

# Выбор и разработка стратегии

1. Типология стратегий и их характеристика
2. Процесс выбора и разработки стратегии
3. Содержание стратегий разных уровней (портфеля стратегий)

# Классификационные признаки, учитываемые при разработке стратегии

1. Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия мин. издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования; стратегия инноваций; стратегия диверсификации и др.)
2. Уровень принятия решений (корпоративная, деловая, функциональная стратегии)
3. Стадия жизненного цикла отрасли (стратегия предприятий растущих, зрелых, переживающих спад)
4. Основные характеристики продукта и его распространения (продуктово-маркетинговые стратегии)
5. Степень агрессивности поведения организации (наступательные, оборонительные стратегии)

# Майкл Портер

М.Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий), а с другой, на направлении приложения усилий организации. Данное направление подразумевает акцент либо на минимизацию издержек, либо на выпуск уникальной продукции (придание товару специфических черт, что позволяет устанавливать высокие цены). На этой основе выделяются три типа стратегий.

# ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ (М. ПОРТЕР)

1. Лидерство в ценах (минимизация издержек)
2. Дифференциация продукта (акцент на качество)
3. Определение своего сегмента на рынке

# Стратегия минимизации издержек

Стратегия минимизации издержек (лидерства в ценах) – продукция продается либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам

Преимущества стратегии – относительно эффективная защита против 5 конкурентных сил

Существует, однако, риск появления технологических новинок, роста инфляции, потребительских предпочтений и т.д., что приведет к утрате конкурентного преимущества в низких издержках

# Типы стратегий (А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд)

1. **Стратегия лидерства по издержкам** (снижение издержек и цен, что привлекает большое количество покупателей);
2. **Стратегия широкой диверсификации** (проникновение в неродственные отрасли);
3. **Стратегия узкой диверсификации** (проникновение в родственные отрасли и снижение издержек по цепочке. Эффект синергии)
4. **Стратегия оптимальных издержек** (сочетание низких издержек при дифференциации продукта(качество));
5. **Сфокусированная стратегия** – (завоевание конкурентного преимущества в условиях узкого диапазона рыночной деятельности)

# Базовые стратегии (Ф.Котлер)

- **Стратегии концентрированного роста**
  - 1. Стратегия усиления позиций на рынке
  - 2. Стратегия развития рынка – поиск новых рынков
  - 3. Стратегия развития продукта – рост за счет производства нового продукта
- **Стратегия интегрированного роста**
  - 1 Стратегия обратной вертикальной интеграции (поставщики)
  - 2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (покупатели - каналы распределения)
- **Стратегия диверсифицированного роста**
  - 1. Стратегия центр-й диверсификации
  - 2. Стратегия горизонт-й диверсификации
  - 3. Стратегия конгломератной диверсификации
- **Стратегия сокращения**
  - 1. Стратегия ликвидации<sup>1</sup>
  - 2. Стратегия «сбора урожая»
  - 3. Стратегия сокращения
  - 4. стратегия сокращения расходов

# Стратегии И. Ансоффа

1. **Стратегия дифференциации**  
(создание **НОВЫХ** продуктов)
2. **Стратегия диверсификации**  
(создание **НОВЫХ** продуктов,  
завоевание **НОВЫХ** рынков)

# Матрица И.Ансоффа (модель «продукт-рынок»)

	Старый рынок	Новый рынок
Старый продукт	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новый продукт	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации

# Наиболее часто используемые базовые стратегии

Стратегия минимизации издержек (лидерство в ценах)

Стратегия дифференциации продукта (качество)

Стратегия диверсификации производства

Стратегия концентрации

Стратегия интеграции (вертикальной, горизонтальной)

# Стратегия инноваций (дополнение к базовым)

Стратегия инноваций предполагает создание принципиально новых продуктов/услуг, или удовлетворение существующих потребностей новым способом. Фирмы, выбравшие эту стратегию, стремятся осуществить радикальные инновации в различных сферах и получают возможность создания сверхприбыли за счет резкого роста продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным фирмам

# Сфокусированная стратегия (дополнение к базовым)

Сфокусированная стратегия – специализация на потребностях различных групп потребителей (разные сегменты рынка).

Цель – удовлетворить потребности выбранного сегмента.

