам дают лишь незначительные преимущества
- Копирование методов понижения себестоимости



О стратегии дифференциации...

Необходимо чем-то отличаться от других

Уникальность

Понимание нужд покупателя

Что-либо следует отличаться от других, но не смогут установить более высокую цену

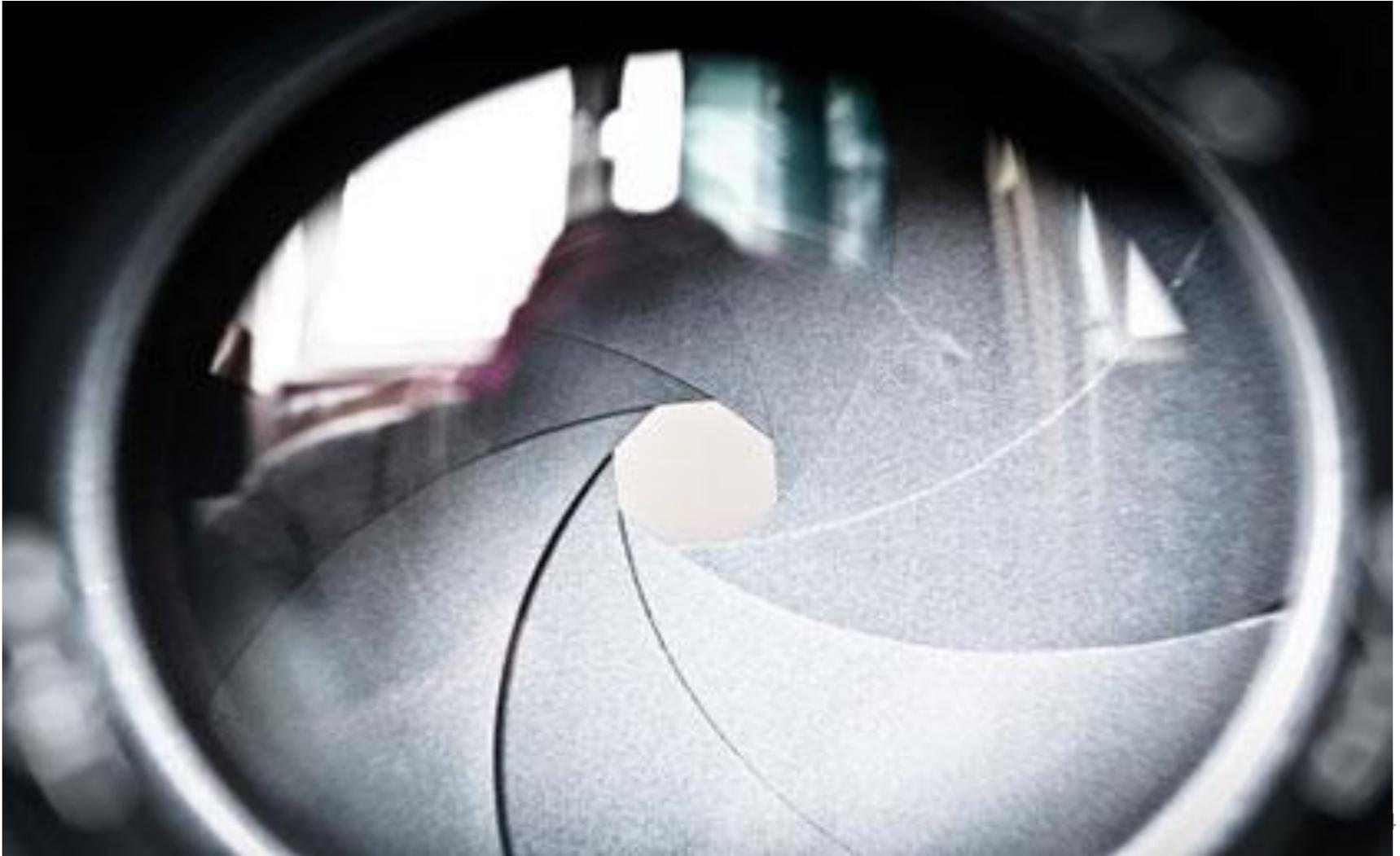


Риски стратегии дифференциации:

- Копирование
- Фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
- Максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут использовать результаты ее деятельности в своих интересах.



