

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

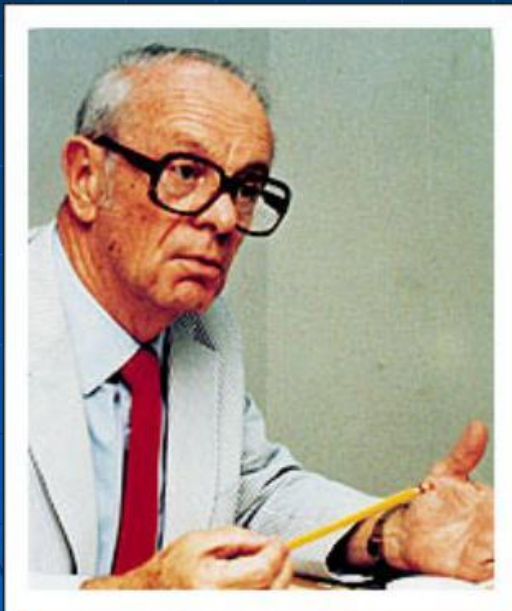
Эталонные стратегии развития – это апробированные бизнесом варианты роста компании.

Они могут быть представлены в виде матрицы Ансоффа.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

Игорь Ансофф (1918-2006)



АНСОФФ Игорь
(*Ansoff Igor*) –
знаменитый американский
экономист российского
происхождения,
авторитетнейший специалист
в области стратегического
маркетинга, создатель
матрицы «товар-рынки»

Разработка стратегии (продолжение)

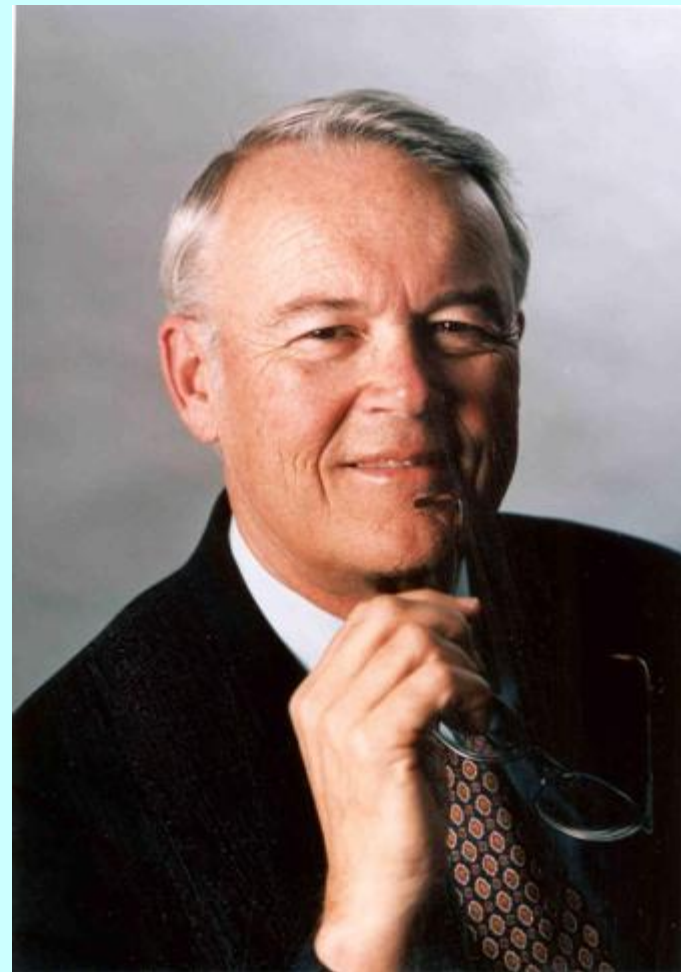
3. Стратегии развития

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения (market penetration strategy)	Стратегия развития продукта (product development strategy)
	Новые рынки	Стратегия развития рынка (market development strategy)	Стратегия диверсификации (diversification strategy)

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

Дэвид Аакер (род. в 1938 г.) - американский профессор, специалист в области стратегии, маркетинга, рекламы и брендинга



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

Существующий продукт Новый продукт

Существ. рынок	1. Рост на данном рынке: а) увеличение доли рынка: - горизонтальн. интеграция; - атакующие стратегии; б) интенсификация потребления.	3. Развитие продукта: а) новая модификация; б) товар нового поколения; в) горизонтальная диверсификация.
Новый рынок	2. Развитие рынка: а) выход на новые сегменты; б) выход на новые географические рынки.	5. Стратегия диверсификации: а) родственная (связанная); б) неродственная (конгломеративная).
4. Стратегия вертикальной интеграции: а) обратная вертикальная интеграция; б) прямая вертикальная интеграция.		

