

Стратегии бизнеса

1. Корпоративные стратегии.
2. Деловые (конкурентные) стратегии.
3. Функциональные стратегии.

Пирамида уровней стратегии предприятия



Классификация стратегий предприятия по А.-А. Томпсону и А.-Дж. Стрикленду

Уровень стратегии	Задачи, характерные для каждого уровня	Ответственные лица
Корпоративный уровень	<ul style="list-style-type: none">- Создание и управление высокопродуктивным портфелем структурных подразделений предприятия- Достижение синергизма среди родственных подразделений- Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных усилий в наиболее привлекательные сферы бизнеса	Управляющие высшего ранга, ключевые менеджеры
Деловой уровень	<ul style="list-style-type: none">- Формирование механизма реагирования на внешние изменения- Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ- Усилия по решению специфических проблем и вопросов компании	Генеральные директора, руководители подразделений
Функциональный уровень	<ul style="list-style-type: none">- Действия, связанные с направлением имеющихся ресурсов на поддержку деловой стратегии и достижение целей подразделения	Руководители среднего звена и руководители на местах
Операционный уровень	<ul style="list-style-type: none">- Действия по решению узкоспециализированных проблем	Руководитель на местах

Корпоративная стратегия

- Общая стратегия предприятия, формирующая определенный состав и структуру инвестиционного портфеля предприятия
- Определяет сферу деятельности предприятия

Вопросы корпоративной стратегии

- Каким бизнесом целесообразно заниматься?
- Какой бизнес вести нецелесообразно и его надо прекратить?
- В какой бизнес целесообразно перейти?

Корпоративная стратегия предприятия связана с:

- Приобретениями в новых отраслях;
- Закреплением существующих подразделений;
- Постепенным выходом из неперспективных отраслей;
- Продажей подразделений;
- Проведением инновационной политики в пределах своего бизнеса.

Разработка корпоративной стратегии

1. Определение степени диверсификации
2. Концентрация усилий на способах улучшения общих показателей деятельности предприятия в действующих направления диверсификации
3. Поиск способов получения синергетического эффекта в традиционной сфере деятельности и превращение его в конкурентное преимущество
4. Ранжирование привлекательности инвестирования в различные сферы деятельности для размещения средств в наиболее перспективные из них

Виды корпоративной стратегии

- **Стратегии роста**
- **Стратегии стабилизации**
- **Стратегии сокращения (выживания)**
- **Стратегии сочетания**



Стратегия роста осуществляется

1. аквизиция

2. слияние

3. совместное предприятие

Схема экспансии Nike



Этапы проведения экспансии:

- 1. «Познай самого себя»;
- 2. Изучение возможных путей развития выбранных перспективных областей бизнеса;
- 3. Ранжирование каждой потенциальной возможности.

Стратегии роста

Горизонтальная концентрация
Вертикальная интеграция
Связанная диверсификация
Конгломератная диверсификация



Конгломератная диверсификация Nokia

1865

Целлюлозно-бумажная фабрика у реки Нокия

1898

Выпуск резины совместно с FRW

1967

Электронная техника

2000-е

- Сети
- Здоровье
- Телефоны
- Виртуальная реальность

Стратегия стабилизации

- или стратегия ограниченного роста - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка.
- для нее характерно установление целей от достигнутого

Стратегия сокращения (выживания)

Стратегия разворота

Стратегия отделения

Стратегия ликвидации



Деловые (конкурентные) стратегии

- Нацелены на установление и закрепление долгосрочной конкурентной позиции предприятия на рынке

Конкурентные стратегии

- Лидерство по затратам
- Дифференциация
 - Продуктовая дифференциация
 - Сервисная дифференциация
 - Дифференциация персонала
 - Дифференциация имиджа
- Фокусирование

Стратегия лидерства по затратам

- агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т.е. это внутренняя стратегия, или стратегия операционной эффективности.
- при массовом выпуске стандартизированной, как правило, дешевой продукции и отлаженных каналах сбыта.

Стратегию лидерства по затратам применяют:

- когда среди продавцов очень сильная ценовая конкуренция;
- когда товар в отрасли стандартен и его характеристики полностью удовлетворяют подавляющее большинство покупателей, тогда решения о покупке принимаются, исходя только из цены;
- когда расходы покупателей на переключение от одного товара на другой достаточно незначительные;
- когда большая часть покупателей имеет низкие доходы.

