

# Разработка стратегии

## Структура раздела:

- 1) Уровни разработки стратегии.
- 2) Конкурентные стратегии.
- 3) Стратегии развития

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии

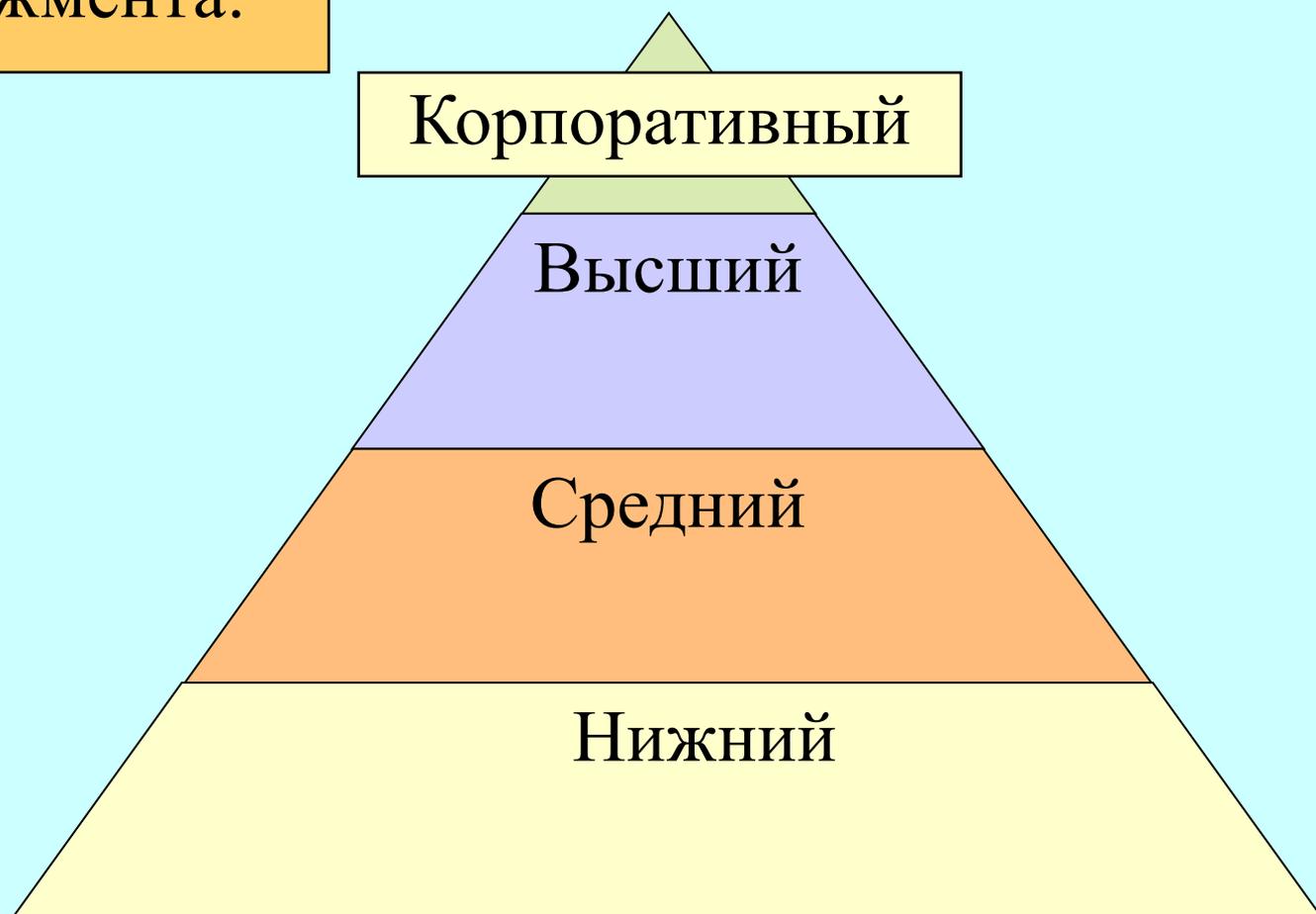
Разработкой стратегии занимаются не только руководители фирмы высшего уровня, а весь менеджмент компании. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня – средство.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

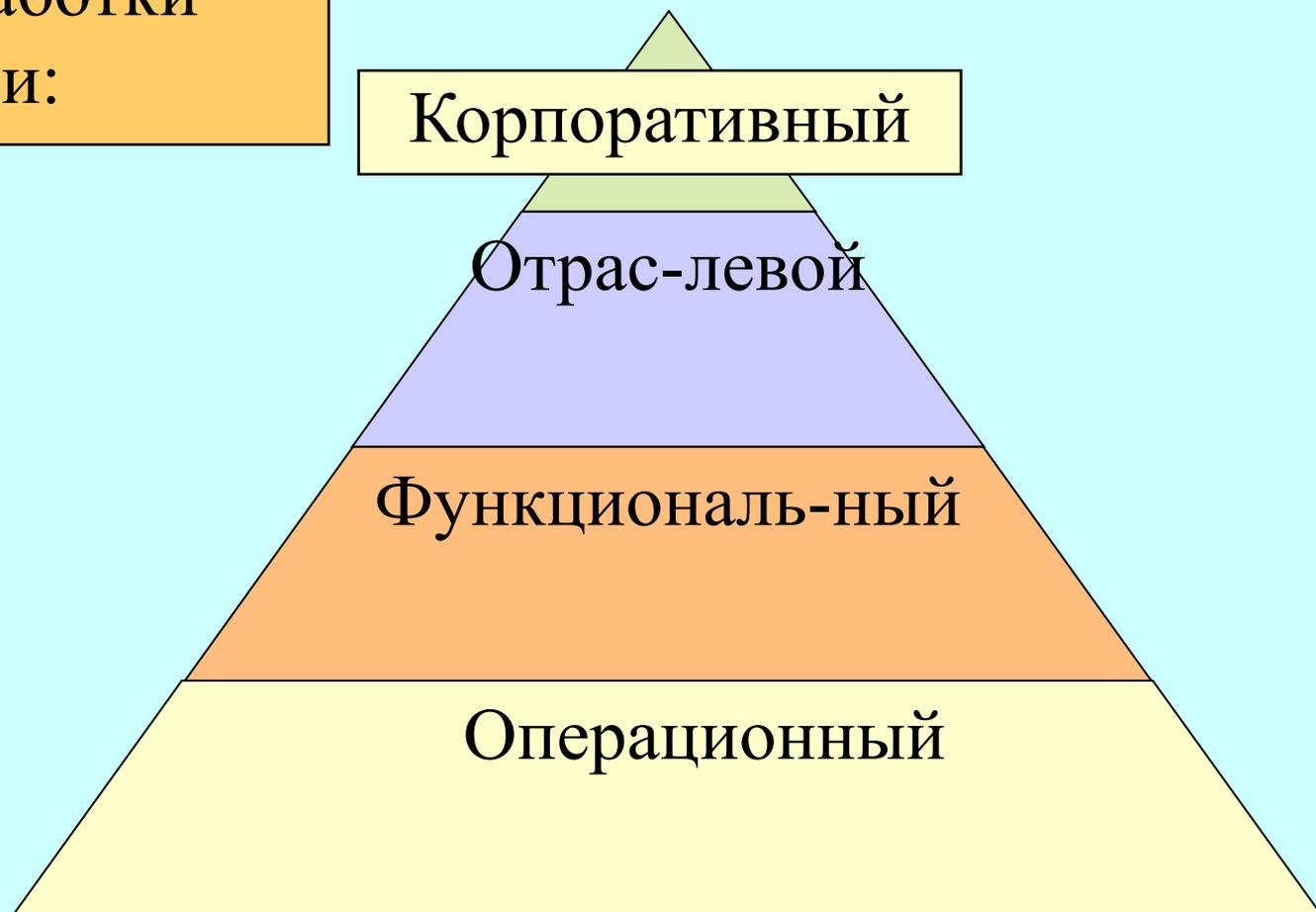
Уровни менеджмента:



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Уровни разработки  
стратегии:



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ  
ОТРАСЛЕЙ/ РЕГИОНОВ

```
graph TD; A[КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВОПРОСЫ] --> B[ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ/ РЕГИОНОВ]; B --> C[КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ]; A --> D[В КАКОЙ ОТРАСЛИ/ РЕГИОНЕ СЛЕДУЕТ НАХОДИТЬСЯ?]; D --> C;
```

КЛЮЧЕВЫЕ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ  
И ВОПРОСЫ

КОРПОРАТИВНАЯ  
СТРАТЕГИЯ

В КАКОЙ ОТРАСЛИ/  
РЕГИОНЕ СЛЕДУЕТ  
НАХОДИТЬСЯ?

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО

```
graph TD; A[КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО] --> B[КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВОПРОСЫ]; A --> C[ОТРАСЛЕВАЯ СТРАТЕГИЯ]; B --> D[КАК МЫ ДОЛЖНЫ БОРОТЬСЯ С КОНКУРЕНТАМИ?]; D --> C;
```

КЛЮЧЕВЫЕ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ  
И ВОПРОСЫ

ОТРАСЛЕВАЯ  
СТРАТЕГИЯ

КАК МЫ ДОЛЖНЫ  
БОРОТЬСЯ С  
КОНКУРЕНТАМИ?

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Функциональная стратегия поддерживает бизнес-стратегию, конкретизируя детали, и формулируется менеджерами различных функциональных отделов.

Различают производственную, маркетинговую, финансовую, логистическую стратегии, стратегию управления персоналом и т. д.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Операционная стратегия отвечает на вопрос, как управлять ключевыми оперативными бизнес-единицами (заводами, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (ремонт, управление запасами, транспортировка, рекламная компания).



# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

Важнейшим принципом при разработке стратегий является **принцип стратегического соответствия (гармонизации стратегий)**: стратегии разного уровня не должны противоречить друг другу, стратегии более низкого уровня являются производными от стратегий более высокого уровня и должны им соответствовать.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### 1. уровни разработки стратегии

(продолжение)

Например, к функциональным логистическим стратегиям относятся стратегия минимизации общих логистических издержек и стратегия совершенствования качества логистического сервиса.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### Стратегия минимизации общих логистических издержек:

- сокращение операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях;
- оптимизация уровней запасов в логистической системе;
- выбор оптимальных вариантов «складирование - транспортировка»;
- оптимизация решений в отдельных функциональных областях по критерию минимума логистических издержек.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 1. Уровни разработки стратегии (продолжение)

### Стратегия совершенствования качества логистического сервиса:

- совершенствование качества выполнения функций логистики (транспортировки, складирования и т.д.);
- логистическая поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;
- использование логистических технологий поддержки функционального ЖЦ продукта («петля качества»);
- создание системы менеджмента качества логистического сервиса;
- сертификация системы менеджмента качества по ИСО 9001:2015.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **1. Уровни разработки стратегии (продолжение)**

**Очевидно, что конкурентная стратегия лидерства по издержкам должна быть поддержана логистической стратегией минимизации общих логистических затрат.**

**Конкурентной стратегии дифференциации должна соответствовать логистическая стратегия совершенствования качества логистического сервиса.**

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии

Успешная стратегия основана на поддерживаемом компанией конкурентном преимуществе.

М.Портер считает, что все источники конкурентного преимущества можно свести к двум альтернативам: в своей отрасли компания становится производителем с самым низким уровнем издержек или предлагает продукцию с уникальными особенностями.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии

### ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

*Низкие издержки*

*Дифференциация*

Ориентация  
на весь рынок

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности

Ориентация  
на отдельный сегмент

Сфокусированная стратегия низких издержек

Сфокусированная стратегия дифференциации

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Таким образом, по Портеру существуют следующие конкурентные стратегии компании:

- 1) лидерство по издержкам;
- 2) дифференциация;
- 3) сфокусированные издержки;
- 4) сфокусированная дифференциация.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **2. Конкурентные стратегии (продолжение)**

### **Лидерство по издержкам**

**Затраты снижаются во всех звеньях цепочки ценности  
компании**

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

#### Цепочка ценности (по Портеру)



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

Преимущество низких затрат может быть получено с помощью действий по следующим направлениям:

- товар/ услуга без изысков,
- проектирование товара,
- производство/ операции,
- эффект масштаба,
- кривая опыта.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### **Лидерство по издержкам**

Самый очевидный способ снижения себестоимости товара/ услуги – отказ от любых «изысков».

Цель данного подхода состоит в создании преимущества по издержкам путём устранения из товарного предложения всего, без чего способен обойтись покупатель.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Лидерство по издержкам

Экономия затрат может быть заложена в дизайн изделия. Снизить себестоимость можно путём упрощения товара.

Добиться длительного преимущества по издержкам можно также при помощи операционных активов и навыков.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### **Лидерство по издержкам**

Экономия за счёт масштабов производства, отражает естественный рост эффективности с увеличением объёма выпуска, когда постоянные издержки (расходы на рекламу, исследования и разработки, административная деятельность и др.) распределяются на большее количество единиц продукции.

# **Разработка стратегии (продолжение)**

## **2. Конкурентные стратегии (продолжение)**

### **Лидерство по издержкам**

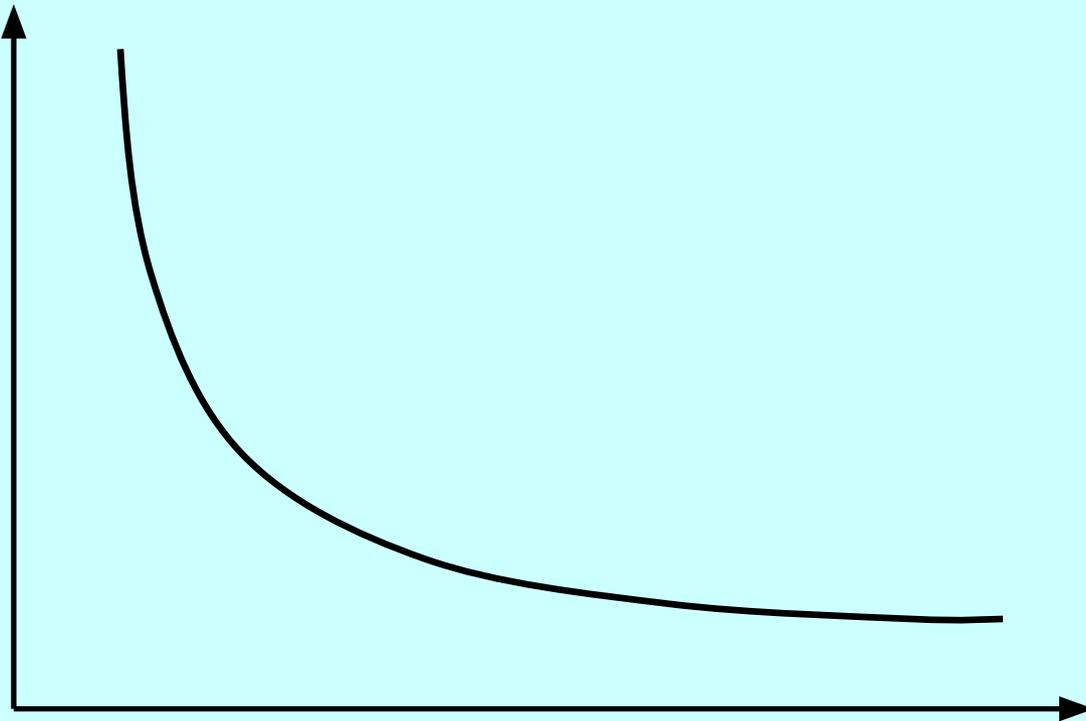
В соответствии с концепцией кривой опыта, по мере того как фирма приобретает дополнительные знания и навыки производства товаров, её издержки снижаются предсказуемым образом.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Кривая опыта

Затраты на  
единицу  
продукции



Совокупный объем производства

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### **Дифференциация**

Стратегия дифференциации предполагает, что товарное предложение компании существенно отличается от товарного предложения одного или сразу нескольких конкурентов в некотором ценном для покупателя аспекте.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Факторы успешной реализации стратегии дифференциации:

- наличие уникальной идеи;
- разработка технологий для реализации уникальной идеи;
- нестандартное продвижение.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



Основана в 1919 г. Исааком Карассо в Барселоне, названа им в честь своего сына Даниэля (уменьшительное — Данон).

Во время второй мировой войны компания была перемещена основателем в Нью-Йорк, где получила американизированное наименование Dannon Milk Products Inc.

С 1958г. штаб-квартира компании размещается во Франции в Париже.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

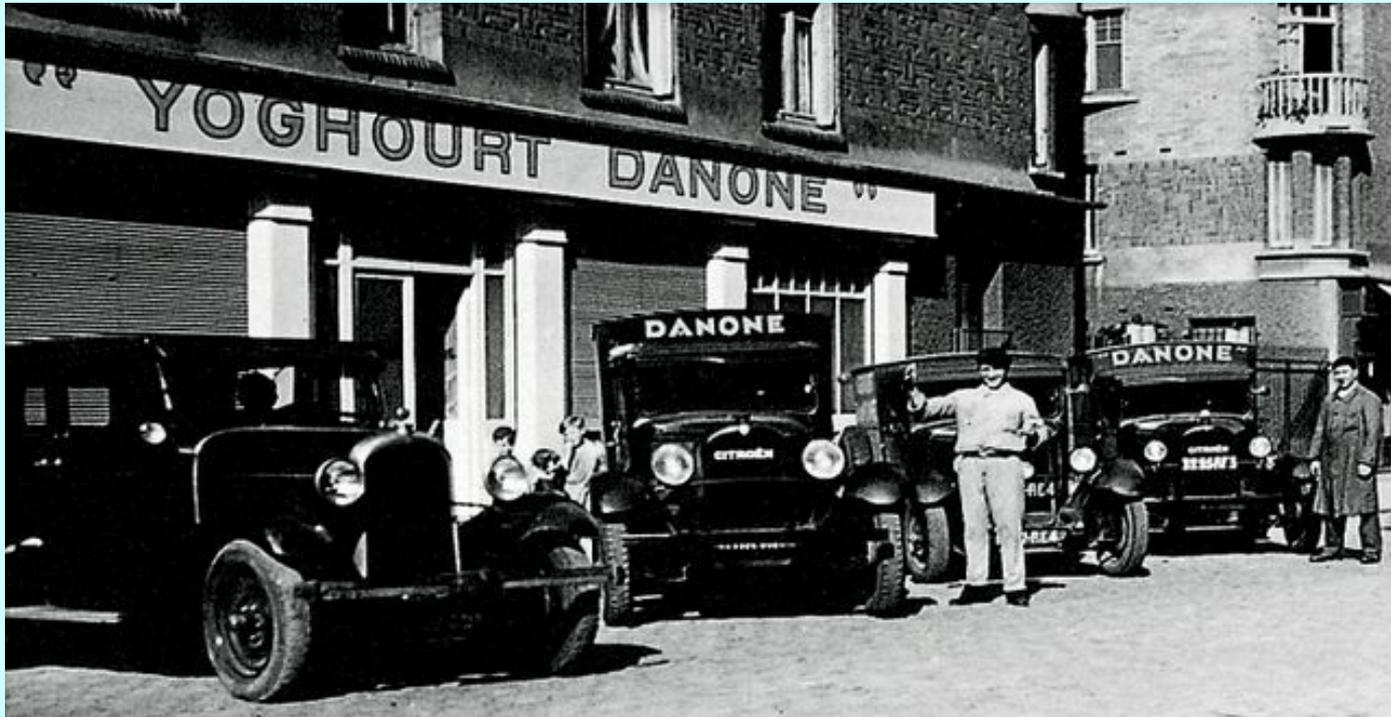
### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

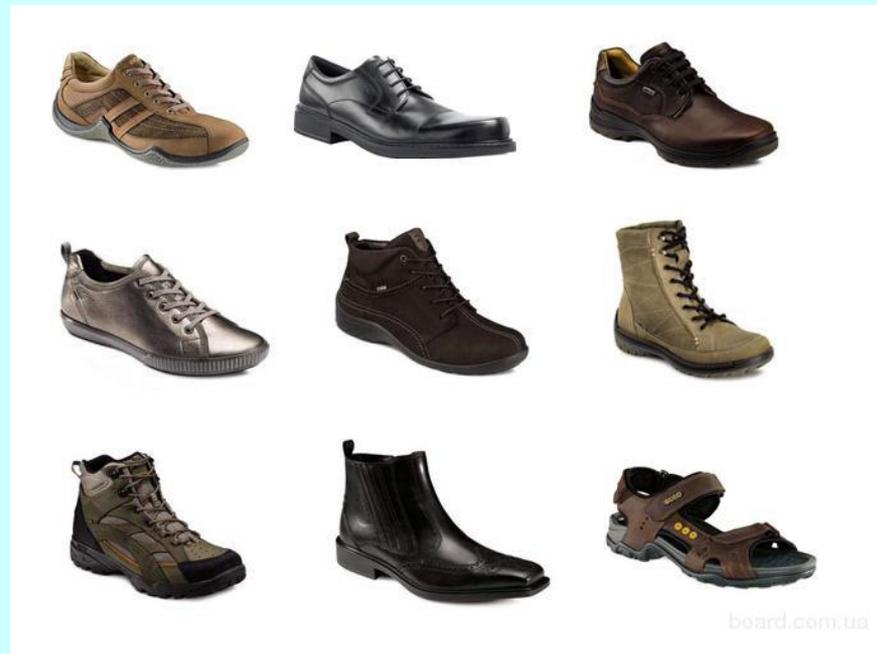
## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Датская компания Эссо основана в 1963 году.



eccoco®



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Columbia  
Sportswear Company



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Дифференциация

Columbia  
Sportswear Company

**“MY MOTHER MAKES COMBAT BOOTS.”**

*— My Mother, Columbia Sportswear*

In the most rugged terrain, the boots of Mother Nature, Mother Nature has created an impressive workhorse—the Regulator™.

Part leather, it has a cowhide top and a Dura-Tex™ rubber sole.

Regulator™ Columbia's most advanced boot for the outdoors.

It's made in the USA and Canada.

with an EVA midsole for cushioning. So much cushioning, yet it's so light—20% less than our main competition.

All in all, Regulators keep your feet warm, dry and more comfortable than leather would. I guess you could say that when it comes to boots, Mother knows best.

**Columbia Sportswear Company**

© 2011 Columbia Sportswear Company. The boots are made in the U.S. and Canada. 1-800-848-8711.

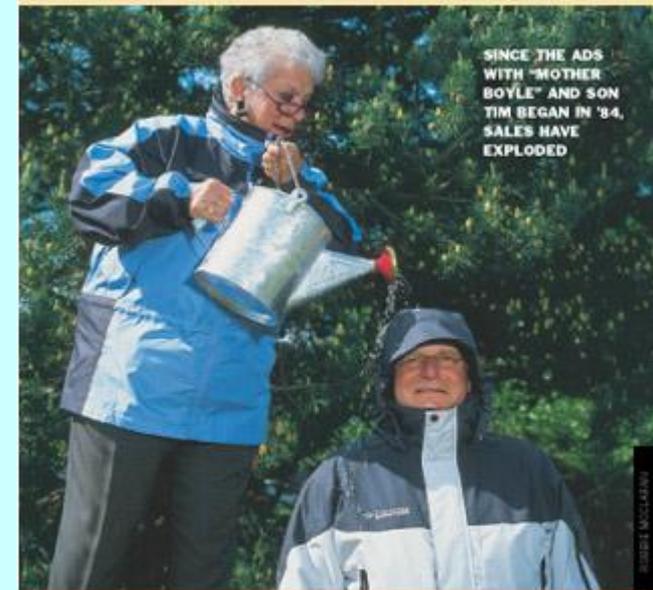
# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



Columbia Sportswear Co. Portland, Or.



RANKING #15 | SALES \$784.8 million | EARNINGS \$89.2 million

**ONE TOUGH MOTHER** Taking its irreverent marketing campaign and high-quality, reasonably priced foul-weather jackets, pants, and footwear to Europe will help to keep growth stoked

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Успешная стратегия дифференциации должна обладать тремя характеристиками:

- она генерирует ценность для потребителей;
- обеспечивает воспринимаемую ценность;
- защищена от копирования.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Дифференциация

Успешно дифференцирующиеся компании применяют один из таких подходов, как качество и создание сильных торговых марок, или сразу оба эти подхода.



Apple®



Apple®



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Стратегия фокусирования, что бы ни было её основой – дифференциация, снижение издержек или то и другое одновременно, предполагает специализацию бизнеса на какой-то части рынка или товарной линии.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Сфокусированная дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Сфокусированные издержки и дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

### Сфокусированная дифференциация



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

На идее создания стабильного конкурентного преимущества зиждется успех компаний, входящих во всевозможные престижные рейтинги.

Эта идея давала результат в течение долгого времени. И даже в наши дни некоторым компаниям удается занять и довольно долго удерживать сильные позиции (IKEA, GE, Unilever).

Но быть первыми действительно долго удается единицам.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Слишком непредсказуемы теперь конкуренты и потребители, слишком размыты границы отраслей. Причины этого известны: цифровая революция, «плоский» мир», снижение рыночных барьеров, глобализация.

Сильнейшие компании быстро меняющихся отраслей обходят соперников не потому, что следуют однажды установленным правилам.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Сейчас конкурентного преимущества чаще всего не хватает и на год, а значит, месяцами разрабатывать одну долгосрочную стратегию — непозволительная роскошь.

Чтобы не сдавать передовых позиций, компаниям надо постоянно разрабатывать новые стратегические инициативы, получать множество недолговечных конкурентных преимуществ сразу и извлекать максимум из своего доминирования в отрасли. Хотя каждое из таких преимуществ по отдельности мимолётно, все вместе они могут долго обеспечивать лидерство.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Компании, которые это поняли, например, глобальный поставщик ИТ-услуг Cognizant, австралийская логистическая компания Brambles, — уже не считают стабильность нормой для бизнеса. И даже не стремятся к ней. Наоборот, они сами заставляют себя меняться, чтобы не закоснеть.

Для них стратегия — нечто подвижное, нацеленное в первую очередь на потребителя и только во вторую — на отрасль.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Талантливые стратеги ловят слабые сигналы, которые носятся в воздухе, очерчивая широкий круг возможностей.

Например, глобальный поставщик ИТ-продуктов компания Cognizant (США), которая занимается также и техническим консалтингом, для целого ряда услуг есть термин – «Работа в будущем». Он означает, что Cognizant готова помочь своим клиентам заранее подготовиться к тому, что в 21 веке люди и организации будут работать иначе, чем прежде, благодаря развитию ИТ-технологий.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Для этого, считают в Cognizant, клиентам нужно пересмотреть бизнес-модели и иначе выстроить свою деятельность, естественно, с помощью компании Cognizant.



# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Австралийская логистическая компания Brambles (поставка грузов в контейнерах, паллетах и др. таре) обнаружила, что в структуре издержек продовольственных магазинов на одном из первых мест – затраты на оплату труда сотрудников, которые выкладывают поступающие товары на полки.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Brambles нашла выгодное магазинам решение:

пластиковые корзины, которые сельхозпроизводители могли бы наполнять прямо у себя. Их можно разгружать с паллеты и прямо ставить на полку, чтобы покупатели сами брали оттуда товар.

Расходы на зарплату существенно сократились, а фрукты и овощи по несколько раз не перекладываются, как это было раньше.

Решение простое, но оно и другие подобные принесли компании немалую прибыль, обеспечили стабильный рост и признательность потребителей.

# Разработка стратегии (продолжение)

## 2. Конкурентные стратегии (продолжение)

Таким образом, в современном мире **стабильное конкурентное преимущество – уже не правило, а исключение. Новая норма – временное преимущество.**

При этом необходимо постоянно экспериментировать с новыми стратегическими инициативами и создавать портфель проектов, сулящих преимущества, которые можно быстро реализовать и так же быстро остановить. Чтобы преуспевать в новых условиях, компаниям нужны особые знания, навыки и люди.