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

1,2,3 – стратегии концентрированного роста;

4 – стратегии интегрированного роста;

5 – стратегии диверсифицированного роста.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Захват рынка.	Увеличение доли своей продукции на традиционных рынках	• Когда существующие рынки не полностью насыщены продукцией фирмы. • Когда потребность в продукции фирмы у традиционных потребителей может, в перспективе, существенно возрасти. • Когда увеличение масштабов производства позволяет получить стратегические преимущества.
Развитие рынка.	Выведение традиционной продукции на новые рынки.	• Когда выявляются новые рынки с недорогими и надежными каналами сбыта. • Когда есть ресурсы и возможности расширить свои коммерческие операции. • Когда имеется запас производственных мощностей. • Когда вся отрасль развивается достаточно быстро.
Развитие продукта.	Увеличение объемов продаж через улучшение (модификацию) своей продукции.	• Когда основные конкуренты фирмы предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене. • Когда отрасль характеризуется высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями. • Когда продукция фирмы может вызвать у потребителей желание попробовать новый, улучшенный вариант.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Прямая интеграция.	«Поглощение» сбытовых структур (или установление контроля над ними).	• Когда дистрибьюторы несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы. • Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность производства имеет определяющее значение. • Когда дистрибьюторы получают очень высокий процент прибыли.
«Обратная» интеграция.	«Поглощение» поставщиков сырья (или установление контроля над ними).	• Когда поставщики несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы • Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность, ритмичность и стоимость поставок имеет определяющее значение. • Когда поставщики получают очень высокий процент прибыли.
Горизонталь- ная интеграция.	«Поглощение» своих конкурентов (или установление контроля над ними).	• Когда отрасль является растущей, и есть возможность занять лидирующие позиции на рынке. • Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. • Когда конкуренты фирмы допускают стратегические ошибки, или утрачивают ключевые ресурсы.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Концентрическая диверсификация.	Организация новых бизнесов, совпадающих с основным профилем фирмы.	• Когда темпы роста отсутствуют, или ограничены. • Когда добавление новых продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов. • Когда нужно компенсировать сезонные колебания спроса. • Когда основной ассортимент компании находится на завершающей фазе жизненного цикла
Конгломеративная диверсификация.	Организация новых бизнесов, не совпадающих с профилем фирмы.	• Когда в базовой отрасли существует тенденция снижения объемов продаж и нормы прибыли. • Когда существующие рынки для продукции фирмы близки к насыщению. • Когда новый бизнес представляется привлекательным объектом для инвестиций. • Когда фирме доступны необходимы ресурсы.
Горизонтальная диверсификация.	Организация выпуска новой, не совпадающей с профилем фирмы, продукции для традиционных потребителей.	• Когда добавление новых, непрофильных продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов. • Когда традиционные каналы товародвижения могут быть использованы для продвижения новой продукции. • Когда реализация новой продукции не приведет к сокращению продаж продукции традиционной. • Когда в отрасли низкая норма прибыли.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ «ОТРИЦАТЕЛЬНОГО» РОСТА.

ТИП СТРАТЕГИИ	ЧТО ДЕЛАЕТСЯ	ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ
Сокращение.	Перегруппировка производств, с целью сокращения издержек (чтобы остановить процесс падения объемов продаж).	• Когда фирма в течение длительного времени так и не смогла достичь своих целей, и извлечь стратегические преимущества из своей рыночной позиции. • Когда фирма неэффективна, и неприбыльна, а ее конкурентные позиции оставляют желать лучшего. • Когда фирма испытывает давление со стороны акционеров. • Когда фирма росла слишком быстрыми темпами.
Отторжение.	Продажа отделения, или части организации.	• Когда отделение фирмы требует больше ресурсов, чем она в состоянии ему предоставить. • Когда деятельность отделения снижает общую эффективность фирмы в целом. • Когда срочно необходимы денежные средства. • Когда применяется антимонопольное законодательство.
Ликвидация.	Продажа всех активов фирмы.	• Когда другие действия по оздоровлению фирмы так и не привели к желаемому результату. • Когда фирма стоит на грани банкротства. • Когда через продажу активов фирмы ее акционеры могут минимизировать свои потери.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития

Стратегические возможности

Темпы роста рынка	Конкурентная позиция		
		Слабая	Сильная
	Высокие	Стратегические возможности ▪ Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). ▪ Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). ▪ Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы). ▪ Диверсификация. ▪ Слияние или продажа. ▪ Ликвидация (если другие меры не помогли).	Стратегические возможности ▪ Продолжение концентрации в одной области. ▪ Международная экспансия. ▪ Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы). ▪ Диверсификация в смежные области (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)
	Низкие	Стратегические возможности ▪ Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. ▪ Слияние с конкурирующей фирмой. ▪ Вертикальная интеграция. ▪ Диверсификация. ▪ «Снятие сливок» и уход с рынка. ▪ Ликвидация.	Стратегические возможности ▪ Международная экспансия. ▪ Диверсификация в смежные отрасли. ▪ Диверсификация в новые отрасли. ▪ Совместные предприятия в новых отраслях. ▪ Вертикальная интеграция. ▪ Продолжение стратегии концентрации.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- конкуренция в молодой формирующейся отрасли;
- конкуренция в момент перехода отрасли к насыщению;

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- конкуренция в отрасли, находящейся в стадии насыщения или спада;
- конкуренция в отрасли с большим количеством мелких конкурентов;

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- конкуренция на международных рынках;
- стратегия для промышленных лидеров;

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

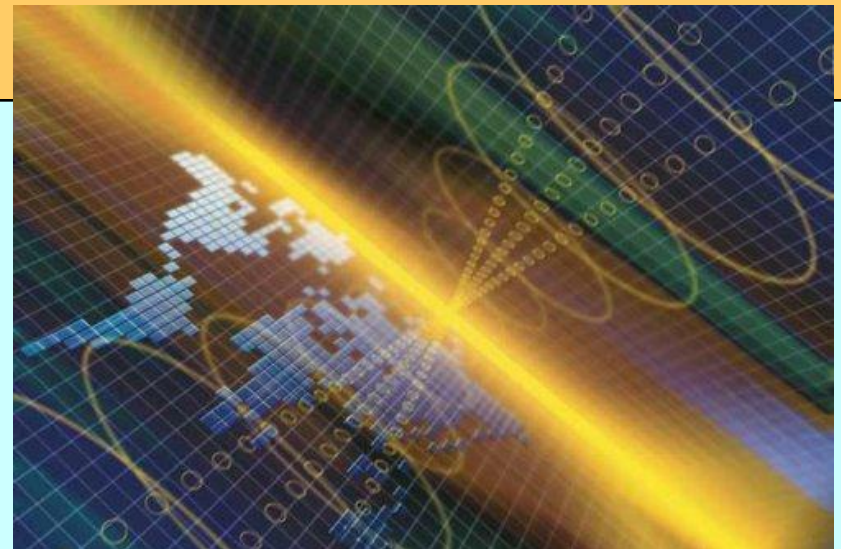
Существует восемь классических типов ситуаций в отрасли и компании:

- стратегия для компаний, которые находятся в положении догоняющих и не занимают лидирующего места на рынке;
- стратегия для слабых и испытывающих кризис компаний.

Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Стратегический успех в зарождающейся отрасли связан с дерзким предпринимательством, желанием рисковать, быстрым откликом на нововведения, интуитивным чувством того, что может понравиться покупателям .



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

При замедлении роста отрасли необходимо перенести акценты на увеличение эффективности производства, совершенствование продуктовой линии, сохранение прибыльности, сокращение затрат, расширение рынка и истощение конкурентов.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Конкурентное преимущество в отрасли с насыщением или спадом рынка заключается в сосредоточении усилий на сегментах роста, дифференциации товаров или в снижении затрат на производство.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Выработка стратегии в отрасли с большим числом мелких конкурентов связана со снижением затрат, успешной дифференциацией продукта по выбранным признакам или направлением усилий на узкий сегмент рынка.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Конкуренция на международных рынках ставит более сложные задачи по выработке стратегии. Здесь возможны разные ситуации.

- 1) Многонациональная конкуренция, когда конкуренция на рынке одной страны не зависит от конкуренции на другом национальном рынке.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

2) Глобальная конкуренция, когда конкурентные условия между национальными рынками сильно связаны друг с другом и формируют единый интернациональный рынок, а главные конкуренты идут «голова к голове» в различных странах.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Промышленные лидеры могут усилить свои конкурентные позиции с помощью стратегии, направленной на агрессивное нападение, агрессивную защиту или запугивание более мелких конкурентов.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Фирмы, которые находятся в положении догоняющих, иногда играют роль рыночных дуэлянтов и нападают на лидеров, однако для них более приемлемыми являются специальные виды стратегии.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Стратегия для слабых компаний может быть умеренно наступательной для улучшения позиции на рынке, оборонительной для защиты существующего положения, а также усилия могут быть направлены на то, чтобы компанию кто-нибудь купил.



Разработка стратегии (продолжение)

3. Стратегии развития (продолжение)

Чтобы «заставить» стратегию работать, необходимо:

- Разработать ясную систему «целевых» показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
- Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.
- Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.
- Подготовить «идеологическую базу» для поддержки изменений.
- Добиваться изменений в организационной культуре, поощряющих желаемый тип поведения работников.
- Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.