Такая стратегия может опираться как на дифференциацию продукта, так и на лидерство в ценах, но только в рамках целевого сегмента

В результате сфокусированная стратегия м.б. либо стратегией фокусированного лидерства по издержкам, либо стратегией фокусированной дифференциации

# Диверсифицированная компания



# Процесс разработки стратегии

1. Разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив (сценариев), что позволяет выбрать лучший вариант.
2. Стратегические варианты дорабатываются, уточняются с учетом изменений во внешней среде и внутренней среде. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.
3. Проводится оценка альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей
4. Осуществляется стратегический выбор варианта, позволяющего достичь главной стратегической цели

# Создание гнездовой структуры

**Гнездовая структура:** каждый стратегический вариант представляется в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений, получивших название «портфель стратегий»

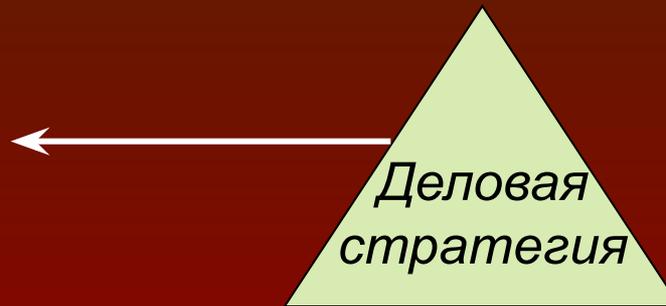
**Портфель стратегий** – это специфическая иерархическая структура стратегий

# Диверсифицированная компания

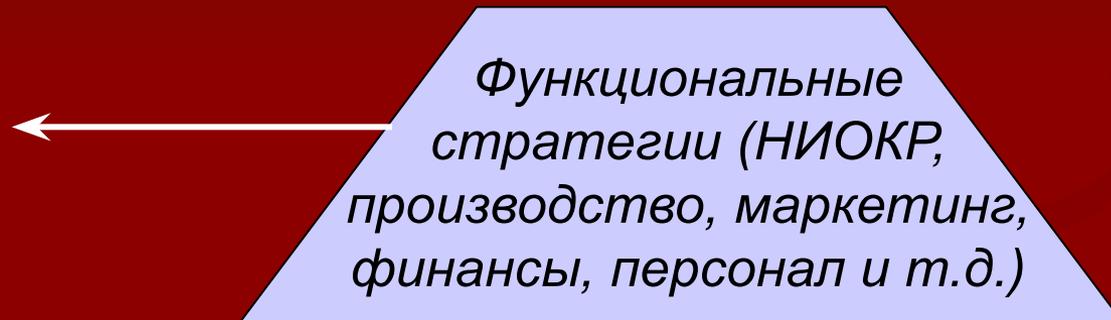


# Узкопрофильная компания

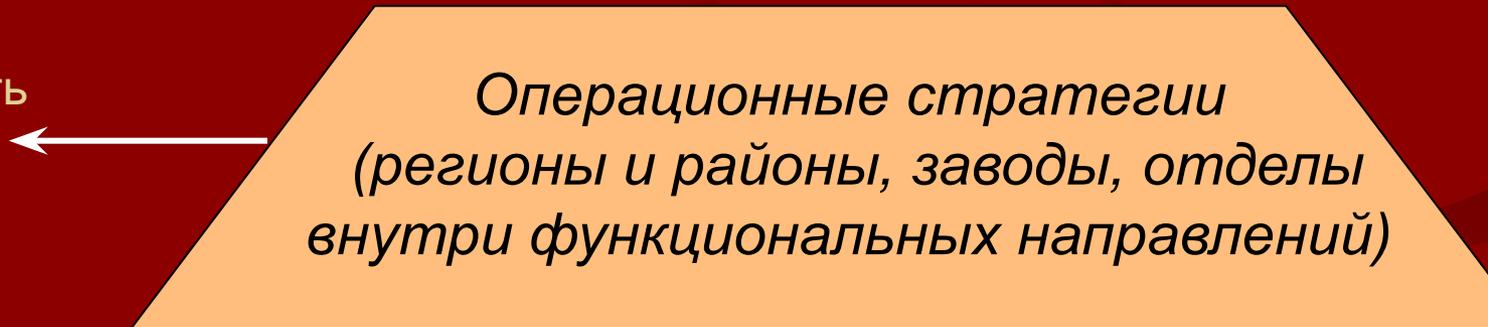
Ответственность  
руководителей  
компании (предприятия)



Ответственность  
руководителей  
подразделений



Ответственность  
менеджеров  
низшего звена



# Уровни разработки стратегии

## *Корпоративная стратегия*

Ответственные лица – управляющие высшего ранга,  
другие ключевые менеджеры

### Мероприятия:

- Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации
- Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество
- Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности

# Уровни разработки стратегии

## *Деловая стратегия*

Ответственные лица – генеральный директор,  
руководители подразделения

### Мероприятия:

- Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ
- Формирование механизма реагирования на внешние изменения
- Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений
- Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании

## Уровни разработки стратегии

### *Функциональная стратегия*

Ответственные лица – руководители среднего звена

#### Мероприятия:

- Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения
- Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах

## Уровни разработки стратегии

### *Операционная стратегия*

Ответственные лица – руководители на местах

Мероприятия:

Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

# Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня

Характеристика	Уровень стратегии	Уровень стратегии	Уровень стратегии
	<b>Корпоративный</b>	<b>Деловой</b>	<b>Функциональный</b>
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая