

# Раздел 2. Классические этапы разработки стратегии

## Глава 3. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

*Сбор данных, понимание их экономического смысла, а затем осуществление ряда действий для изменения того, что иначе стало бы неизбежным результатом, вероятно, является наиболее важным набором действий, которые компании предпринимают сейчас и будут предпринимать в будущем.*

*Бернард Рейнольдс*

# Микро и макро среда организации

Слайд 3.2

МИКРОСРЕДА	МАКРОСРЕДА
<i>Ближайшее окружение</i>	<i>Отдаленное окружение</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поставщики;</li> <li>– клиенты;</li> <li>– конкуренты;</li> <li>– торговые посредники;</li> <li>– стейкхолдеры*;</li> <li>– акционеры;</li> <li>– кредиторы;</li> <li>– муниципальные органы власти;</li> <li>– профсоюзы;</li> <li>– торговые ассоциации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательство;</li> <li>– государственная и региональная политика,</li> <li>– научно-технический прогресс в отрасли,</li> <li>– экология,</li> <li>– социально-демографическая среда и др.</li> </ul>
<i>Влияние</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– в краткосрочной перспективе;</li> <li>– в долгосрочной перспективе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в долгосрочной перспективе,</li> <li>– крайне важно со стратегических позиций.</li> </ul>

\*Заинтересованные лица или группы, которые прямо или косвенно влияют на деятельность организации

# Неопределенность внешней среды

Слайд 3.3

1. Информация о факторах внешней среды не может быть определена точно (современный период – с 1990-х гг.).

2. Динамика внешней среды заметно опережает возможную реакцию фирмы.

3. Организации стараются выявить закономерности внешнего окружения:

- простоты или сложности обстановки;
- стабильности или нестабильности обстановки.

4. Управление **по слабым сигналам**. Это означает, что признаки наступления важных событий в окружающей среде являются ранними и неточными. Например, есть основания предполагать, что цены на энергоносители или на какое-либо сырье возрастут, но когда и на сколько, пока не ясно. Со временем слабые сигналы крепнут и превращаются в сильные, несут более конкретную информацию.

5. Полезно подготовить стратегическое решение к тому моменту, когда произойдет событие внешней среды.

# Сущность анализа внешней среды

Слайд 3.4

1. Анализ ориентирован на:
  - использование **возможностей** организации, которые представляют окружение организации;
  - на защиту от **угроз**, связанных с изменением внешней среды.
2. Является исходным при разработке стратегии, планировании предпринимаемых стратегических изменений.
3. Внешний анализ составляет первую часть SWOT-анализа (см. общую модель стратегического управления, слайд 2.4).

# PEST-анализ

Учитывает основные факторы макросреды  
(*PEST – по начальным буквам английских наименований*)

- 1. Политико-правовые** (political-legal) факторы: отношения правительства с деловыми кругами; денежно-кредитная политика; действующее налоговое, таможенное, антимонопольное и иное законодательство.
- 2. Экономические** (economic) факторы: темпы экономического роста государства в целом и отрасли, в которой действует предприятие.
- 3. Социокультурные** (sociocultural) факторы: тенденции социальной и культурной жизни современного общества.
- 4. Технологические** (technological) факторы: важнейшие показатели уровня НТП.

# Резюме анализа внешних стратегических факторов

Слайд 3.6

<i>Внешние стратегические факторы, значимые в рассматриваемой ситуации (вариант)</i>	<i>Оценка O, баллы</i>	<i>Вес W, доли 1</i>	<i>Взвешенная оценка C = O×W</i>
<b><u>I. Возможности</u></b>			
Лидирующие позиции на рынке	5	0,2	1,0
Невысокие цены на материалы (за счет объема)	3	0,05	0,15
Развитая логистическая сеть	5	0,1	0,5
Наличие и доступность поставщиков	4	0,05	0,2
Реакция потребителей на промо-скидки	3	0,05	0,15
<b><u>II. Угрозы</u></b>			
Сильные позиции основного конкурента на рынке	5	0,2	1,0
Спад производства в отрасли	3	0,2	0,6
Агрессивная ценовая политика конкурентов	5	0,1	0,5
Принятие новых ограничивающих отрасль законов	2	0,05	0,1
<b>Суммарная оценка</b>	—	1,0	3,25

# Модель двух стадий: сегментирование и анализ макросреды

Слайд 3.7

## I. Сегменты макросреды.

**1. Социальный** – демографические и социальные аспекты и стили жизни.

**2. Экономический** – сущность, содержание экономики, в рамках которых действует отрасль, предприятие.

**3. Политический** – законодательные, административные, правовые институты, нормативные и регулирующие акты, правила в обществе.

**4. Технологический** – масштаб, направленность НТП.

**5. Экологический** – оценка природных ресурсов региона.

**6. Институциональный** – физическая (транспорт) и интеллектуальная (НИУ, образование) инфраструктуры.

# Модель двух стадий (продолжение)

Слайд 3.8

## II. Анализ макросреды.

**1. Сканирование.** *Выявляются слабые сигналы* – примерные данные о текущих и потенциальных изменениях среды и на их основе получение приблизительных интуитивных суждений

**2. Мониторинг.** Поиск данных о внешней среде продолжается, но более фокусировано и систематизировано. Отслеживание отмеченного при сканировании *изменения макросреды во времени*: динамика изменения стиля жизни, технологических разработок, цен на аналогичные продукты и т.п. Подтверждение, обоснование, развитие первоначальных сведений.

**3. Проектирование** (или прогнозирование). Формируемый проект предполагаемых изменений среды описывается конкретными параметрами: *масштабом; направлением; скоростью; степенью проявления.*

**4. Оценивание.** Оценка реакции организации на возможные изменения макросреды, формируются стратегии в зависимости от угроз и возможной внешней среды.

# Сценарный анализ

Слайд 3.9

## I. Варианты сценариев

1. Оптимистический;
2. Умеренный;
3. Пессимистический.

## II. Последовательность разработки сценариев развития макросреды.

1. Установление условий, в которых принимается стратегическое решение.
2. Выявление отдельных сил, действующих в макросреде.
3. Идентификация ключевых сил макросреды и их анализ.
4. Формулирование вопросов фундаментального характера о различных вариантах развития макросреды, т.е. определение набора сценариев.
5. Создание сюжета сценария и задание его логики.
6. Определение конечных состояний среды.
7. Последствия для стратегических решений.

# Конкурентное окружение

Слайд 3.10

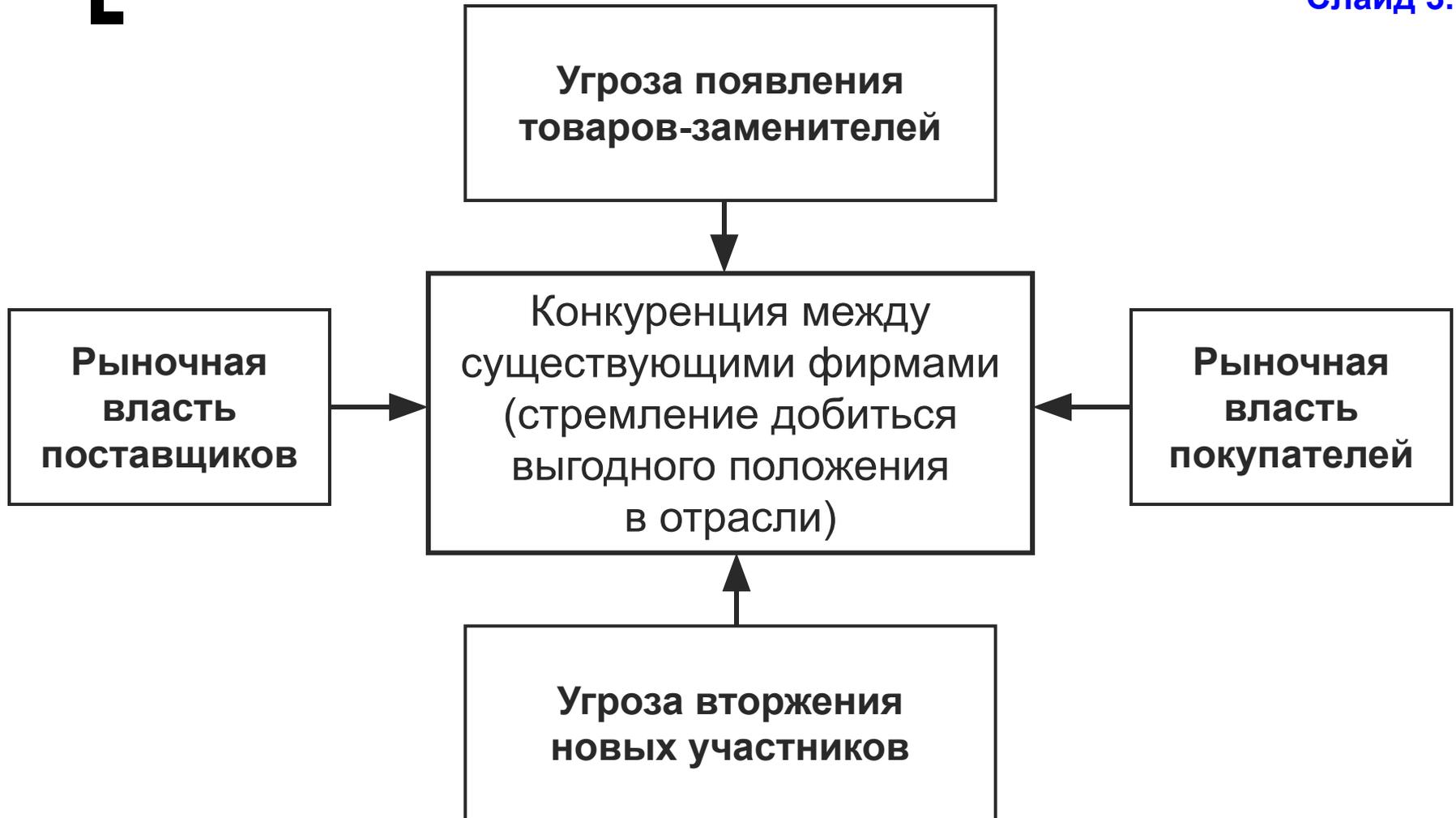
Два основных метода анализа окружения – структурный и групповой.

**1. Структурный анализ:** изучение участников рынка, определяющих конкуренцию в отрасли. Для этого требуется выделить **ключевые фигуры (силы)** этого рынка и определить факторы, воздействующие на организацию с точки зрения этих сил. Модель пяти сил М.Портера.

**2. Групповой анализ:** изучение группы организаций, конкурирующих на сходной основе. Для этого оцениваются **общие ключевые характеристики**. Выделяют **стратегические группы конкурентов**, имеющих сопоставимые позиции по различным характеристикам организаций одной отрасли – выпускаемым товарам, каналам сбыта, размерам рыночного сегмента и пр.

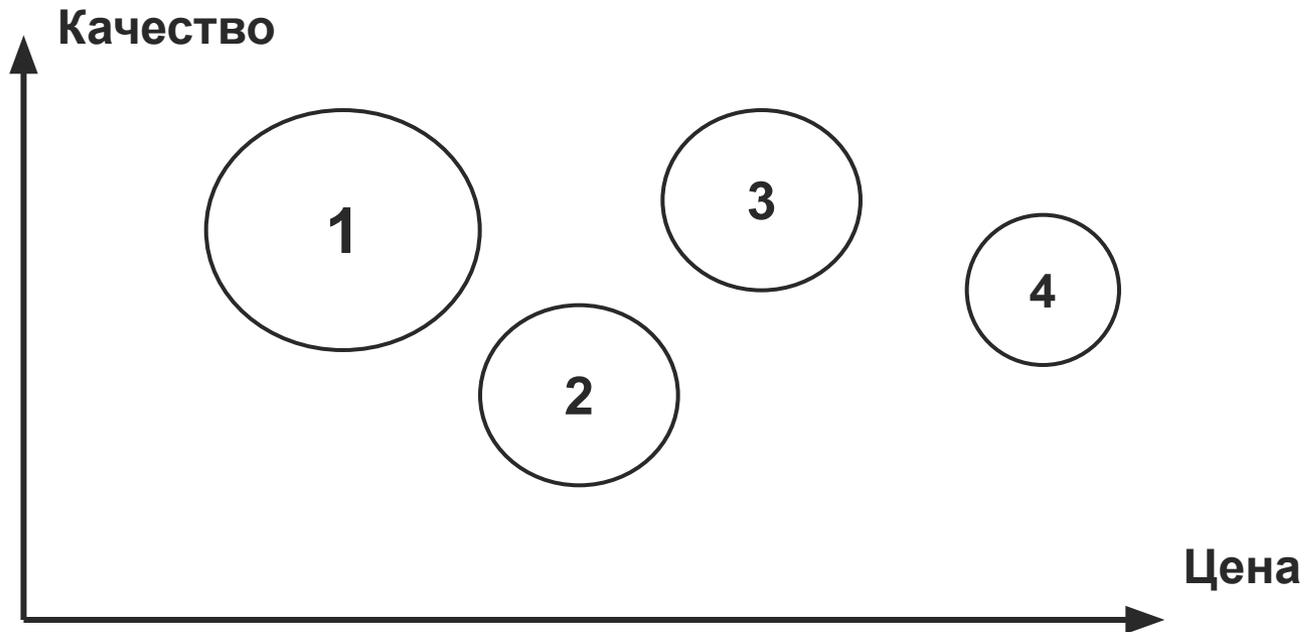
# Модель пяти сил М.Портера

Слайд 3.11



# Групповой анализ

Слайд 3.12



*Позиционная карта* предприятий N-го рынка: 1 – рыночный лидер;; 2 – ..., последователь 1 за лидером, 3 – последователь 2 за лидером; 4 – другие предприятия.

# Внешние стейкхолдеры

Слайд 3.13

1. Потребители.
2. Поставщики.
3. Государственные организации и органы муниципального управления.
4. Общественные организации.
5. Конкуренты.

*Внешних стейкхолдеров условно разделяют на две большие группы: экономические партнеры и группы влияния.*



# Задания по главе 3

Слайд 3.14

1. Составьте резюме анализа факторов внешней среды для одного из местных предприятий. Оцените его жизнеспособность и перспективы развития. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы? Приведите примеры оценки с помощью других характеристик, кроме «цена – качество»?
2. С помощью позиционных карт проведите анализ основных групп конкурентов местного рынка, выпускающих однородные товары (производители кондитерских изделий, молока, мяса, колбасных изделий, пива, хлебобулочных изделий и пр.). Каковы условия изменения сложившегося положения?

## Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ (ВНУТРЕННИЙ) АНАЛИЗ



*В нормальных обстоятельствах интуиция не является достаточным основанием для того, чтобы предпринять практические шаги.*

**Ли Якокка**

# Сущность управленческого анализа

Слайд 4.2

1. Ориентирован на выявление:

- сильных и слабых сторон организации.
- возможность оценки текущего положения дел и выявление перспектив развития.

2. Сводится к решению следующих **задач**:

- определение степени доверия к самооценке предприятием своего состояния;
- определение степени доверия к сопоставлению показателей развития организации с аналогичными показателями конкурентов;
- выявление требований рынка, которым предприятие придает завышенное или заниженное значение;
- руководство, персонал должны понять необходимость тех или иных изменений.

# Ключевые факторы успеха (КФУ)

Слайд 4.3

1. **Традиционные** для данной отрасли управляемые переменные.
2. **Собственные** достижения, отчетливо различимые во внешней среде, которые и обеспечат реализацию наиболее перспективных возможностей.
3. **Новые КФУ.** С. Чоудхари выделяет следующие ключевые области.
  - 1) **Всеохватывающее образование** Вместо навязывания персоналу изменений, формируется культура, помогающая их внедрению.
  - 2) **Предупреждение пожара**, т.е. целенаправленная деятельность по предотвращению создания авральных ситуаций. Требования покупателей по уникальности продуктов, высокому сервисному обслуживанию должны быть заблаговременно учтены.
  - 3) **Взаимодействие напрямую** со своими покупателями. Нужно научиться оперативно реагировать на запросы потребителей.
  - 4) **Эффективная глобализация** направлена не просто на выход организации на международные рынки, а глубокое понимание логики ее развития.

# Этапы управленческого анализа

Слайд 4.4

**Этап 1. Перечень оцениваемых характеристик.** Общие цели, задачи, система управления; структура организации; финансирование; персонал; снабжение; производство; сбыт; использование инноваций и др.

**Этап 2. Выявляются организационные уровни:** организация в целом; производство; отдел (цех); участок; рабочее место.

**Этап 3. Типы измерений оцениваемых характеристик, связанные с использованием ресурсов.** Наличие характеристики; результативность характеристики: выявляются обобщающие показатели (прибыльность, оборачиваемость запасов, производительность, ликвидность, загрузка производственных мощностей и др.); эффективность характеристики: выявление соответствия используемых ресурсов их целевому предназначению (использование капитала, персонала, возможностей маркетинга, систем контроля и пр.).

**Этап 4. Выбор критериев оценки сильных и слабых сторон** организации. Возможны следующие альтернативы: экспертные оценки; традиции развития компании; система калькуляции затрат и др. нормативные оценки; прямая или внутренняя конкуренция.

**Этап 5. Определение методов сбора информации.** Официальные финансово-экономические показатели; высшее руководство; системы контроля и управления; социологические опросы, собрания; контакты с покупателями и клиентами; опыт.

# Цепочка создания ценностей М. Портера

Слайд 4.5



*ОД – основные или первичные, ВД – вспомогательные виды деятельности.*

# Проектирование системы цепочки ценности

Слайд 4.6

1. Проектирование структуры цепочки (определение необходимых видов деятельности).
2. Собственное производство или аутсорсинг (самим организовать производство или разместить заказ на выполнение отдельных комплектующих изделий, узлов и пр. внешним субподрядчикам; оценка рисков).

## Управление цепочкой ценности

1. Управление отдельными видами деятельности, входящими в цепочку.
2. Управление внутренним интегрированием видов деятельности (минимизация совокупных издержек по всей цепочке ценностей).
3. Интегрирование цепочки ценности компании с цепочками ценности ее деловых партнеров (пример: японские кейрецу – объединение в единую систему менеджмента поставщиков и всех организаций по разработке, созданию и продвижению товара).

# Резюме внутреннего анализа

Слайд 4.7

<i>Внутренние факторы, значимые в рассматриваемой ситуации (вариант)</i>	<i>Оценка O, баллы</i>	<i>Вес W, доли 1</i>	<i>Взвешенная оценка <math>C = O \times W</math></i>
<b><u>I. Факторы силы</u></b>			
Производственная культура	4	0,05	0,2
Квалифицированный персонал	4	0,05	0,2
Программы стимулирования	3	0,1	0,3
Международная ориентация производства	3	0,05	0,15
Система коммуникаций	3	0,25	0,75
<b><u>II. Факторы слабости</u></b>			
Производственное оборудование	3	0,1	0,3
Использование инноваций	2	0,2	0,4
Отсутствие опыта у высшего руководства	4	0,1	0,4
Недостаточное финансирование вспомогательного производства	3	0,05	0,15
Качество сырья	4	0,05	0,2
<b>Суммарная оценка</b>	—	1,0	3,05

# Задания по главе 4

Слайд 4.8

1. Составьте резюме анализа факторов внутренней среды для данного предприятия. Что нужно предпринять для улучшения позиции предприятия? Какие из ныне не учитываемых факторов могут в будущем играть важную роль в стратегическом положении фирмы?
2. Проведите внутренний анализ для конкретного предприятия.

# Глава 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

*Имеющая сбалансированный товарный портфель компания способна капитализировать благоприятные возможности роста.*

**Брюс Хендерсон**

# Стадии развития организации

Слайд 5.2

**1 стадия.** Внедрение на рынок. Небольшая по размеру фирма имеет *линейную структуру*. Обычно лично руководит собственник. Фирма борется за выживание. Стратегия выглядит упрощенной.

**2 стадия.** Рост. Фирма увеличивается и переходит к *линейно-функциональной структуре*. Руководитель заменяется группой функциональных менеджеров. В *одной отрасли* организация может действовать вполне успешно. Конкурентные стратегии фирмы заключаются в выборе способа достижения конкурентных преимуществ и обсуждаются в следующей главе.

**3 стадия.** Зрелость. Фирма вновь расширяется, становится диверсифицированной, принимая *дивизиональную структуру*. Теперь она выходит за рамки одного рынка. Создаются децентрализованные подразделения, выпускающие разные продукты и/или имеющие разную географию деятельности. Такие относительно самостоятельные единицы бизнеса могут выпускать продукцию, находящуюся на разных стадиях жизненного цикла. Некоторые продукты только выходят на рынок и требуют поддержки своего развития, другие – приносят прибыль. Возникают стратегические возможности перераспределять денежные потоки внутри фирмы, чтобы поддержать пока еще слабые производственные линии, в надежде, что в будущем они принесут доход.

# Стратегическая единица бизнеса и портфель фирмы

Слайд 5.3

1. **Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** – это внутрифирменная хозяйственная единица, обеспечивающая выпуск продукции на одном или нескольких сегментах рынка.

2. **Портфелем** фирмы – это совокупность СЕБ, принадлежащих одному владельцу.

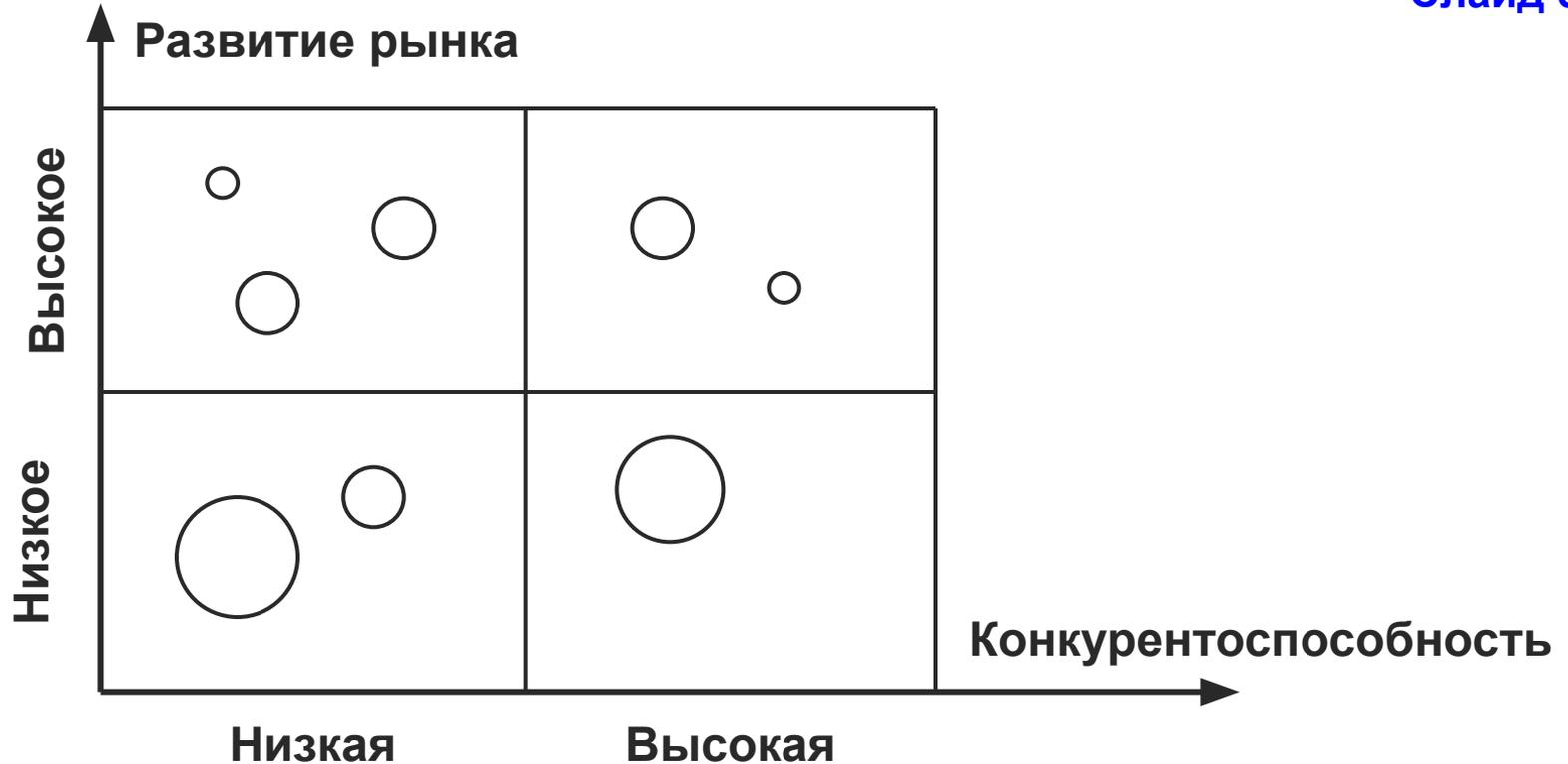
3. Портфельный анализ обеспечивает получение общей оценки образования затрат и прибыли в такой компании. На основе анализа формируется **корпоративная или портфельная стратегия** компании.

**Данная стратегия позволяет:**

- распределить ресурсы между единицами бизнеса;
- оценить эффективность конкурентных стратегий каждой СЕБ, сравнить их между собой, сделать выводы о перспективах развития СЕБ;
- при слабо сбалансированном портфеле (мало перспективных продуктовых линий, либо имеются явно убыточные СЕБ) – рекомендации об открытии новых и изменении прежних продуктовых линий и пр.;
- разработать долгосрочные цели компании;
- обеспечить единую стратегическую ориентацию всех СЕБ корпорации и т.д.

# Портфельные матрицы

Слайд 5.4

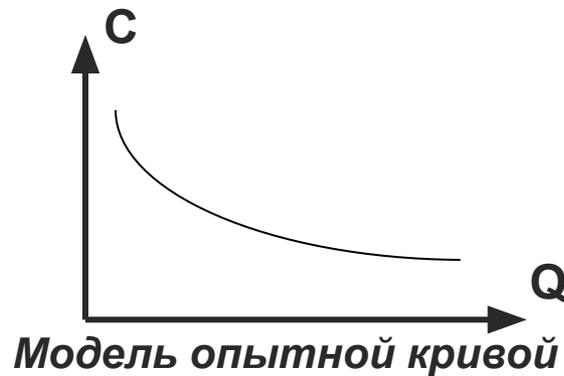


Каждый кружок на рисунке представляет СЕБ. Площадь круга пропорциональна реальному или потенциальному доходу от продаж.

# Матрица БКГ: исходные предположения

Слайд 5.5

1) Действует **эффект масштаба производства**. Предприятие накапливает опыт производства продукции, его реальные затраты будут уменьшаться предсказуемыми темпами. При удвоении объема  $Q$  выпускаемой продукции, затраты  $C$  на единицу продукции уменьшаются примерно на 25 процентов.



2) **Жизненный цикл товара** имеет четыре стадии: выход на рынок (товар – проблема), рост (товар – звезда), зрелость (товар – дойная корова), спад (товар – собака).

3) Области бизнеса оцениваются по двум критериям. **Темпы роста** бизнеса, отражающие развитие отрасли в целом. Относительная **доля рынка** как позиция СЕБ по сравнению с конкурентами.

# Матрица БКГ роста/доли рынка

Слайд 5.6



1) **Товар – проблема.** Новые марки, продукты, только вышедшие на рынок, их доля мала, перспективы не ясны. 2) **Товар – звезда.** Заметный рыночный лидер, требующий значительных вложений для поддержания большой доли развивающегося рынка. 3) **Товар – дойная корова.** Стабильный рынок, поделенный между конкурентами. Золотое молоко дойных коров может пойти на подпитку других бизнес единиц. 4) **Товар – собака.** Малая доля рынка, нет возможностей роста. Приносит незначительную прибыль.

# Модифицированная матрица БКГ: исходные предположения

Слайд 5.7

1) Для получения конкурентных преимуществ используются эффекты масштаба производства (**размеры конкурентных преимуществ**) или дифференциации продукции (**число способов реализации конкурентных преимуществ**).

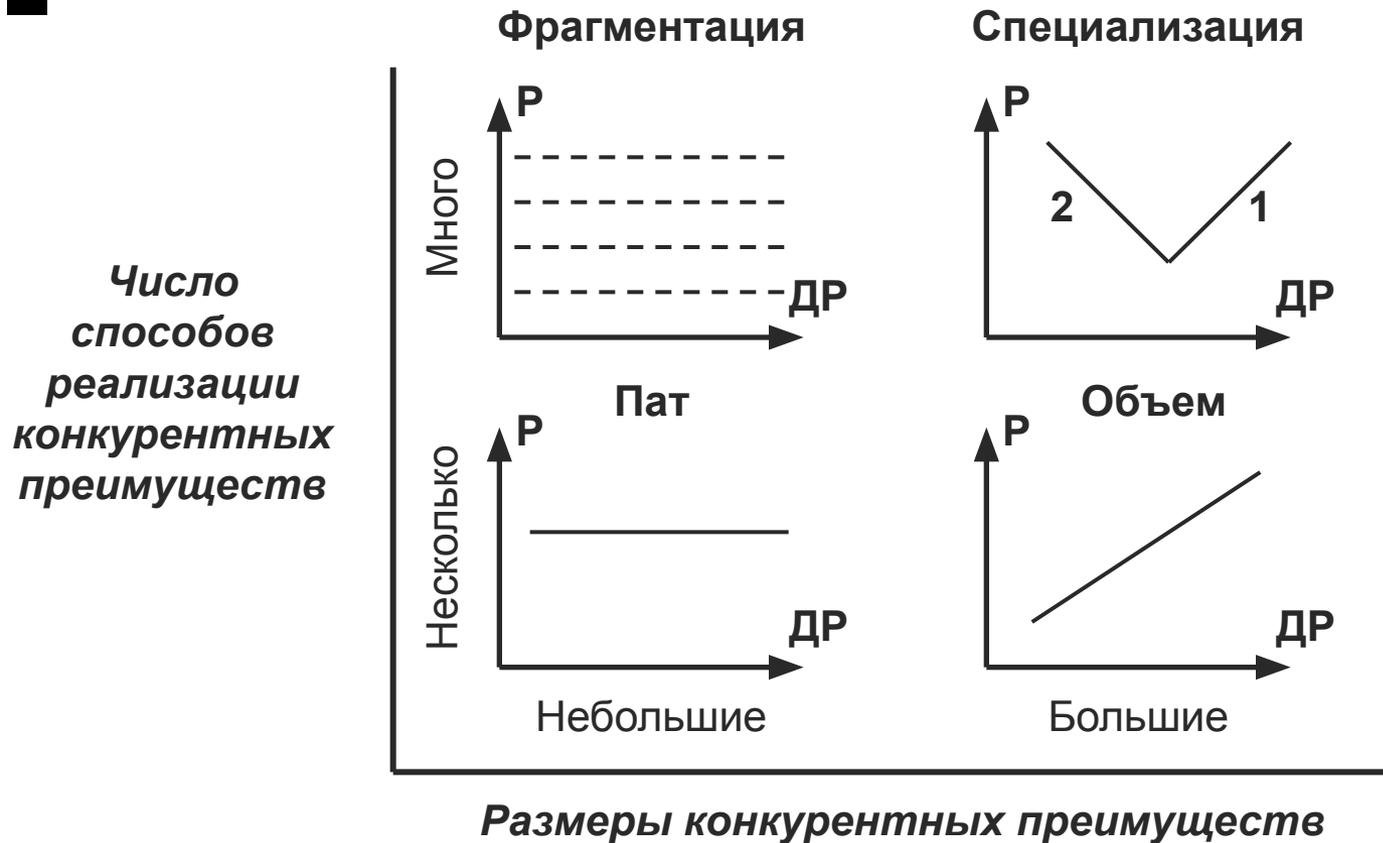
2) Особенности каждого вида деятельности определяются взаимосвязями **между рентабельностью инвестиций и долей рынка**.

3) Все возможные **виды деятельности** корпорации делятся на **четыре** вида. Это объем; пат; фрагментация; специализация.

*Традиционная матрица БКГ ориентирована на эффект масштаба. Важнейшим считалось охват рынка и темпы его изменений.*

# Модифицированная матрица БКГ

Слайд 5.8



$P$  – рентабельность инвестиций,  $DR$  – доля рынка

# Модифицированная матрица БКГ: виды деятельности

Слайд 5.9

**Объем.** Справедлив эффект масштаба производства. Стратегический ориентир, как и для традиционной БКГ, – максимальный охват рынка, снижение издержек. При стандартной продукции это обеспечивает успех.

**Пат.** Отсутствие перспектив развития. Не срабатывает ни эффект масштаба, ни дифференциации. Ситуация характерна, например, для угольной промышленности, черной металлургии. Не приходится рассчитывать на высокие доходы. В создавшейся позиции возможна стратегическая ориентация на жесткое снижение издержек, использование новых технологий, элементов специализации.

**Фрагментация.** Много источников конкурентных преимуществ, но каждое предприятие выбирает лишь некоторые из них. Например, торговые организации осуществляют фокусирование на местоположении. Другие – на уровне сервиса, качестве продукции, выполняемых работах.

**Специализация.** Характерен и эффект масштаба, и дифференциации, что отражают линии 1 и 2. Стандартизация продукции при увеличении охвата рынка обычно применяется на всех этапах производственного цикла. Но на заключительных этапах (сборка, упаковка, дизайн и пр.) используется дифференциация.

# Метод анализа PIMS

Слайд 5.10

**PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль – устанавливает степень влияния большого количества различных факторов внешней и внутренней среды на показатели эффективности деятельности организации. Наибольшее влияние на норму прибыли оказывают:

**Капиталоемкость.** Чем меньше этот параметр, тем выше уровень долгосрочной прибыли.

**Относительное качество продукции.** Качество, если капиталоемкость фирм примерно одинакова, становится определяющим фактором.

**Производительность труда.** П. Друкер называет этот фактор решающим в современных условиях. Ведь в условиях глобализации экономики качество товаров и услуг (предыдущие два фактора) становятся примерно равными.

**Конкурентная позиция бизнеса.** Обычно это относительная доля рынка компании. Она свидетельствует о широкомасштабной деятельности. Это дает возможность компании располагать квалифицированным персоналом, иметь надежных поставщиков, дилеров и пр.

**Низкие затраты на единицу продукции.** Результативность данного показателя сводится к использованию эффекта масштаба производства. Прибыль тем выше, чем больше объем производства.

# Задания по главе 5

Слайд 5.11

1. Производитель продуктов питания включает шесть бизнес-единиц. Их продажи, а также продажи основных конкурентов приведены в таблице. Проведите портфельный анализ предприятия методом БКГ и оцените его состояние. Каковы стратегии могут быть рекомендованы каждой СЕБ?

СЕБ	Продажи, тонны	Темп роста рынка, %	Продажи трех главных конкурентов, тонны
А	1	14	1,7 / 1,7 / 1
Б	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2
В	3,8	8	3,8 / 3 / 2,5
Г	6,4	4	6,6 / 1,6 / 1,4
Д	0,7	4	3 / 2,5 / 2
Е	1	16	1,4 / 1,4 / 1

2. Проведите анализ деятельности предприятия, на котором Вы проходили стажировку или работаете в настоящее время, с помощью портфельной матрицы БКГ. Каковы стратегии движения финансовых средств? Каковы другие возможные варианты стратегий?

# Глава 6. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ



*Только одна здоровая  
конкуренция обеспечит множество  
товаров и качество жизни для всех.*

*Адам Смит*

# Содержание конкурентных стратегий

Слайд 6.2

**Конкурентная (или деловая) стратегия** – это стратегия развития бизнес-единицы. Сводится к достижению конкурентных преимуществ.

**Конкурентное преимущество** – это отличительный признак фирмы, позволяющий ей преодолевать силы конкуренции и привлекать клиентов. Конкурентных преимуществ, как способов достижения успеха, может быть много.

## **Методы конкуренции:**

1. **Ценовая конкуренция.** В ее основе лежит снижение цены товара.
2. **Неценовая конкуренция.** В ее основе – повышение качества товара.
3. **Конкуренция на основе повышения качества сервиса товара.** Достигается высоким качеством обслуживания, условиями поставки, удобными платежами и пр.
4. **Конкуренция на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя.**
5. **Интегральная конкуренция.** Достигается на основе использования всех конкурентных преимуществ. Они могут быть управленческими, конструктивными, технологическими, квалификационными, географическими и др.

# Базовые конкурентные стратегии М.Портера

Слайд 6.3

<i>Охват рынка</i>	<i>Конкурентные преимущества</i>		
<b>Вся отрасль</b>	1. Лидерство в издержках	2. Широкая дифференциация	5. Оптимальные издержки (низкая цена + дифференциация)
<b>Рыночная ниша</b>	3. Фокусирование на издержках	4. Фокусирование на дифференциации	



# Угрозы при реализации базовых стратегий

Слайд 6.4

- 1. Лидерство в издержках.** Опасность ориентации на эффект масштаба в ущерб обновления продукции. Инновационная активность конкурентов может свести на нет преимущество в издержках.
- 2. Дифференциация.** Опасно превышение затрат на нее над стоимостью, которую клиенты готовы возместить.
- 3. Фокусирование.** Опасность исходит от конкурентов, желающих проникнуть в нишу.
- 4. Оптимальные издержки.** Опасность связана со сложностью достичь необходимой квалификации менеджмента.

# Стратегии роста

Слайд 6.5

**1. Оставить все без изменений.**

**2. Внутренний рост.**

- Концентрация или глубокое проникновение на рынок.
- Развитие рынка.
- Создание новых продуктов.
- Реинжиниринг.

**3. Внешний рост.**

- Вертикальная интеграция (обратная; прямая).
- Горизонтальная интеграция.
- Диверсификация (концентрическая; конгломеративная).

**4. Сокращение.**

- Сокращение расходов.
- Сдвиг.
- Сбор урожая.
- Ликвидация

**5. Выход на международный рынок.**

# Стратегии синергизма

Слайд 6.6

Получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух и более элементов организации в единое целое. **Синергизм** – переход от экономии на масштабе производства к экономии на масштабе деятельности.

**1. Синергизм производства и ресурсов.** Это эффективное использование общих производственных мощностей, запасов, совместных разработок, технологий.

**2. Синергизм персонала.** Эффективность коллективных действий, совместном обучении, мобильном перемещении персонала внутри организации и др.

**3. Синергизм продаж.** Это комплексное использование каналов сбыта и распределения, продвижение товара разных продуктовых линий, общий имидж и т.п.

**4. Синергизм управления.** Современный менеджмент должен совершать дрейф между централизацией и децентрализацией (П. Эванс). Требуется высокой управленческой культуры.

# Наступательные или агрессивные стратегии

Слайд 6.7

Цель – завоевать или расширить рыночную долю.

1. Действия, направленные на противостояние сильным сторонам конкурентов.
2. Действия, направленные на использование слабых сторон конкурентов.
3. Одновременное наступление на нескольких фронтах.
4. Захват незанятых пространств.
5. Партизанская война.
6. Упреждающие удары.



# Оборонительные стратегии

Слайд 6.8

Цель – защитить свои конкурентные преимущества, удержать рыночные позиции.

1. Мобильная оборона.
2. Оповещение конкурентов о бесперспективности их атак.
3. Искусственно снизить прибыль и «отпугнуть» конкурентов.



# Задания по главе 6

Слайд 6.9

- 1. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации грибов и владеющей сильной торговой маркой на рынке ягод.*
- 2. Разработайте систему наступательных и оборонительных мер для стратегии Вашей организации.*