**Стратегия фокусирования подразумевает
выбор узкого сегмента
лидер по себестоимости, дифференциатор**



Компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах (например, *IBM в области производства компьютеров*),



Опасность: целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть. Или переманят покупателей

Ф. Котлер
Классификация
конкурентных
стратегий

Ф. Котлер

*(Доля рынка, принадлежащая
предприятию)*

1. Стратегия «лидера»:

- расширение первичного спроса (новые потребители)
- оборонительная стратегия
- наступательная стратегия (повышение рентабельности \leq эффект опыта)
- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли

(монополизм)

2. Стратегия «бросающего вызов» (лидеру)

3. Стратегия «следующего за лидером» (для малого бизнеса)

- Творческая сегментация рынка
- Эффективное использование НИОКР
- Оставаться малыми (специализация=>прибыль)

4. Стратегия специалиста (сегмент)

**« Ключевые
компетенции
корпорации »
Г. Хамела и
К. К. Прохолада**

Управляющие должны воспринимать свою компанию не как совокупность предприятий, а как сочетание ключевых базисных компонентов

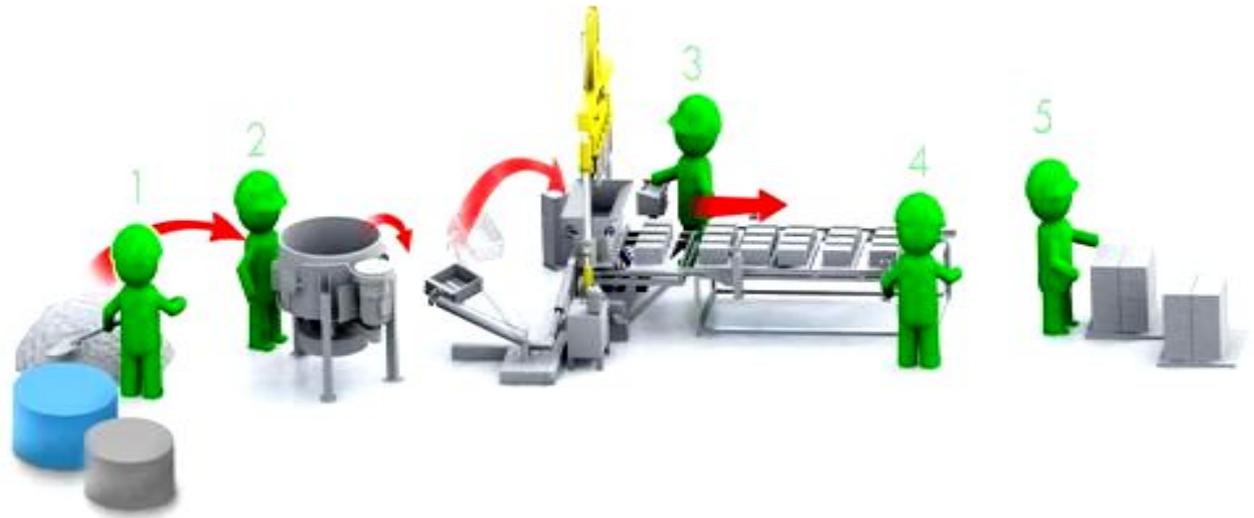
«Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого — стержневые продукты, другие ветки — подразделения, а листья, цветы и плоды — конечные товары. Корневую систему образуют ключевые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентные товары, не упускайте из виду стоящие за ними силы. Да, крона — украшение деревьев, но не следует забывать о корнях»



The Discipline of Market Leaders

М. Трейси и Ф. Вирсем «The Discipline of Market Leaders»

1. Производственное совершенство (Знания, технологии)
2. Лидерство по продукту. (Качество, потребительские свойства)
3. Близость к потребителю (Адаптация под конкретного потребителя)



ВЫБОР:

Раунд 1. Понимание статус-кво

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы, т. е. определить его с позиций реалий внешней деловой среды и ресурсного потенциала компании.

Раунд 2. Обсуждение реалистичных вариантов действий

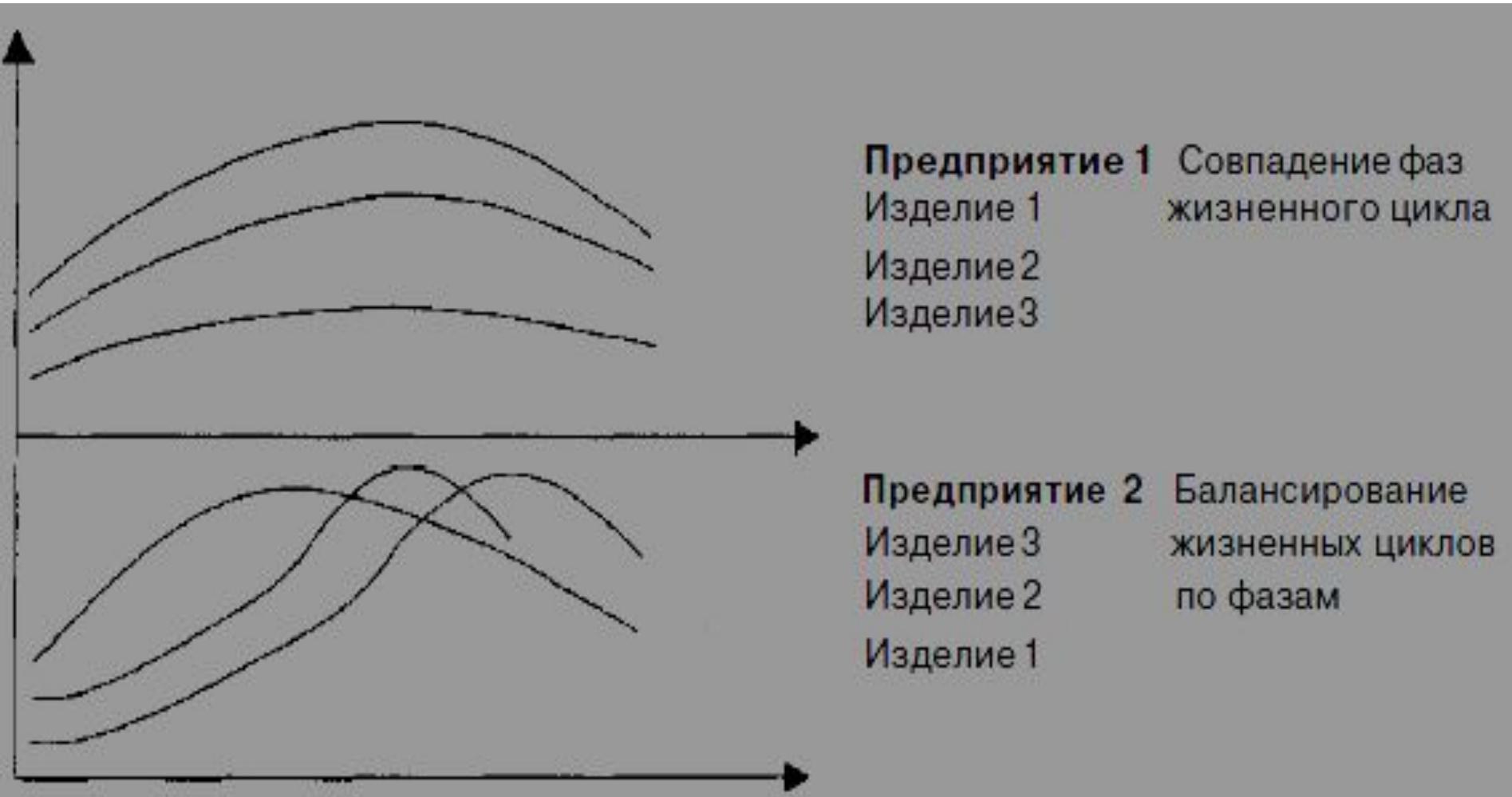
В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют возможности (по каждому из вариантов) ценностных дисциплин и оценивают приблизительные затраты для их реализации.

Раунд 3. Разработка конкретных проектов и принятие решений

На этом этапе высшее руководство передает свои схемы специальным командам, которые воплощают основные идеи в конкретные проекты, а высшему руководству предоставляется право принятия окончательного решения — выбор конкретной ценностной дисциплины, которая обеспечит фирме доминирование на рынке при помощи соответствующих конкурентных преимуществ.

**Модели
стратегического
выбора в
зависимости
от жизненного цикла
продукта или рынка**

Проблема выбора сфер бизнеса => Обеспечение равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью



Стадия жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается Кругооборот Выход
Рост	Удерживать или увеличивать рыночную долю преимущественно через маркетинг	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение Выборочно сжиматься	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю Выборочные приобретения	Выборочно сжиматься Выход	Выход

Модель Хоффера- Шенделля

Модель Хофера-Шенделя

Позиционирование существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов.



3 типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста
2. Набор прибыли
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли)



Стадии эволюции рынка

	Сильная	Средняя	Слабая	Худшая
Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Стратегии раскрутки или сдвига
Рост	Стратегии роста			Стратегии ликвидации или отказа
Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация рынка	
Сокращение	Стратегии сокращения активов			

Относительная конкурентная позиция бизнеса

Стратегии увеличения доли на рынке

- ✓ Капиталовложения
- ✓ Горизонтальные слияния
- ✓ Развитие уникальных конкурентных преимуществ

Стратегии роста

Капиталовложения

Стратегии прибыли

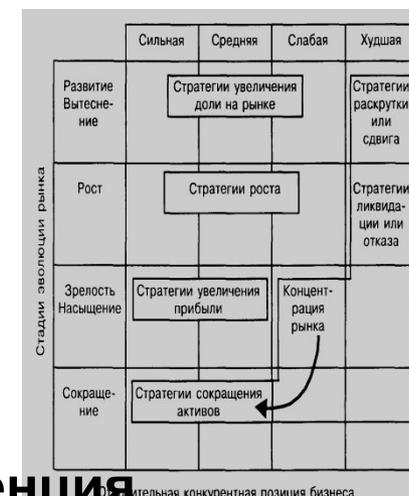
- ✓ На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются
- ✓ Рентабельность
- ✓ Эффективное использование ресурсов

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов.

- ✓ Цель: пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей.
- ✓ Перераспределение материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка

Стратегии раскрутки или сдвига.

- ✓ Цель: остановить процесс снижения объема продаж



MERCI ☺)