Стратегия дифференциации

- направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.
- Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания

Виды дифференциации

- Продуктовая;
- Сервисная;
- Персонала;
- Имиджа.

Обычно предприятие работает сразу не по одному, а по нескольким направлениям.

Риски дифференциации:

- а) угроза копирования уникальных характеристик товара конкурентами;
- б) угроза появления новых технологий, которые дадут возможность конкурентам предложить потребителям товары с еще лучшими характеристиками;
- в) пренебрежение борьбой за сокращение производственных затрат и другими возможностями могут привести к замедлению продаж, и потере конкурентных преимуществ;
- г) снижение доходности основной массы населения может свести на нет усилия по дифференциации.

Стратегия фокусирования

- или узкой специализации - выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.
- Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности.

к стратегии фокусирования могут прибегать в двух принципиально противоположных бизнес-ситуациях

- в условиях жесткого ограничения ресурсов (географических, технических, финансовых, информационных и прочих) для создания недорогого продукта, способного удовлетворить потребности специфического сегмента рынка;
- в случае обладания уникальным ресурсом (географическим, техническим и прочими) для создания продукта премиум-сегмента с уникальными свойствами, способного удовлетворить потребности специфического сегмента рынка.

Стратегия фокусирования

Выделяют три направления фокусирования:

- в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимущества в издержках
- либо усиливает дифференциацию продукции,
- либо осуществляет то и другое.

Предпосылки к применению стратегии фокусирования

- широкий и глубокий спрос, в котором можно выделить разнообразные сегменты;
- выделенные сегменты рынка продуцируют достаточно специфичный спрос;
- сегмент рынка, выбираемый для фокусирования, должен иметь устойчивую тенденцию к росту;
- продукция, выбираемая для реализации фокусирования, должна иметь постоянный уровень спроса, достаточный для формирования нормальной прибыли и рентабельности;
- неактивная либо слабовыраженная конкуренция на выбранном рыночном сегменте.

Риски стратегии фокусирования

легкость входа конкурентов на рынок из-за изначально относительно невысокого уровня конкуренции;

отсутствие (как правило) входных барьеров на рыночный сегмент (кроме случаев наличия защищенных технических и технологических ресурсов или географической отдаленности);

вероятность демпинга конкурентами на широком сегменте, что приводит к стиранию различий между массовой и специализированной продукцией и уничтожению сегмента;

вероятность роста конкуренции и падения относительной прибыльности на сегменте;

вероятность искусственного деления привлекательного сегмента на более мелкие части, доводя фокусирование до абсолютного, то есть фокусирования на отдельном клиенте и штучного производства;

вероятность роста затрат и падения конкурентоспособности специализированных товаров.

Функциональные стратегии

- Конкретизируют траекторию движения в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством

Функциональные стратегии

- Товарная
- Ценовая
- Инвестиционная
- Маркетинговая
- Кадровая
- Производственная
- Финансовая
- Социальная

Товарная стратегия

- (товарно-рыночная) стратегия – комплекс стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент, объем производства, а также способы продвижения и реализации продукции

Этапы формирования товарной стратегии

1. Анализ сложившейся номенклатуры и формирование укрупненных номенклатурных (стратегических) групп изделий.
2. Формирование и заполнение таблиц стратегических номенклатурных групп изделий.
3. Выбор номенклатурного варианта.
4. Формирование ассортиментной политики.
5. Анализ рынков сбыта и выбор структуры рынка сбыта

Пример 1

Розрахувати раціональну структуру асортименту продукції, яку виробляє ВАТ "Галичина" й визначити стратегію підприємства на підставі таких даних:

Показники	Різновиди продукції					
	Пальто, чол..	Пальто, жін..	Блуза	Спідниця	Брюки	Сукні
Випуск продукції, тис. грн.	18	84	25	12	7	15
Рентабельність продукції, %	23	56	2	5	15	17

При ранжуванні окремих різновидів виробленої продукції потрібно врахувати, що найбільшому значенню показника присвоюється ранг 1. Зробити висновки.

Ценовая стратегия

- это основа для стратегического развития предприятия, это специальная методология и набор практических правил для формирования рыночных цен.

Этапы разработки ценовой стратегии

- во-первых, определяется оптимальная величина затрат на производство и сбыт продукции предприятия, чтобы получить прибыль при том уровне цен на рынке, которого предприятие может достичь для своей продукции;
- во-вторых, устанавливается полезность продукции предприятия для потенциальных покупателей (определяются потребительские свойства) и меры по обоснованию соответствия уровня запрашиваемых цен ее потребительским свойствам;
- в-третьих, находится величина объема продаж продукции или доля рынка для предприятия, при котором производство будет наиболее прибыльным.

Классификация ценовых стратегий

Уровень цен:

- Стратегия высоких цен
- Низких цен
- Средних цен

Рынки, сегменты и покупатели:

- Стратегия дифференцированных цен
- Льготных цен
- Дискриминационных цен

Гибкость цен:

- Стратегия единых цен
- Эластичных цен

Конкретная ситуация на рынке:

- Стратегия стандартных цен;
- Стратегия меняющихся цен;
- стратегия ценового лидерства;
- стратегия конкурентных цен;
- стратегия престижных цен;
- стратегия неокругленных, «психологических» цен;
- стратегия цен массовых закупок;
- стратегия тесного увязывания цен с качеством товара;
- стратегия инициативного изменения цен

Признаки плохого функционирования ценовых стратегий

- цены на товар меняются слишком часто;
- ценовую политику сложно объяснить потребителям;
- участники каналов товародвижения считают недостаточной получаемую долю прибыли;
- решения о ценах принимаются без достаточной и достоверной информации о состоянии, структуре, динамике спроса;
- существует слишком много вариантов цен;
- цена не соответствует избранному целевому рынку;

Признаки плохого функционирования ценовых стратегий

- на слишком значительную долю товаров дается ценовая скидка или цены резко снижаются в конце торгового сезона для ликвидации товарных запасов;
- слишком большая часть потребителей привлекается ценами и скидками конкурентов;
- слишком много времени и усилий торгового персонала фирмы уходит на «уторговывание»;
- при проведении ценовой политики фирма вступает в противоречия с законодательно установленным порядком ценообразования.

Инвестиционная стратегия

- формирование системы долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения.
- Инвестиционная стратегия определяет возможности улучшения результатов хозяйствования субъекта с помощью инвестиций, то есть очерчивает направления инвестирования с целью получения прибыли и увеличения собственных активов .

Типы инвестиционных стратегий

- Сам себе голова
- Консорциум
- Поиск вознаграждения
- Пирамида
- Черепаха
- Змея

Этапы разработки инвестиционной стратегии предприятия

- Выбор стратегических целей инвестиционной деятельности.
- Определение периода формирования инвестиционной стратегии.
- Определение направлений инвестирования и источников финансирования.
- Разработка инвестиционных программ (проектов).
- Оценка разработанной инвестиционной стратегии.
- Корректировка стратегии в зависимости от изменения внешних условий и состояния предприятия.

Пример 2

Підприємство розглядає інвестиційний проект, що передбачає придбання основних засобів та капітальний ремонт обладнання, а також вкладення в оборотні кошти за наступною схемою:

- 120 000 грн. – початкова інвестиція;
- 50 000 грн.. – інвестування в оборотні кошти в 1-му році;
- 20 000 грн.. – додаткові інвестиції в обладнання на 2-му році;
- 8 000 грн.. – витрати на капітальний ремонт основних фондів на 5-му році проекту.

У кінці інвестиційного проекту підприємство розраховує реалізувати основні засоби за їх балансовою вартістю 35 000 грн та вивільнити частину оборотних коштів в сумі 25 000 грн. Результатом інвестиційного проекту повинні бути наступні чисті грошові доходи, грн:

Грошові потоки	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
Потоки	50000	60000	75000	45000	30000	25000	5000

Визначте чисту приведену вартість та зробіть висновок про його ефективність за умови ставки дисконту 10%.

МАТРИЦА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДИНАМИКИ РОСТА РЫНКА ТОВАРОВ

Темп роста рынка	Высокий	I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ - Пересмотр стратегий; - Горизонтальная интеграция или слияние; - Сокращение; - Ликвидация	II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ - Концентрация; - Вертикальная интеграция; - Диверсификация
	Низкий	III КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ - Сокращение затрат; - Диверсификация; - Сокращение; - Ликвидация	IV КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ - диверсификация; - Конгломератная диверсификация; - Совместное предприятие в новой отрасли
		Слабая	Сильная
		Конкурентная позиция	