

Тема:

«Базовые типы стратегий»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Портфельные стратегии	5
1.1. Бизнес-единицы предприятия.....	5
1.2. Оценка степени привлекательности СБЕ.....	6
1.3. Общая характеристика матрицы БКГ	7
1.4. Матрица General Electric/McKinsey	11
1.5. Полезность портфельного анализа направлений деятельности.....	16
Раздел 2. Стратегии роста	17
2.1. Возможности роста предприятия.....	17
2.2. Матрица Ансоффа.....	18
2.3. Стратегии спада: сбор урожая.....	22
2.4. Стратегии спада	23
2.5. Интегративный рост	24
2.6. Матрица внешних приобретений	26
2.7. Базовые стратегии.....	27
2.8. Снижение издержек.....	29
2.9. Стратегия концентрации/специализации	33
2.10. Матрица конкурентного преимущества, или новая матрица БКГ	33
Раздел 3. Конкурентные стратегии	35
3.1. Конкурентное преимущество	35
3.2. Использование нишевой стратегии.....	37
3.3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.....	37
Раздел 4. Устойчивые стратегии малых и средних фирм	38
4.1. Упреждающие стратегии.....	38
4.2. Общая характеристика пассивных стратегий	39
Заключение	42
Глоссарий.....	44
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	48

Введение

Сущность любого предпринимательства заключается в производстве необходимых потребителю товаров или услуг. Из отношений между рынком и товаром выводится центральная проблема предпринимательства, от решения которой зависит существование предприятия на рынке. Концепция маркетинга предполагает использование стратегических подходов к решению проблем предприятия на рынке. Именно маркетинговые механизмы позволяют это сделать – путем использования информации о рынке, формирования «своего потребителя», проектирования конкурентной рыночной позиции компании. Решением проблем предприятия на рынке с использованием стратегических подходов занимается **стратегический маркетинг**.

Надо отметить, что данный подход к пониманию стратегий (например, понятие стратегий, представление об уровне управления в организациях и выработке миссий, понятие стратегического бизнес-портфеля, понятие стратегической бизнес-единицы и др.) широко используется в **стратегическом менеджменте**.

Значит, мы можем сделать вывод о том, что **обе эти дисциплины используют общий понятийный аппарат, схожие подходы и методики**. Многие проблемы стратегического маркетинга сложно постичь, не ознакомившись предварительно с курсом по стратегическому менеджменту. Вы уже познакомились с понятием (и не одним!) стратегии менеджмента. Дадим определение стратегии в связи с маркетингом.

Стратегия маркетинга – анализ возможностей предприятия на рынке, выбор системы целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий, ориентированных на снижение рыночного риска, обеспечение длительного и устойчивого развития предприятия.

Первым уровнем разработки стратегии является формулирование миссии – программного заявления компании, ее генеральной цели. Миссия в целом характеризует, что собой представляет компания, зачем она существует, каково ее место на рынке. В такой трактовке основа реализации миссии компании в рыночных условиях – это система маркетинга.

Следующим уровнем в рамках иерархии стратегий является разработка деловых стратегий, куда входят решения по *портфельным стратегиям, стратегиям роста и конкурентным стратегиям*.

Следующий уровень принятия стратегических решений – разработка функциональных стратегий подразделений компаний, которые обеспечивают реализацию деловых стратегий.

В данном пособии мы подробно остановимся на **деловых стратегиях**, в число которых входят **решения по портфельным стратегиям, стратегиям роста и конкурентным стратегиям**.

Эти стратегии определяют способ взаимодействия компании с рынком и согласование потенциала предприятия с его требованиями, направленными на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, а также с усилиями по удовлетворению рыночного спроса.



Рис. 1. Схема стратегических решений компании

Деловые стратегии определяют пути оптимального использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка. Часто эти стратегии называют *базовыми* или *базисными* стратегиями маркетинга.

Стоит отметить, что предлагаемая вам классификация стратегий – не единственная, однако нам представляется, что данная классификация – одна из самых целесообразных.

Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы о том, с какими товарами, услугами и/или их комплексами компания выйдет на рынок и какие капиталовложения осуществит.

Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы о том, в каком направлении необходимо развиваться предприятию, чтобы максимально соответствовать требованиям рынка, и как будет развиваться весь портфель предприятия, а также каждая единица этого портфеля.

Конкурентные стратегии определяют, как обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения эффективности привлечения потенциальных

потребителей, и какую политику по отношению к конкурентам следует выбрать.

Раздел 1. Портфельные стратегии

1.1. Бизнес-единицы предприятия

Портфельные стратегии помогают многопрофильным компаниям (т.е. компаниям, владеющим крупным бизнес-портфелем, содержащим несколько СБЕ – стратегических бизнес-единиц) в распределении ограниченных ресурсов между различными СБЕ с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой бизнес-единицы.

Бизнес-единица – независимая хозяйственная единица предприятия, вырабатывающая стратегии своего развития и наделенная оперативной самостоятельностью. Стратегической бизнес-единицей может являться отделение (division) предприятия или один из его продуктов.

Под **бизнес-портфелем** понимается совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

Обычно бизнес-единица производит и реализует определенную номенклатуру продуктов для четко идентифицируемой группы потребителей (сегмента), имеет определенный круг конкурентов, базируется в определенных географических регионах и имеет собственные комплексы маркетинга, отличные от комплексов маркетинга других СБЕ. В более простых организациях, которые занимаются одним видом деятельности, корпоративный уровень может совпадать с уровнем бизнес-единицы. **Бизнес-единица отвечает за выработку целей и стратегий предприятия для определенных зон хозяйствования. Иногда бизнес-единицу называют также стратегическим центром.**

Рассмотрим в качестве примера бизнес-портфель и бизнес-единицы компании «Вимм-Билль-Данн».

Компания была основана в 1992 году как производитель соков. Проводя прогрессивную маркетинговую политику (хорошая упаковка, грамотное распределение и ценообразование, соответствующее качеству продукции), компания принялась за расширение своего бизнес-портфеля и начала осваивать рынок йогуртов, творожков, десертов и других инновационных продуктов. На данный момент «Вимм-Билль-Данн» занимает достойное место среди успешных мировых компаний. Ее чистая прибыль в первом полугодии 2007 года (по USGAAP) составила \$65,8 млн., выручка – \$1,147 млрд. «Вимм-Билль-Данн» принадлежат 36 перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Средней Азии, а также торговые сети в 26 городах России и СНГ, обслуживающие в общей сложности 280 миллионов потребителей.

Торговые марки «Домик в деревне», «Чудо», «Веселый молочник», Нео и Био-Мах – одни

из самых узнаваемых в России и на Украине. Много лет подряд молоко «Домик в деревне» признается «Народной маркой» в номинации «Молочные продукты».

Производимый компанией сыр «Ламбер», по данным исследований «Комкон», является самым известным в России среди брендированных сыров. В 2006 году трюфели Morand открыли новую для России категорию продуктов – «Свежий шоколад». Сегодня компания делает ставку на развитие детского питания и функциональных продуктов (обогащенных продуктов, которые благоприятно воздействуют на организм благодаря полезным добавкам). В сегменте свежего детского молочного питания доля «Вимм-Билль-Данн» (бренд «Агуша») составляет 60%. Несколько лет назад компания вышла на рынок фруктовых пюре, а в этом году наладила производство фруктового детского питания на Экспериментальном комбинате детского питания в Курске. В перспективе компания планирует работать и в других сегментах рынка детского питания, таких как «Специализированная детская вода», «Детские каши» и «Заменители грудного молока».

Осенью 2007 года «Вимм-Билль-Данн» вывела на рынок бренд NeoBeauty, который эксперты назвали революционным на российском рынке функциональных продуктов. Продукты NeoBeauty ориентированы на женщин, заботящихся о здоровом питании, и содержат экстракт алоэ, который оказывает полезное воздействие на ногти, кожу и волосы.

1.2. Оценка степени привлекательности СБЕ

Портфельный анализ позволяет представить результаты исследования направлений деятельности предприятия и входящих в его состав стратегических бизнес-единиц в матричном виде с целью определения возможностей последующего роста и увеличения прибыльности.

В общем случае степень привлекательности СБЕ оценивается по двум направлениям:

- привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СБЕ;
- сила позиции СБЕ в данной отрасли.

Первый, наиболее широко применяемый метод анализа основан на использовании матрицы «рост – доля рынка» (разрабатывается БКГ: BCG – Boston Consulting Group); а второй – на использовании матрицы «привлекательность – конкурентоспособность», приписываемой фирмам General Electric и McKinsey. Несмотря на схожесть, эти подходы различны.

Иногда для проведения портфельного анализа используется также матрица Shell/DPM (Direct Policy Market) – матрица направленной политики.

Все эти методы основаны на различных личных предпосылках, и выбор одного из них не безразличен с точки зрения получаемых результатов.

Перед тем как приступить к рассмотрению матриц и стратегий, из них вытекающих, хочется отметить следующее: матрица БКГ применяется на всех уровнях разработки стратегии в организации. В случае, когда анализируется не отдельный продукт, а СБЕ

или деятельность компании в целом, на матрицу наносятся не отдельные продукты, а данные по результатам деятельности отдельных СБЕ или организаций-конкурентов в целом. Известны случаи использования матрицы данного вида при проведении межстрановых сравнений.

1.3. Общая характеристика матрицы БКГ

В матрице БКГ используется 2 критерия:

- темп роста целевого сегмента в качестве *индикатора привлекательности*;
- доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве *индикатора конкурентоспособности*.

Получается таблица с двумя входами, разбитая на 4 квадрата.

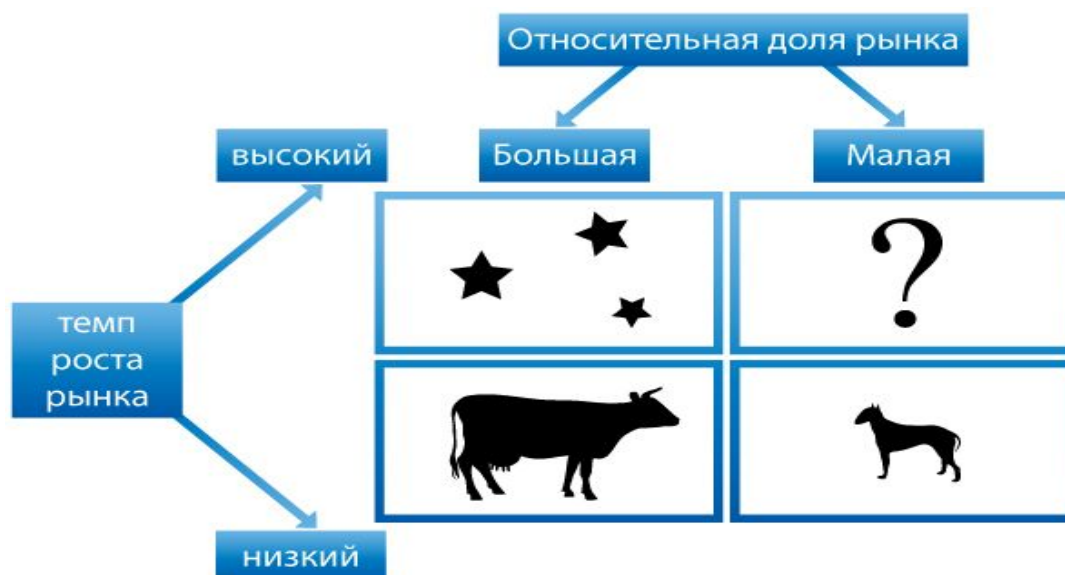


Рис. 2. Матрица БКГ

Типология рынков товара

- «*Знаки вопроса*» (их еще называют «*дикие кошки*» или «*проблемные дети*») (быстрый рост/малая доля). Товары этой категории требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя они находятся в менее выгодном положении, чем лидеры, но все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще не расширился. Если им не оказывать финансовой поддержки, они будут эволюционировать к «собакам». Термин «*знак вопроса*» подходит для обозначения состояния, когда руководству компании необходимо решить, как развивать этот бизнес. Существует альтернатива: увеличивать долю рынка или деинвестировать. Многие бизнесы начинают именно со «знаков вопроса», когда компания пытается с высокой долей войти на рынки, где уже существует лидер.
- «*Звезды*» (быстрый рост/высокая доля). Если «*знаки вопроса*» успешны, они

становятся «звездами». «Звезда» не всегда дает позитивный поток наличности. Это товары-лидеры на быстро растущем рынке, требующие значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности они дают значительные прибыли; по мере созревания рынка сменяя предыдущих «дойных коров».

- «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля). Товары, способные дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований. Приоритетная стратегия – «сбор урожая». В силу того, что «коровы» являются лидерами рынка, в их случае действует экономия за счет масштаба, поэтому компания использует бизнес «коров» для поддержания менее прибыльных бизнесов.
- «Собаки» («мертвый груз») (медленный рост/малая доля). Самая неприятная позиция на рынке. Обычно находится в невыгодном положении по издержкам, поэтому имеет мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба там в основном завершена. Сохранение этих товаров обычно приводит к значительным финансовым издержкам при небольших шансах на улучшение. Приоритетная стратегия: деинвестирование или уход с рынка.

Краткая характеристика четырех типов продуктов в портфеле представлена на рис. 3.

<p>«Звезда»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лидер растущего рынка 2. Высокий темп роста продаж 3. Значительная прибыль 4. Для финансирования роста необходимы значительные инвестиции 5. «Звезда» обычно превращается в «дойную корову» 	<p>«Знак вопроса»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начальная точка для большинства выпускаемых на рынок товаров 2. Высокий темп роста продаж 3. Потребность в финансировании исследований и разработок 4. Низкий показатель прибыльности вследствие перечисленных факторов
<p>«Дойная корова»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лидер рынка с низкими темпами роста 2. Прибыльный продукт 3. Приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания доли и позиции на рынке 	<p>«Собака»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невыгодная себестоимость 2. Обычно имеет низкий коэффициент прибыльности или убыточен 3. Ограниченные возможности роста рынка 4. Товар, перешедший из категории «дойная корова» 5. Неудачный новый товар 6. Часто социально значимый товар

Рис. 3. Характеристика продуктов в матрице БКГ

В качестве примера приведем пример матрицы БКГ ООО «Свитстайл», 2007 г. (сеть магазинов SweetMama – продажа товаров для беременных).

<p>«Звезда»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Джинсы 2. Брюки 3. Верхняя одежда 	<p>«Знак вопроса»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бандажи 2. Купальники
<p>«Дойная корова»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Белье (дородовое и послеродовое) 	<p>«Собака»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Косметика 2. Аксессуары

Рис. 4. Матрица БКГ ООО «Свитстайл»

Выводы из анализа матрицы БКГ

В данном методе важно четко определить базовый рынок, на котором конкурирует товар. Если рынок определен слишком узко, фирма неизбежно превратится в лидера сегмента. Если рынок определен слишком широко, она предстанет как слишком слабая.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Положение бизнес-единицы внутри матрицы подсказывает возможную стратегию:

- для «звезд» – сохранение лидерства;
- для «собак» – уход с рынка или низкая активность;
- для «знаков вопроса» – инвестирование и селективное развитие;
- для «дойных коров» – получение максимальной прибыли.

Ф. Котлер выделяет 4 стратегии, схожие с теми, которые были обозначены выше.

1. **Построить** – здесь целью является увеличение доли рынка, даже в ущерб краткосрочным доходам. Эта стратегия применима для «знаков вопроса».
2. **Удержать** – здесь целью является удержание существующей доли рынка. Эта стратегия применима для сильных «дойных коров», если они продолжают приносить большие прибыли.
3. **Собрать урожай** – здесь целью является увеличение краткосрочного потока наличности без учета долгосрочного эффекта. Руководство компании решает – «собрать урожай» или «доить бизнес». Сбор урожая предполагает решение о выводе товара с рынка. Обычно предполагается

также сокращение расходов на исследования и развитие (research and development), сокращение расходов на рекламу и продвижение. Эта стратегия применима для слабых **«дойных коров»**, чье будущее туманно или от которых требуется больше средств, чем они могут дать. Она также может использоваться и для **«знаков вопроса»** или **«собак»**. Компания, которая следует этой стратегии, сталкивается с социальными и этическими проблемами, а также с проблемами информированности различных акционеров.

4. **Деинвестировать** – здесь целью является ликвидация бизнеса, потому что те же ресурсы могут быть гораздо лучше использованы на других направлениях, в других СБЕ. Эта стратегия применима для **«собак»** или **«знаков вопроса»**.

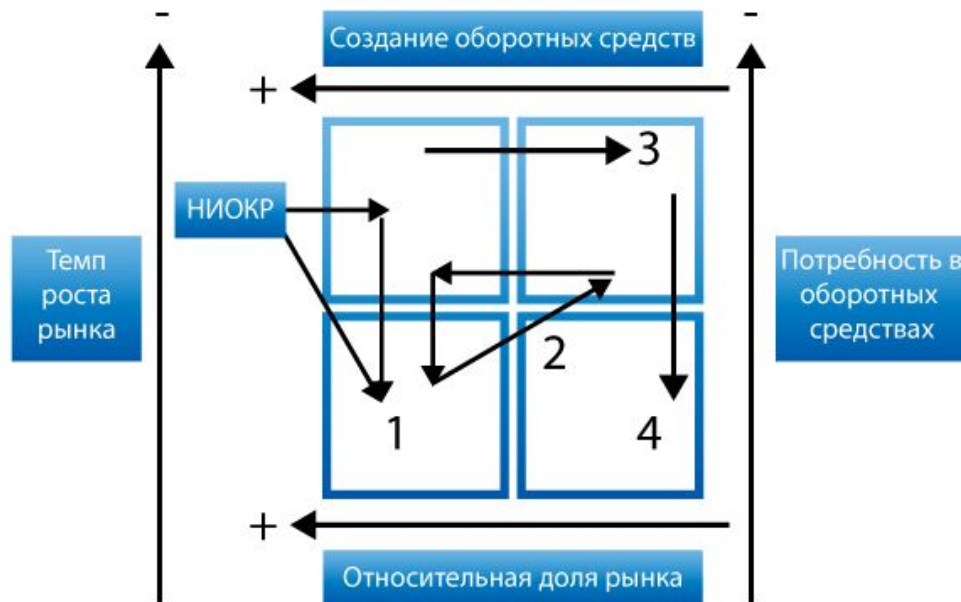
2. Положение СБЕ внутри матрицы позволяет оценить **денежные потребности и потенциал рентабельности**. Прибыль является функцией конкурентной позиции.
3. По распределению объемов продаж по квадратам можно **оценить равновесие портфеля направлений деятельности или товаров**. В идеале он должен состоять из группы товаров, способных давать свободные денежные средства, и из группы товаров в фазе выведения товаров на рынок или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы. При этом финансирование товаров второй группы осуществляется из средств, которые дает первая группа.
4. Разрабатывать **сценарии будущего развития** следует, исходя из ожидаемых темпов роста.
5. Оценивать **потенциал имеющегося портфеля** следует в терминах суммарных денежных потоков, которые можно ожидать от каждого направления по годам в пределах горизонта планирования.
6. В заключение следует проанализировать **стратегический разрыв** между желаемым и достигнутым.
7. А затем **определить меры**, необходимые для ликвидации этого разрыва.

Траектории развития компаний. Недостатки матрицы БКГ

Можно также построить траектории, наблюдаемые при динамичном анализе портфеля, и определить возможные сценарии развития. Две из траекторий можно считать успешными, а две другие – нет.

1. **«Траектория новатора»**. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от **«дойных коров»**, «новатор» входит на рынок с принципиально новым товаром, который должен занять место существующих «звезд» (как в свое время мобильные телефоны).
2. **«Траектория последователя»**. Используя средства **«дойных коров»**, «последователь» входит на рынок, где доминирует лидер, с товаром – **«знаком вопроса»** (сеть ресторанов «Матрешка» – последователь; «Елки-палки» – лидер).

3. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в категорию «знак вопроса».
4. «Траектория перманентной посредственности». «Знаку вопроса» не удастся увеличить свою долю рынка, и он переходит в категорию «собак».



- 1 – «Траектория новатора»
- 2 – «Траектория последователя»
- 3 – «Траектория неудачи»
- 4 – «Траектория перманентной посредственности»

Рис. 5. Основные сценарии развития компаний

Наряду с наглядностью и кажущейся простотой в применении матрицы БКГ имеется ряд недостатков.

1. Трудности сбора данных о доле рынка и скорости роста рынка.
2. БКГ дает статичную картину положения СБЕ на рынке, при которой невозможно делать прогнозы типа «Где, на каком поле матрицы будут располагаться исследуемые марки/товары через год?».
3. Матрица не учитывает взаимозависимость (синергетический эффект) отдельных видов бизнеса. Если такая взаимозависимость существует, то она искажает результаты.
4. Оценка привлекательности рынка только по показателю скорости изменения объема продаж, а силы позиции бизнеса – только по показателю доли рынка является упрощенной.

1.4. Матрица General Electric/McKinsey

Для того чтобы преодолеть недостатки матрицы БКГ, необходимо провести многокритериальную оценку, что позволяет сделать матрица **General Electric (GE)** или **McKinsey**. Она используется при оценке привлекательности отдельных СБЕ на основе двух координат:

- ось X характеризует силу позиции СБЕ в отрасли;
- ось Y – привлекательность отрасли.

Каждая из координат определяется с учетом нескольких параметров.

Привлекательность отрасли	высокая	Инвестирование и рост 1	Инвестирование и рост 2	Избирательность 3
	средняя	Инвестирование и рост 4	Избирательность 5	Сбор урожая/ уход с рынка 6
	низкая	Избирательность 7	Сбор урожая/ уход с рынка 8	Сбор урожая/ уход с рынка 9
		высокая	средняя	низкая
		Сила позиции бизнеса		

Рис. 6. Матрица GE/McKinsey

Индекс силы позиции определяется с учетом показателей относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества товара, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников.

Принято три уровня градации данного индекса: *сильная, средняя, слабая*.

Индекс привлекательности определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, числа конкурентов, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов.

Для данного индекса тоже используется три уровня градации: *высокая, средняя, низкая*.

Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух индексов, образует решетку, которая делится на три зоны:

1. куда организация должна инвестировать;
2. где организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне;

3. от чего надо получить максимальную прибыль.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадратов решетки, могут быть сформулированы следующим образом.

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем
 - инвестирования и обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
 - концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.
2. Инвестирование в борьбу за лидерство; выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности.
3. Обеспечение выборочного роста путем
 - специализации на основе сильных сторон деятельности;
 - поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
 - ухода с рынка, если отсутствуют предпосылки приемлемого роста объема продаж.
4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты, поддержание способности противодействовать конкурентам, обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.
5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегментах, где прибыльность является высокой, а риск – относительно низким.
6. Ограниченное расширение деятельности или сбор урожая за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском. При этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.
7. Сохранение позиции и перефокусировка деятельности путем
 - перенесения акцента на зарабатывание текущих денег;
 - концентрации на привлекательных сегментах;
 - защиты сильных сторон деятельности.
8. Главный акцент на зарабатывании денег путем
 - защиты позиций в наиболее прибыльных сегментах;
 - модернизации продуктовой линии;
 - минимизации инвестиций.
9. Уход с рынка. При этом необходимо:
 - вовремя распродать товары по выгодной цене;
 - резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.

Вариации матрицы General Electric/McKinsey

Существуют разнообразные вариации матрицы GE/McKinsey. В их основе – стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции. Ж-Ж. Ламбен несколько по-иному интерпретирует матрицу GE/McKinsey.

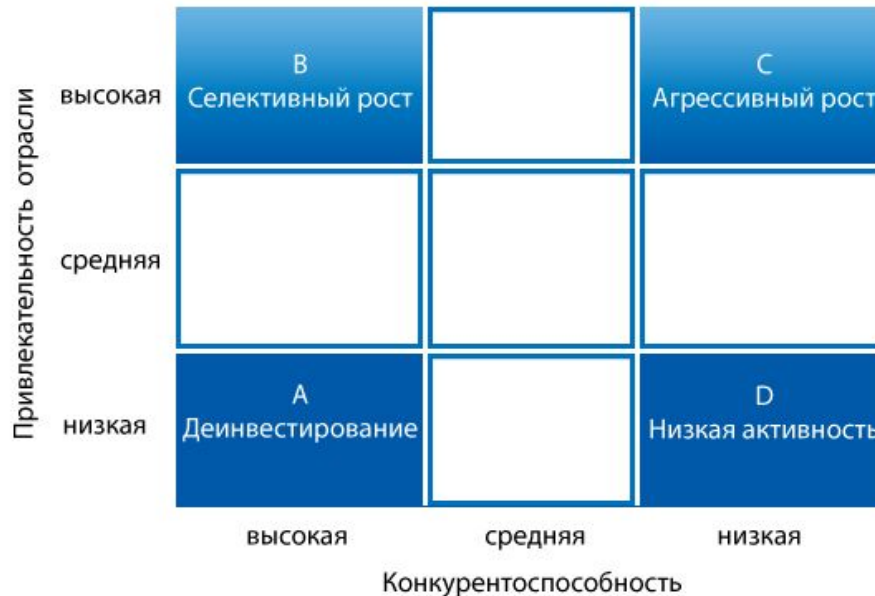


Рис. 7. Вариации матрицы GE/McKinsey

В результате мы получаем двумерную систему классификации, аналогичную матрице БКГ. Принято выделять три уровня: низкий, средний и высокий, что дает 9 комбинаций, каждая из которых соответствует особой стратегической позиции.

Зона С соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация – **агрессивный рост**. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

Зона А – привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация – **продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование**, как для «собак».

Зона В является промежуточной: конкурентное преимущество в ней слабое, но привлекательность рынка высокая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия – **селективный рост**.

Зона Д – ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия «низкой активности» заключается в **защите своего положения без существенных затрат**. Это эквивалент «коровы».

Матрица Shell/DPM. Недостатки моделей GE/McKinsey и DPM

Другим инструментом портфельного анализа является матрица Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матрица направленной политики. В данной матрице еще больший упор сделан на количественные показатели бизнеса. Если критерий стратегического выбора в

матрице БКГ основан на потоке денежной наличности, а в GE/McKinsey – на оценке отдачи инвестиций, то данная модель предлагает при принятии стратегических решений фокусироваться на обоих этих показателях одновременно. Несмотря на видимые преимущества DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность ограничена рядом очень капиталоемких отраслей промышленности (химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая). основополагающая идея DPM заимствована из матрицы БКГ и состоит в том, что **общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежными излишками и их дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, перераспределения определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.**

DPM может быть представлена в виде четырехпольной матрицы, что придает ей сходство с матрицей БКГ. Тем не менее, DPM может содержать 9 ячеек, и в этом виде она схожа с матрицей GE/McKinsey.



Рис. 8. Матрица Shell/DPM (вариант 1)

В развернутом виде матрица Shell/DPM выглядит следующим образом.

Привлекательность отрасли	высокая	Удвоить объем производства или свернуть	Усилить конкурентные преимущества	Лидерство в данном виде бизнеса
	средняя	Продолжить бизнес с осторожностью или частично свернуть	Продолжить бизнес с осторожностью	Рост
	низкая	Свертывание бизнеса	Частичное свертывание бизнеса	Генерация денежной наличности
		низкая	средняя	высокая
		Сила позиции бизнеса		

Рис. 9. Матрица Shell/DPM (вариант 2)

Так же, как и у матрицы БКГ, у моделей GE/McKinsey и DPM имеется ряд недостатков и ограничений.

1. Сложность и трудоемкость определения факторов для оценки привлекательности и силы бизнеса по многим показателям.
2. Возможны логические ошибки определения весовых коэффициентов из-за изменения макро- и микросреды.
3. При росте числа учитываемых критериев и числа направлений деятельности процедура оценки становится чрезмерно сложной, особенно если имеющаяся информация неполна и неточна.
4. Финансовые показатели, включаемые в оценку, могут вступать в противоречие со стратегическими возможностями.
5. Модели не учитывают возможное взаимовлияние и взаимосвязь отдельных частей бизнес-портфеля.

1.5. Полезность портфельного анализа направлений деятельности

Портфельный анализ, независимо от применяемого метода, основывается на:

- четком распределении направлений деятельности по рынкам или сегментам;
- индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;
- связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).

Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива: они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов.

Практическое применение портфельного анализа
Проведенное в США исследование тысячи крупнейших фирм подтвердило полезность портфельного анализа, выявив следующие факты.

- В 1979 г. 36% фирм, входивших в первую тысячу, и 45% фирм, входивших в список пятисот крупнейших предприятий, в той или иной степени применяли данный метод; для 14% фирм из первой тысячи он являлся одним из главных инструментов менеджмента.
- Выбор конкретной методики анализа не рассматривался как критичный.
- Основное значение придавалось:
 1. четкому определению рассматриваемых стратегических бизнес-единиц (СБЕ);
 2. принятию адаптированных стратегических решений;
 3. введению единой терминологии и структуры с целью облегчения коммуникации.

Исследование показало также, что фирмы, применяющие портфельный анализ, имели в целом более выраженную ориентацию на долгосрочные цели. Стратегические рекомендации, выработанные методом портфельного анализа, определяются позицией оцениваемых бизнес-единиц. Как показало исследование, эти рекомендации носят общий характер и подлежат трансформации в более конкретные стратегические цели.

Раздел 2. Стратегии роста

2.1. Возможности роста предприятия

Рост предприятия – это проявление различных видов его деловой активности.
Деловая активность может быть основана на трех вариантах роста:

1. **органический рост**, т.е. интенсивное развитие за счет собственных ресурсов (Ж. Ж. Ламбен называет это состояние «интенсивным ростом» или «ростом в пределах базового рынка»);
2. **приобретение других предприятий или интегрированное развитие** (различают несколько видов интеграции: интеграцию «вперед», «назад», «вертикальную» и «горизонтальную»);
3. **диверсификация** – уход в другие сферы деятельности, рост, основанный на возможностях, лежащих вне обычной зоны деятельности.

В дополнение к органическому росту, когда развитие предприятия является следствием его постепенного расширения за счет собственных ресурсов, накопленных в результате

хозяйственной деятельности, интегрированное развитие позволяет обеспечить более быстрый рост путем покупки новых предприятий или расширения доли в новых сферах бизнеса, а диверсификация – путем ухода в новые, более привлекательные сферы деятельности.

Стратегии роста представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей.

К числу стратегий роста относятся стратегии, входящие в матрицу Ансоффа, стратегии спада (модификация матрицы Ансоффа), компоненты матрицы внешних приобретений и новой матрицы БКГ - или, по классификации Ж-Ж. Ламбена, «базовые стратегии».

2.2. Матрица Ансоффа

Матрица Ансоффа: стратегия проникновения на рынок

Матрица Ансоффа позволяет использовать одновременно несколько стратегий интенсивного роста. Она актуальна, когда компания еще не полностью исчерпала возможности, связанные с ее товарами, на рынках, на которых она действует. Матрица Ансоффа представляет собой инструмент для классификации товаров и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на тот или иной рынок, а также для выработки стратегии роста предприятия. Ансофф предложил очень полезную матрицу «развитие продукта – рынка».

		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)

Рис. 11. Матрица Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет и еще не насыщен. Предприятие продолжает работать с существующими товарами на

существующих рынках. Оно стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках с помощью политики выбора каналов движения товаров, ценовой политики и политики продвижения. Такие стратегии являются высокзатратными, т.к. помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких цен.

Такую стратегию, в частности, реализует компания «Рот Фронт», увеличивающая объем производства продукции и осуществляющая поставки во все регионы России, страны СНГ, а также за рубеж – в страны Западной Европы, Северной Америки и Ближнего Востока. Ассортимент продукции, выпускаемой фабрикой «Рот Фронт», превышает 200 наименований.

Матрица Ансоффа: стратегии развития рынка и продукта

Стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенной продукции (таковы японские стратегии проникновения на зарубежный рынок). К различным типам новых рынков относятся новые географические рынки, рынки других стран (экспорт), рынки различных потребителей (например, рынок индивидуальных потребителей и рынок корпоративных потребителей), рынки нового применения существующих товаров. Эта стратегия носит достаточно агрессивный характер и предполагает накал конкурентной борьбы.

Johnson's baby – марка с более чем вековой историей. В XXI веке она олицетворяет идеальное средство ухода за маленьким ребенком. Вся продукция марки разрабатывается в тесном сотрудничестве с педиатрами. Подтверждением качества средств Johnson's baby служит тот факт, что все продукты данной марки проходят клинические исследования и тестируются в лабораториях компании Johnson & Johnson. Продукция марки Johnson's baby делится на три группы, соответствующие трем режимам ухода за кожей малыша: средства для смены подгузников, средства по уходу за кожей и средства для купания. К первой группе относятся очищающие влажные салфетки, крем под подгузник и присыпка. Все эти средства гипоаллергенны, способствуют устранению раздражения и воспалений. Именно поэтому ими пользуются и в родильных домах, и в домашних условиях с первых дней жизни малышей. Вторая группа насчитывает более 14 наименований, в том числе знаменитое масло, детское молочко (лосьон), крем и ватные палочки.

Несмотря на то, что продукция марки первоначально предназначалась исключительно для ухода за новорожденными, компания одновременно позиционирует ее также и для ухода за кожей женщин. Подобное перепозиционирование позволило компании привлечь новые сегменты.

Данную стратегию использовали практически все иностранные компании, пришедшие на отечественный рынок в 90-е годы. Они входили на российский рынок с проверенными товарами и услугами, которые для нашей страны были новыми.

Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт

новых продуктов на существующих рынках. Возможные варианты новых продуктов: усовершенствованные товары, товары в новой упаковке, новая расфасовка, новое поколение товара, товар рыночной новизны. Реализация этой стратегии предполагает развитую научно-техническую базу и наличие персонала, ориентированного на поиск и освоение новых продуктов.

В марте 2007 года в Москве состоялась презентация, посвященная началу продаж в России Nokia N95 – мультимедийного карманного компьютера класса «все в одном». В основу креативной концепции мероприятия легли идеи многогранности и инновационности, отличающих новинку Nokia. «Nokia N95 – это сочетание всех актуальных на сегодняшний день возможностей мультимедийных компьютеров: Интернет, встроенный GPS-модуль, 5-мегапиксельная камера. С этой моделью удобно смотреть и записывать видео, слушать музыку, делать высококачественные фотографии, просматривать интернет-страницы или получать электронную почту».

Матрица Ансоффа: стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации предполагает продвижение новых товаров на новые рынки. Эта стратегия часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Необходимы инвестиции, и организация СБЕ является ответом на этот вопрос.

Диверсификация оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста. Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации направлена на:

- максимальное использование своего технологического «ноу-хау» для совершенствования товара, инноваций;
- существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Различают несколько видов диверсификации, которые характеризуются различным требуемым объемом инвестиций и разной степенью риска: **дивергентные и конвергентные приобретения.**

Дивергентные приобретения (или «чистая диверсификация») направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью. Их цель обычно состоит в обновлении всего портфеля.

Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках. Например, крупное производственное объединение приобретает новые для себя предприятия и вкладывает средства в развитие прибыльных направлений в области торгово-посреднических услуг,

консалтинга, туризма и др.

В начале октября 2007 г. российский промышленник Сергей Пугачев приобрел французскую сеть элитных магазинов, ресторанов и кафе Hediard. «Никогда еще наши бизнесмены не совершали таких крупных сделок», – процитировали информационные агентства слова источника, близкого к сделке. «Прежде всего, большая сумма инвестиций, кроме того, приобретена традиционная западная несырьевая компания, и такая покупка является первой в истории российского капитала». Hediard – вовсе не обычная торговая сеть, к каким все привыкли в нынешнем глобальном мире. Пугачев купил старейшую деликатесную индустрию Европы целиком. Бренд Hediard украшает магазины, кафе и рестораны в 30 странах. Один из фирменных магазинов есть и в российской столице. В ассортименте этой компании – около 6000 наименований продуктов. Важно отметить, что Hediard также сама производит высококачественные гастрономические продукты. Согласно оценкам экспертов, объем этого производства составляет порядка 150 тонн в год. С 1995 года знаменитой французской компанией владел гражданин Монако Мишель Пастор. У него и приобрела 100% акций сети люксембургская компания Luxadvor, которая находится в полной собственности Сергея Пугачева и его семьи. Сделка уже получила оценку как несомненный прорыв российского капитала на мировой рынок.

Впрочем, другой актив Пугачева, телекомпания Lux.TV, уже давно вошел в жизнь европейцев – аудиторию компании составляют 360 миллионов абонентов.

Между тем в России крупный бизнесмен известен, прежде всего, своими весьма далекими от гастрономии активами, причем имеющими государственное значение. Ряд направлений бизнеса Пугачева объединяется под брендом ЗАО «Объединенная промышленная корпорация» (ОПК). ОПК является одной из ведущих компаний в области управления инвестициями.

В частности, она занимается инвестированием, управлением и развитием компаний в разных отраслях экономики, а кроме этого – разработкой, реализацией и финансированием разноплановых инвестиционных проектов. Активы, находящиеся под управлением ОПК, оцениваются в сумму около 9 млрд. евро. Основная их часть сосредоточена в таких областях, как финансовый бизнес, инфраструктурное строительство, девелопмент, машиностроение, судостроение.

Конвергентные приобретения (или «концентрическая диверсификация») направлены на выход компании за рамки производственной цепочки, внутри которой она действовала, и поиск новых видов деятельности, дополняющих уже существующие в технологическом или коммерческом плане. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Например, в результате конверсии многие крупные российские промышленные предприятия, используя свой прежний потенциал, начали выпускать новую для себя продукцию.

- Так, предприятие, производившее порох, освоило выпуск лекарственных препаратов. Крупное предприятие, продукцией которого были трактора и танки, сегодня производит городские автобусы, мотосани для массового потребителя и другие продукты.
- Кировский завод в Санкт-Петербурге, известный производством тракторов «Кировец», наладил выпуск городских автобусов.
- Генеральный директор ГМК «Норильский никель» Михаил Прохоров заявил: «Как вы знаете, мы поставили задачу быть мировым лидером. Для этого есть четко прописанная стратегия. Она состоит в следующем: мы не занимаемся непрофильным бизнесом, будем наращивать как долю на рынке своих базовых металлов, так и расширять спектр наших возможностей, то есть номенклатуру металлов. Несколько месяцев назад мы приобрели компанию «Полюс» и считаем, что золото – это очень важный металл для диверсификации нашей деятельности. Объясню, почему. Если вы посмотрите на развитие мировой экономики за последние 30 лет, то вы увидите очень интересные фазы цикла: в момент, когда мировая экономика бурно развивается, растут базовые металлы – никель, медь; золото в этот момент имеет низкие цены. Вот только когда экономика приостанавливается, золото, как «мировые деньги», как резервный металл, начинает расти в цене. Таким образом, мы страхуем средний объем выручки».

2.3. Стратегии спада: сбор урожая

В случае, когда компания приходит к решению о сокращении производства товаров и своего присутствия на рынках, используются стратегии сокращения или спада. Они также имеют матричное выражение и являются как бы зеркальным отражением стратегий интенсивного роста. На рис. 12 представлена матрица стратегий спада.

		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Продукты, снимаемые с производства
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия сбора урожая	Стратегия сокращения продуктовой номенклатуры
	Покидаемые рынки	Стратегия сокращения рыночного присутствия	Стратегия сворачивания бизнеса

Рис.12. Матрица стратегий спада

Стратегия сбора урожая применяется тогда, когда организация сокращает свою деятельность с точки зрения как продуктов, так и рынков. В этой ситуации она уменьшает инвестирование во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. *Стратегия сбора урожая* часто используется при переходе на новую (относительно заменяемой) модель.

Компания ООО «Аквасистемы МТ» – официальный представитель ЗАО «МЕТТЭМ-Технологии», производителя фильтров для очистки воды марки «Барьер», уже 7 лет успешно работает на рынке бытовых водоочистителей. Сфера деятельности компании – оптовая и розничная торговля фильтрами для воды ведущих производителей. Особое место в деятельности компании занимает концепция продвижения торговой марки «Барьер». Задуманная изначально просто как бренд, она превратилась в стандарт качества, который уже успели по достоинству оценить как потребители, так и торговые компании. «Барьер» – производитель фильтров и кувшинов для очистки воды – постоянно модернизирует свое производство. Поэтому он снимает с производства старые модели, а взамен выводит на рынок усовершенствованные.

2.4. Стратегии спада

Сокращение рыночного присутствия

Стратегия сокращения рыночного присутствия применяется компаниями в условиях, когда организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки.

Компании могут покидать рынки по разным причинам: не выдержав конкуренции, если произошло изменение законодательства той страны, где наблюдается присутствие компании, когда произошли изменения макросреды и т.п.

Например, с российского рынка ушла пятая по величине пивоваренная компания мира Molson Coors. Ранее пиво Coors разливалось в Калининграде на заводе «Пивоварен Ивана Таранова» (ПИТ), однако купившая недавно ПИТ компания Heineken, как полагают участники рынка, отказалась от продления контракта с конкурирующим производителем. Сменой владельца ПИТ объясняет уход из России и сама Molson Coors.

Molson Coors пришла в Россию в марте 2004 года, когда заключила договор с «Пивоварнями Ивана Таранова» о разливе суббренда Coors Fine Light на заводе компании в Калининграде. Однако доля производителя была невелика: по данным «Бизнес Аналитики», на сентябрь-октябрь 2005 года общая стоимостная доля марки составляла несколько тысячных долей процента, а в сегменте импортного пива (не включая пиво из стран СНГ) она занимала 0,2% рынка. Так или иначе, Molson Coors

может утешаться тем, что российский эксперимент обошелся ей не слишком дорого: по оценкам Ольги Самарец, суммарные затраты компании на экспансию в Россию составили \$5 млн.

Сокращение номенклатуры и сворачивание бизнеса

Стратегия сокращения продуктовой номенклатуры используется компаниями, когда они остаются на традиционных рынках, но сокращают количество видов поставляемых туда продуктов. Обычно это обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Стратегия сворачивания бизнеса заключается в прекращении поставок на какой-то рынок всех продуктов организации: или путем прекращения всех операций, или путем продажи своего «места на рынке» другой организации. Шведская компания Skanska планирует свернуть свою деятельность в России, сообщает газета «Ведомости» со ссылкой на несколько информированных источников. Причиной ее ухода участники рынка называют «управленческие ошибки» и, как следствие, понесенные крупные убытки.

По данным издания, принципиальное решение об уходе компании с российского рынка было принято в 2004-2005 году. «Компания полностью выполнит свои обязательства по оставшимся проектам, однако новых начинать не будет», – заявил один из топ-менеджеров компании. Все последние заявленные Skanska проекты: строительство офисного комплекса Central City Tower, складского комплекса «Кулон Балтия», торгово-технического центра «Рольф-Мерседес» – должны были быть закончены в 2005 году. До этого компания уже объявила о закрытии всех своих подразделений в Венгрии и Прибалтике после завершения всех проектов.

Шведская компания Skanska была основана в 1887 году как производитель цемента. В настоящий момент компания занимается строительной деятельностью и работает в США, Великобритании, Скандинавии, Польше, Чехии, Аргентине. Совокупный доход всех подразделений группы в 2005 году составил около 13,2 миллиарда евро. Представительство компании в России было открыто в 1994 году.

2.5. Интегративный рост

Интегративный рост: вертикальная интеграция

Кроме рассмотренных выше стратегий роста – интенсивного развития за счет собственных ресурсов и ухода в другие сферы деятельности – существует также возможность интегративного роста.

Интеграция имеет смысл, когда предприятие намерено повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь идет об установлении взаимоотношений с другими элементами маркетинговой системы отрасли, в том числе и

об их приобретении. Часто при этом компании выстраивают вертикальные маркетинговые системы (ВМС), которые являются каналами распределения. Различают «вертикальную» и «горизонтальную» интеграцию.

В пределах **вертикальной интеграции** различают два подвида: **интеграцию «вперед»** и **интеграцию «назад»**.

Вертикальная интеграция «назад» означает принятие на себя руководства предприятиями предшествующего звена производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии, а также для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Это происходит в случаях, когда поставщики не обладают ресурсами или «ноу-хау», необходимыми, чтобы выпускать продукты или детали, требующиеся фирме.

Например, в целях получения доступа к новой технологии производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов для того, чтобы овладеть базой для технологий.

Другой пример: компания ЗАО «Балтимор-Холдинг». Агропромышленная группа «Балтимор» стала вертикально интегрированной холдинговой компанией. Управляющая компания занимается организационным строительством, выработкой стратегии, планированием, бюджетированием, закупками в рамках всего холдинга, а также внедряет новые направления развития как в пищевой, так и в смежных отраслях.

Сырье для производства продукции поставляется с собственных полей компании, расположенных вблизи завода. На предприятии функционирует исследовательская лаборатория, что позволяет оперативно контролировать все стадии производства. Помимо выращивания сельскохозяйственных культур и изготовления продукции, компания также производит упаковку для некоторых видов своей продукции.

Вертикальная интеграция «вперед»: интеграция с предприятиями следующего звена производственной цепи с расчетом на обеспечение гарантированной продажи продукции и лучшее изучение своих потенциальных потребителей, а также на обеспечение контроля над каналами сбыта. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, – это контроль над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты, создание собственных магазинов/бутиков.

Например, компания «Ив Роше» доводит свои товары до конечных потребителей путем создания собственных бутиков.

Интегративный рост: горизонтальная интеграция. Смешанные формы интеграции

Горизонтальная интеграция имеет совершенно другую перспективу. **Ее цель – усилить позицию компании путем поглощения определенных конкурентов или**

контроля над ними для увеличения своей доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства. При реализации горизонтальной интеграции компания ставит задачи по нейтрализации имеющегося конкурента, достижению критической массы для получения эффекта масштаба, получению доступа к сбытовой сети или к сегментам потребителей.

Хороший пример: слияние двух автомобильных гигантов – «Даймлер-Бенц» и «Крайслер». В результате образовался гигант, который в состоянии почти на равных конкурировать с признанными лидерами автомобильного бизнеса – «Дженерал Моторз» и «Форд Моторз».

Российская практика, к сожалению, демонстрирует немало примеров неудачной горизонтальной интеграции: несостоявшиеся слияния ЮКОСа и «Сибнефти», Кузнецкого металлургического и Западно-Сибирского металлургического комбинатов.

Кроме отдельных видов интеграции, можно выделить также **смешанные формы** (фактически включающие в себя и горизонтальную, и вертикальную интеграции одновременно). Грань между ними, скорее всего, условна. Важным моментом является одновременное использование способов горизонтальной и вертикальной интеграции. При этом фирма может максимально расширить свою деятельность в рамках основной и непосредственно связанных с ней отраслей (осуществить комбинирование) или расширить перечень самих основных отраслей своей деятельности (провести диверсификацию).

Пример комбинирования – охват нефтяной компанией «Сибнефть» всех стадий производства и сбыта с одновременным расширением основного бизнеса (вида деятельности).

2.6. Матрица внешних приобретений

Перечисленные выше стратегии могут быть представлены в виде матрицы внешних приобретений.

Матрица внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии») позволяет реализовать стратегию приобретения как один из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста. Матрица позволяет решать стратегическую задачу определения места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям.

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Область деятельности	Новые области	Дивергентные приобретения	Вертикальная интеграция
	Сходные области	Конвергентные приобретения	Горизонтальная интеграция

Рис.13. Матрица внешних приобретений

2.7. Базовые стратегии

Экономия на издержках

Кроме проанализированных выше стратегий, Ж-Ж. Ламбен, следуя М. Портеру, в частности, выделяет три базовые стратегии: *доминирование (лидерство) по издержкам, дифференциацию и концентрацию.*

Стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии развития организации в целом. При этом следует учитывать, что при последовательном развертывании стратегий развития они являются целями для отдельных функциональных направлений деятельности организации, включая маркетинг. Таким образом, достижение целей маркетинговой деятельности является средством реализации стратегий организации.

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Подразумевает тщательный контроль над постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку дизайна новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания этой стратегии – более низкие, чем у конкурентов, издержки.

- Компания способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов.
- Сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента.
- Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, т.к. обеспечивают фирме гибкость в случае повышения издержек.

- Низкие издержки создают барьер для входа новых конкурентов и хорошую защиту от проникновения товаров-заменителей.

В случае узкого диапазона рыночной деятельности, а следовательно, и конкурентной борьбы политику экономии затрат осуществить легче, поэтому стратегия в данном случае и называется **стратегией фокусировки на издержках**.

Данной стратегии придерживается большинство компаний, выпускающих на массовый рынок недорогую продукцию, предназначенную для среднего или низкого ценового сегмента (как, например, многие китайские фирмы, поставляющие одежду на рынки или в небольшие магазинчики).

Дифференциация

Целью **стратегии дифференциации** является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые выделяют товар среди предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, при которой товар благодаря своим отличительным особенностям обладает рыночной силой. Дифференциация может принимать разные формы: имидж марки, технологическое совершенство, внешний вид, дизайн, послепродажный сервис. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от 5 конкурентных сил.

- По отношению к прямым конкурентам снижает заменяемость товара, усиливает приверженность к марке, снижает чувствительность к цене, повышает рентабельность.
- Приверженность клиентов ослабляет их давление на организацию и затрудняет приход на рынок новых конкурентов.
- Защищает организацию от товаров-заменителей.

Успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Данная стратегия не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, т.к. большинство потребителей не готово платить больше даже за превосходный товар. Стратегия требует значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно – в рекламу и продвижение с целью известить сегмент об отличительных особенностях товара. Ориентация на предоставление потребителю большей пользы (кроме низкой цены) предполагает продажу ему продуктов высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг. Для широкого диапазона рыночной деятельности такая стратегия называется **стратегией получения дифференциального преимущества**. Для узкого диапазона рыночной деятельности подобная стратегия носит название **стратегии сфокусированной дифференциации**.

Пример стратегии дифференциации

Стратегия дифференциации является одной из основополагающих стратегий в маркетинге и используется большинством компаний.

Корпорация *Samsung* была основана в 1968 году. В наше время *Samsung* стала мировым лидером во многих сферах производства. Руководство компании лично контролирует качество выпускаемых товаров и, как следствие, дает на любой из них гарантию на три года.

По своей популярности *Samsung* борется с другим производителем средств сотовой связи – *Motorola*, уступая первую позицию лишь компании *Nokia*, которая является бесспорным мировым лидером. Интересен тот факт, что именно отличные характеристики сотовых телефонов *Samsung* заставили *Nokia* улучшить и расширить спектр продукции, хотя до их появления на рынке финская корпорация, не прилагая особых усилий, оставалась монополистом в сфере производства сотовых устройств.

Samsung Mobile постоянно проводит исследования рынка, учитывает мнения потребителей и при этом грамотно ведет маркетинговую политику. Новые модели телефонов *Samsung* выпускаются, как правило, во множестве вариаций и обладают не только отличными техническими характеристиками, но и оригинальным дизайном. Корпорация может позволить себе выпустить множество схожих телефонов, ориентированных на различные целевые аудитории. Именно такой подход позволяет купить телефон *Samsung* как человеку, нуждающемуся исключительно в простом и надежном аппарате, так и любителю последних достижений и максимальной «навороченности». Каталог телефонов *Samsung* настолько широк, что ни один другой производитель не успевает выпускать подобное количество мобильных аппаратов. Это дает компании бесспорные преимущества и возможность завоевать серьезную долю рынка средств мобильной связи.

2.8. Снижение издержек

		Тип стратегии	
		Наименьшие издержки потребителя	Наибольшая ценность для потребителя
Область деятельности	Узкий диапазон деятельности	Лидерство в области издержек	Получение дифференциального преимущества
	Широкий диапазон деятельности	Фокусировка на издержках	Фокусированная дифференциация

Рис.14. Матрица базовых стратегий завоевания преимуществ

В рамках стратегии лидерства за счет экономии на издержках будет рассмотрена стратегия закона/эффекта опыта и эффекта масштаба, новая матрица БКГ.

Приобретение рыночной силы посредством успешной дифференциации товара – лишь один из путей достижения конкурентного преимущества. Второй путь – доминирование по издержкам благодаря лучшей производительности и управлению издержками.

Закон опыта

Снижение издержек может быть обеспечено несколькими путями. Было замечено, что в отраслях с большой долей ручного труда, т.е. там, где **добавленная стоимость** составляет значительную долю суммарных издержек, имеется возможность снижения издержек по мере накопления опыта производства товара. Это снижение издержек обусловлено тем, что рабочие улучшают приемы своей работы, фирма осваивает новые производственные процессы, совершенствует концепцию товара и т.д.

В конце 60-х годов XX века BCG подтвердила существование эффекта опыта применительно к очень большой группе различных товаров и на этой основе вывела закон, известный как **закон опыта**. Этот закон, оказавший огромное влияние на стратегии, избранные рядом фирм, представляет и формализует повышение производительности труда. Сначала мы представим теоретические основы закона опыта, чтобы затем проанализировать его стратегические следствия.

Стратегическая важность закона опыта обусловлена тем, что он позволяет предсказывать эволюцию издержек не только для собственных товаров, но и для товаров конкурентов. Закон опыта утверждает: **«Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении количества продукции»**. Это определение требует ряда уточнений.

- Термин «опыт» приобретает здесь вполне конкретное значение: это **суммарное число произведенных единиц товара**, а не годы, в течение которых выпускается товар.
- Поэтому не следует путать **рост выпуска продукции за определенный период** с возрастанием опыта. *Опыт растет и при зastoе или спаде производства.*
- Закон опыта не относится к категории законов природы и не является неотвратимым; это лишь наблюдение, статистически подтвержденное для некоторого числа ситуаций (но не для всех). Издержки не снижаются сами по себе, если их не снижают.
- Эффект опыта касается лишь **издержек, связанных с получением добавленной стоимости**, т.е. находящихся под контролем фирмы: издержек обработки, сборки, сбыта и обслуживания. Напомним, что добавленная стоимость равна разности между ценой продажи и материальными издержками; следовательно, издержки на получение добавленной стоимости – это себестоимость минус материальные

издержки.

- Издержки должны измеряться в **постоянных денежных единицах**, т.е. должны быть очищены от инфляционных эффектов.
- Наибольший эффект опыта наблюдается в фазах жизненного цикла нового товара, соответствующих **введению товара на рынок и росту**; последующие улучшения становятся пропорционально все более слабыми.

Сравнение эффекта опыта и эффекта масштаба

Эти факторы всегда находятся под прямым контролем фирмы. Это составная часть общей политики повышения производительности, цель которой – выпускать тот же товар с меньшими издержками или выпускать улучшенный товар с эквивалентными издержками. «Сам по себе» опыт не дает снижения издержек, а скорее **обеспечивает возможности для их снижения**. Задача руководства фирмы – не упустить эти возможности.

В какой мере эффект опыта отличается от эффекта масштаба? Это разные эффекты, даже если на практике их и трудно различить. Приведем их главные отличия.

- Эффект масштаба обусловлен размером операции, тогда как эффект опыта проявляется со временем. Именно временная составляющая различает эти эффекты. Путаница возникает из-за того, что по мере накопления опыта могут увеличиваться и масштабы.
- Второе различие – в том, что эффект масштаба проявляется всегда: деление постоянных затрат на большее число единиц товара обязательно означает снижение затрат на единицу товара. Выигрыш на издержках в результате опыта не проявляется спонтанно: он есть результат согласованных усилий по снижению издержек.

Поэтому эффект масштаба может возникать как следствие эффекта опыта. Например, стоимость финансовых ресурсов для фирмы должна снижаться по мере ее развития и получения доступа к другим, более дешевым финансовым источникам. Но эффект масштаба существует независимо от эффекта опыта, и наоборот.

Математическое представление закона

Кривая опыта может быть описана следующей формулой:

$$C_p = C_b * \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}, \text{ где}$$

C_p – плановые единичные издержки,

C_b – базовые единичные издержки,

Q – суммарный объем продукции,

ε – константа: эластичность единичных издержек.

В другом виде закон опыта может быть представлен так:

$$\text{Предвидимые издержки} = \text{Базовые издержки} \times \left(\frac{\text{Предвидимый суммарный выпуск}}{\text{Базовый суммарный выпуск}} \right)^{-\varepsilon}$$

Графически эффект опыта может быть представлен в виде кривой:

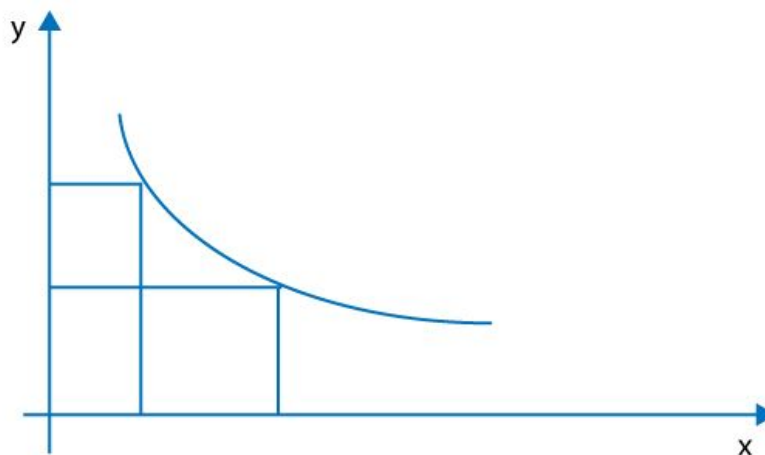


Рис. 15. Модель кривой опыта

Ось X – совокупный кумулятивный объем произведенной продукции
 Ось Y – затраты на единицу продукции (в денежном выражении)

Ограничения модели кривой опыта

Закон опыта не универсален; он **реализуется главным образом в секторах, где крупное производство дает экономическое преимущество и где эффект обучения значителен.**

Типичные ситуации, где этот закон малоэффективен, таковы.

- Потенциал обучения мал или доля добавленной стоимости незначительна.
- Конкурент с малой долей рынка технологически превосходит другие фирмы, т.е. пользуется более выраженным эффектом опыта.

- На рентабельность, помимо доли рынка, влияют другие факторы, например законодательство или дифференциация, важная для покупателей.

Последнее обстоятельство особенно важно. У фирмы, действующей на рынке, лидер которого имеет непреодолимое преимущество по издержкам, есть два следующих способа защиты.

- Принять **стратегию дифференциации**. Она поможет скомпенсировать разрыв в себестоимости повышением цены, которая будет принята рынком благодаря отличительным свойствам товара.
- Принять **стратегию, основанную на технологической инновации**, позволяющей выйти на более крутую кривую опыта, тем самым нейтрализуя преимущество лидера по издержкам.

Итак, закон опыта далеко не универсален. Противное означало бы, что все «мелкие конкуренты» с малой долей рынка заведомо обречены на невысокие экономические показатели и, следовательно, на исчезновение. Поэтому применение данного закона требует осторожности.

2.9. Стратегия концентрации/специализации

Эта стратегия направлена на концентрацию на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей – без стремления охватить весь рынок. **Цель состоит в том, чтобы удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.** Такая стратегия может опираться на две предыдущие стратегии, либо на каждую по отдельности, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия специализации или концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Датская фирма «Бюль энд Кир» контролирует 85% европейского рынка аппаратов для измерения глазного давления. Ее позиции во многом превосходят присутствие там ее основного конкурента – японского электронного концерна «Тошиба», но она специализируется только на производстве данной продукции, в то время как ассортиментный перечень такой крупной компании, как «Тошиба», достигает 500 наименований.

Специализированное производство ориентировано на специфичных клиентов, предъявляющих какие-то особые требования, либо на особенно богатых людей. Например, Билл Клинтон играет в гольф клюшкой российской фирмы TZAR. Клюшки из титана изготавливает только эта фирма.

2.10. Матрица конкурентного преимущества, или новая матрица БКГ

Матрица БКГ, которая внесла большой вклад в расширение применения закона опыта, позднее (в 1981 г.) была преобразована в новую матрицу БКГ. Новая матрица

рассматривает возможности роста предприятия на основе стратегических решений, принимаемых с учетом двух показателей:

- эффекта издержек/объема (он основан на учете «кривой опыта», который говорит о том, что при удвоении объема производства затраты снижаются на 20%);
- эффекта дифференциации товаров (он основан на учете «жизненного цикла товаров», в ходе которого товар должен претерпевать постоянные изменения и усовершенствования).

В результате получается новая матрица. Каждому квадрату соответствует определенная конкурентная ситуация, требующая специфического стратегического подхода. Данная матрица также более детально рассматривает стратегии специализации (или концентрации) и дифференциации, о которых говорилось выше.

Стратегия специализированной деятельности строится в случае выраженного проявления обоих эффектов. Такая ситуация характерна для монополистической конкуренции. Это дает возможность получать прибыль путем увеличения выпуска стандартизированной продукции и одновременно – за счет дифференциации оформления, дизайна, эргономики, т.е. внешнего вида продукции. Товары имеют отличительные особенности, важные для покупателей, которые готовы платить за них повышенную цену. В таких случаях эффект масштаба не дает решающего преимущества; рентабельность определяют уровни дифференциации и специализации.

Подобная ситуация характерна для ведущих автомобилестроительных компаний: налицо максимальная стандартизация основных механизмов и дифференциация внешнего оформления.

Стратегия концентрированной деятельности учитывает высокий эффект издержки/объема при слабом уровне эффекта дифференциации продукции. Здесь возможны два стратегических решения: либо дальнейшее наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов, либо переход на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.

		Эффект издержек/объема	
		высокий	низкий
Эффект дифференциации	сильный	Специализированная деятельность	Фрагментарная деятельность
	слабый	Концентрированная деятельность	Бесперспективная деятельность

Рис.16. Новая матрица БКГ

В области **фрагментарной деятельности** стратегия учитывает возможности сильного эффекта дифференциации, но ни одна фирма не может добиться устойчивого преимущества перед конкурентами. Размер фирмы не ведет к значительной экономии, и доминирование на рынке не означает более низких издержек. Наоборот, рост издержек и сложности ограничивает размер фирмы.

Фрагментарная деятельность может использоваться в двух случаях. Первый – на начальном уровне производства потенциально перспективной продукции (например, основанной на биотехнологии, сверхпроводимости и др.). Второй случай – это заказная работа, требующая разработки высокодифференцированной продукции. Например, индивидуальный консалтинг, инжиниринг, разработка программного обеспечения, оригинальных методов реставрации, современных форм торговли, новых видов строительства и т.д.

Что же касается области **бесперспективной деятельности**, где оба эффекта низки, то в ней мало путей для дифференциации, и стратегический выход из такого положения возможен за счет изменения самого характера деятельности предприятия, освоения новых направлений.

Мы видим, что стратегии, основанные на опыте, применимы лишь в случае массового выпуска и в отраслях, чувствительных к объему производства. Как уже было показано, у фирмы есть и другие средства добиться конкурентного преимущества, в частности, посредством дифференциации.

Раздел 3. Конкурентные стратегии

3.1. Конкурентное преимущество

Конкурентные стратегии определяют, как обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения эффективности привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Конкурентное преимущество – те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые обеспечивают ему определенное превосходство над конкурентами и позволяют получать желаемую прибыль и удерживать прочные позиции на рынке.

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями.



Рис. 17. Общая конкурентная матрица

Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации и совершенствования товаров, за счет которых формируется их ценность для покупателей. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что они готовы платить за нужный им товар более высокую цену. Условия, при которых может использоваться эта стратегия, – ненасыщенный рынок, слабая конкуренция и активное поведение компании на рынке.

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя). Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (т.е. это накопление опыта, «процесс обучения», приводящий к тому, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, как объем производства удваивается). Чаще всего эта стратегия применяется на насыщенном зрелом рынке, а также в условиях, при которых недостаточно возможностей для развития товара (отработанные технологии).

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, без охвата всего рынка. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса, но может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей.

3.2. Использование нишевой стратегии

На Западе на долю компаний, занимающих специфические ниши, приходится 15–20% всего потребительского рынка. У нас – менее 1%, хотя сегодня наш потребительский рынок, как утверждают специалисты, уже реально близок к насыщению. А создание уникального предложения – один из самых эффективных способов успешно конкурировать и сохранять высокую прибыль в условиях насыщенного рынка.

До 2002 г. игрокам нашего потребительского рынка об этой проблеме и задумываться не приходилось – на волне конъюнктурного спроса их обороты росли на 50–100% в год. Сейчас ситуация изменилась. Снижение динамики потребительского рынка – уже четкая тенденция: по данным агентства «Комкон», за последние год-два темпы роста здесь в среднем сократились в полтора-два раза, и сегодня они не превышают 10–12% в год. Компаниям необходимы новые стратегические решения, основанные на некоей уникальной идее. Только она обеспечивает выход в сегмент, где нет конкурентов, а стало быть, и более высокие прибыли. Прежде всего, так работают международные компании – Glenfield, Columbia, Danone, у которых большой опыт создания уникальных предложений в разных странах и четко прописана технология позиционирования.

Спрос на уникальные предложения в России уже сформирован. С ростом доходов потребители все больше хотят удовлетворять свои индивидуальные потребности. У компаний, ориентированных на уникальный спрос, обороты растут, как в старые времена, на 50–100% в год, в то время как потребительский рынок в целом ожидает двукратное падение темпов роста.

3.3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ

Возможные стратегии достижения и удержания конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены на следующей матрице конкурентных преимуществ.

Таблица 1. Матрица конкурентных преимуществ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Компании – лидеры рынка	«Захват» «Защита» «Блокировка»	«Перехват»

Компании-преследователи лидеров рынка	«Атака» «Прорыв» «Окружение»	«Следование по курсу»
Компании, избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке» «Обход»	«Сохранение позиций»

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое предприятие занимает на рынке, или от принадлежащей ему доли рынка и от характера его действий.

По классификации Ф. Котлера, лидер занимает доминирующее положение на рынке или большую долю рынка и вносит наибольший вклад в его развитие. Лидер часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые на него нападают, подражают ему или избегают его.

Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

Преследователь лидера рынка – это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим второстепенным положением на рынке.

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

В следующем разделе мы подробно остановимся на устойчивых стратегиях малых и средних фирм.

Раздел 4. Устойчивые стратегии малых и средних фирм

4.1. Упреждающие стратегии

Малые и средние фирмы – это компании, занимающие небольшие доли рынка. Они не могут или не стремятся занять лидирующие позиции. Поэтому по отношению к лидеру они либо являются последователями, либо избегают прямой конкуренции. По отношению к лидеру они чаще всего выбирают пассивные стратегии, но при определенных условиях могут перейти и к упреждающим стратегиям.

Рассмотрим некоторые упреждающие стратегии.

«Атака в лоб» («фронтальная атака») заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, без стремления обнаружить его

слабые места. Чтобы быть успешной, «фронтальная атака» требует значительного превосходства сил атакующего. Эта стратегия предполагает использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового; как правило, в соотношении 3:1) для установления конкурентного преимущества.

В 1981 г. фирма IBM начала атаку на компьютерном рынке, приступив к выпуску своих персональных компьютеров. Примененные ею при этом средства маркетинга, в частности реклама, существенно превосходили средства фирм «Эппл», «Коммодор» и «Тэнди», доминировавших на этом рынке. Спустя два года IBM стала безоговорочным лидером рынка.

«Прорыв» («фланговая атака») – использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши. Она может быть направлена, например, на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия «бросающего вызов» – атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, что и лидер, но по существенно более низкой цене.

Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей, выходя на зарубежные рынки, особенно на автомобильный рынок США. Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

«Окружение» – постепенное накопление преимуществ перед лидером путем изучения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Сосредоточение сил на выгодных участках»– выбор сегментов рынка, не привлекающих внимания более сильных конкурентов.

«Обход» – избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, услуг, использования непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

Этой стратегии придерживаются строительные рынки, такие как «Каширский Двор», «Строгино» и многие другие. Продавая те же товары, что и специализированные крупные ритейлеры, такие как OBI, «Леруа Мерлен» и др., они, тем не менее, не соперничают с ними, так как предоставляют услуги более низкого качества. Строительные рынки привлекают потребителей низкими ценами, но избегают прямой конкуренции с крупными сетями, предпочитая «обходить» их.

4.2. Общая характеристика пассивных стратегий

Как уже отмечалось выше, «преследователи лидеров рынка» и «избегающие прямой конкуренции» – это компании с небольшой долей рынка. Наряду с упреждающими стратегиями, ставящими цель «бросить вызов» лидеру и, возможно, в дальнейшем занять позиции лидера, многие компании могут избирать *пассивные стратегии (т.е. адаптивное поведение), согласовывая свои решения с решениями, принятыми*

конкурентами. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии (господства на рынке небольшого количества компаний), когда возможности дифференциации малы, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследованиях стратегий фирм, владеющих малой долей рынка (Anderson and Harris, 1978 г.), было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты. Как мы уже говорили, фирмы с малой долей на медленно растущих рынках вовсе не обязательно являются «собаками» или «мертвым грузом».

Отметим главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка (стратегии малых фирм).

- **Творческая сегментация рынка.** Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфическую компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.
- **Эффективное использование НИОКР.** Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными компаниями в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.
- **Остаются малыми.** Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.
- **Сильный руководитель.** Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Пассивные стратегии, таким образом, подразумевают не пассивное поведение, а скорее заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

«Следование по курсу» – минимизация риска ответных действий лидера, например, в ценовой политике.

Мелкие компании по ремонту автомобилей (автосервисы) предпочитают не конкурировать с официальными дилерами по ремонту автомобилей (салонами) и предлагают своим клиентам практически те же услуги по более низким ценам. Несмотря на то, что у мелких частных сервисов нет такой хорошей технологической базы, как у крупных компаний, они привлекают свой сегмент не только более низкими ценами, но и специализацией деятельности. Так, некоторые из мелких автосервисов специализируются на шиномонтаже и «сходе-развале», другие – на ремонте кузова и

слесарных работах, третьи – на установке сигнализации, магнитол и дополнительного оборудования.

«Сохранение позиций» – поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов.

Виды пассивных стратегий

Малые фирмы также используют следующие стратегии.

Таблица 2 . Стратегии малой фирмы

Форма существования малой фирмы	Характеристика продукта малой фирмы	
	Подобен продукту крупной фирмы	Оригинальный продукт
Независимая от крупной фирмы	«Ложный гриб» Стратегия копирования продукта крупной фирмы	«Премудрый пескарь» Стратегия «малого» рынка (используется наиболее часто и эффективно)
Связанная с крупной фирмой	«Хамелеон» Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» Стратегия участия в продукте крупной фирмы

«Ложный гриб». Небольшие фирмы выживают на рынке, производя так называемые «независимые подделки». Эти компании копируют продукцию крупных фирм и используют так называемую «стратегию me-too products», которая предполагает имитацию продукции и услуг компаний-лидеров. Как только компания-лидер добивается конкурентного преимущества, многие фирмы сразу же начинают имитировать ее продукцию и услуги. Тем не менее, эти небольшие фирмы независимы от крупных компаний.

Эта стратегия может быть применена только в тех отраслях, где основные производители много вкладывают в НИОКР (Research & Development), а также в связи с общественностью и рекламу, получая до 15% выручки. А имитаторы стараются просто продублировать уже воплощенные кем-то идеи.

В качестве примера можно привести продукцию марки Adamas, напоминающую Adidas.

«Премудрый пескарь». Небольшая компания производит оригинальный продукт и не взаимодействует с крупными компаниями. Эту стратегию можно отнести к числу пассивных.

«Следование по курсу» или **«Сохранение позиций»** – поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов. При данной стратегии эффект масштаба не работает, если, например, небольшая компания занимается ремонтом швейцарских часов и действует на ограниченном рынке.

«Жалящая пчела». Небольшая фирма создает оригинальный продукт, но ее продукция связана с продукцией крупной компании. Это происходит, например, когда крупная компания отдает небольшой фирме часть работ, которую либо не может, либо не считает необходимым выполнять сама.

Компания Toyota, производящая автомобили, сама выпускает все ключевые детали: оси, двигатели, трансмиссии, ходовую часть. Она также сама занимается разработкой дизайна, поддержанием качества и т.д. Тем не менее, производство сопутствующих товаров, таких как чехлы для сидений или коврики, она отдает другим компаниям.

«Хамелеон». Малая фирма создает продукт, подобный продукту крупной компании, и связана с ней посредством франчайзинга. Малая фирма становится франчази, т.е. приобретает лицензию франчайзера (крупной компании). Таким образом, малая фирма поддерживает добрые отношения с крупной компанией.

Сегодня 40–60% розничных магазинов в США являются франчайзинговыми компаниями. Это магистральный способ развития крупного бизнеса, наиболее простой для начала, т.к. крупные компании продают малым формат ведения бизнеса. В настоящее время и в России большое число компаний развиваются в качестве франчайзинговых. Примером могут служить сеть химчисток «Диана», кофейни «Кофе Хаус», магазины для беременных Sweet Mama. Франчайзинг позволяет крупным компаниям продвигаться на новые рынки, а малым или средним фирмам, следуя за лидером, сохранять долю рынка, используя технологии крупных компаний.

Заключение

Данное учебное пособие посвящено рассмотрению деловых стратегий, а также стратегий малых и средних фирм. Деловые стратегии включают в себя портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии. Эти стратегии определяют способ взаимодействия с рынком и согласование потенциала предприятия с его требованиями, направлены на расширение задач, связанных с процессом увеличения прибыли. Деловые стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Портфельные стратегии помогают многопрофильным компаниям в распределении ограниченных ресурсов между различным СБЕ с использованием критериев

привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой бизнес единицы.

Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также о том, как будет развиваться весь портфель предприятия, а также каждая единица портфеля.

Конкурентные стратегии определяют, как обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большого привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Устойчивые стратегии, используемые средними и малыми фирмами, дают этим компаниям возможность определить пути развития, сформировать конкурентное преимущество, не занимая лидирующих позиций, и добиться максимизации прибыли и удовлетворения потребностей потребителей.

Правильное применение деловых стратегий позволит компаниям стратегически обосновать перераспределение ресурсов, определить наиболее выгодные со стратегической точки зрения возможности роста, добиться конкурентного преимущества.

Глоссарий

Б

[Бизнес-портфель](#)

совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

Д

[Диверсификация](#)

(от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) – 1) расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых технологий с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства; такую диверсификацию называют диверсификацией производства; 2) распределение вкладываемых в экономику денежных капиталов между разнообразными объектами с целью снижения риска потерь и в надежде получить более высокий доход; такую диверсификацию именуют диверсификацией кредитов.

К

[Конкурентное преимущество](#)

те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые обеспечивают ему определенное превосходство над конкурентами и позволяют получать желаемую прибыль и удерживать прочные позиции на рынке.

[Конкурентные стратегии](#)

вид стратегий, определяющих, как обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения эффективности привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

[Кривая опыта](#)

кривая затрат на единицу продукции, построенная по отношению к накопленному уровню производства; имеет убывающий характер благодаря повышению уровня навыков, улучшению технологий, а также экономии на масштабе.

М

[Матрица Ансоффа](#)

инструмент для классификации продукции и рынков в зависимости от степени

неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок, а также для выработки стратегии роста предприятия.

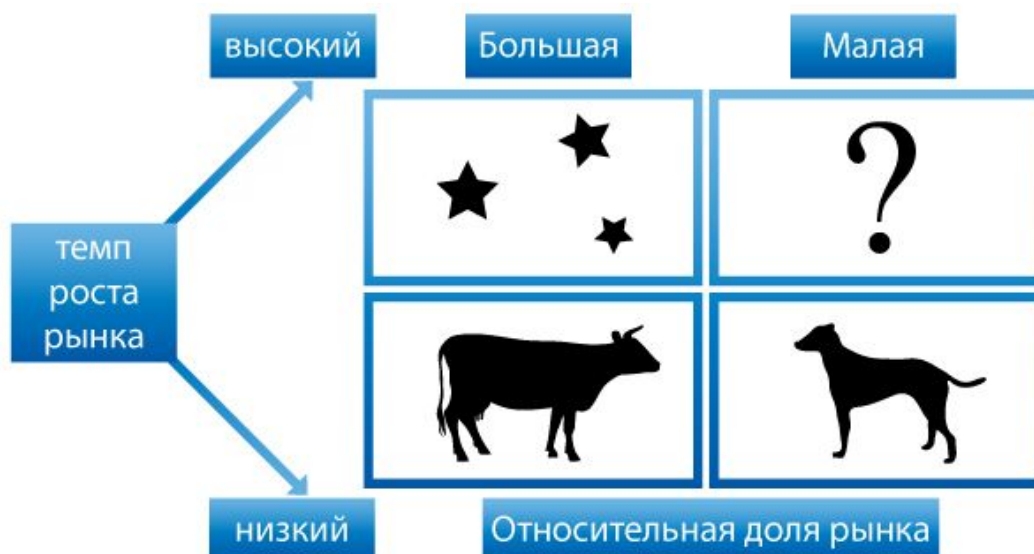
		Продукты	
		Имеющиеся продукты	Новые продукты
Рынки	Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения (market penetration strategy)	Стратегия развития продукта (product development strategy)
	Новые рынки	Стратегия развития рынка (market development strategy)	Стратегия диверсификации (diversification strategy)

Матрица внешних приобретений

(«область деятельности/тип стратегии») – матрица, позволяющая реализовать стратегию приобретения как одного из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста.

Матрица БКГ

(англ. – Boston Consult Group, BCG) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана Бостонской консалтинговой группой для анализа положения продуктов компании на рынке. В матрице БКГ используется 2 критерия: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности.



Матрица General Electric или McKinsey

инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Включает в рассмотрение существенно больше данных, чем матрица БКГ. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)", а фактор доли рынка – в силу позиции СБЕ в отрасли.

Привлекательность отрасли	высокая	Инвестирование и рост 1	Инвестирование и рост 2	Избирательность 3
	средняя	Инвестирование и рост 4	избирательность 5	Сбор урожая/ уход с рынка 6
	низкая	избирательность 7	Сбор урожая/ уход с рынка 8	Сбор урожая/ уход с рынка 9
		высокая	средняя	низкая

Сила позиции бизнеса

Матрица Shell/DPM

(Direct Policy Matrix, англ. – матрица направленной политики) – инструмент для стратегического анализа и планирования. Если критерий стратегического выбора в матрице БКГ основан на потоке денежной наличности, а в GE – на оценке отдачи инвестиций, то модель DPM предлагает при принятии стратегических решений фокусировать внимание на обоих этих показателях одновременно.

		Сильная	Слабая
Привлекательность Рынка	высокая	Стратегия роста	Стратегия развития
	низкая	Стратегия поддержания	Стратегия сокращения

Сила позиции бизнеса

Миссия компании

программное заявление компании, ее генеральная цель, характеризующая, что собой представляет компания, в чем ее отличие от конкурентов, каково ее место на рынке.

П

[Портфельный анализ](#)

возможность представить в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия и входящих в его состав стратегических бизнес-единиц с целью определения возможностей последующего роста и увеличения прибыльности.

[Портфельные стратегии](#)

вид стратегий, позволяющий достаточно эффективно решать вопросы о том, с какими товарами, услугами и/или их комплексами компания выйдет на рынок и какие капиталовложения в каждую из этих сфер осуществит.

С

[СБЕ \(стратегическая бизнес-единица\)](#)

независимая хозяйственная единица предприятия, вырабатывающая стратегии своего развития и наделенная оперативной самостоятельностью. Стратегической бизнес-единицей может являться отделение (division) предприятия или один из его продуктов.

[Стратегии малых фирм](#)

стратегии, наиболее часто используемые небольшими или средними по размеру компаниями. Чаще всего это упреждающие и пассивные стратегии.

[Стратегии роста](#)

вид стратегий, дающий возможность ответить на вопросы о том, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также о том, как будет развиваться портфель предприятия в целом и каждая единица этого портфеля в отдельности.

[Стратегии сокращения или спада](#)

стратегии, применяемые компанией в случае сокращения производства товаров и присутствия на рынках.

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: учебное пособие. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003.
5. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – М.: Эксмо, МИРБИС, 2005.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 1999.
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Питер, 2003.
10. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2004.
11. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб., 1996.
12. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000.
13. Портер М. Конкуренция. – М.: Диалектика, 2000.
14. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг. – М.: РЭА им. Плеханова, 2008.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

www.advis.ru

сайт, содержащий новости делового мира, а также аналитические обзоры основных российских рынков.

www.bizeducation.ru

портал, предоставляющий всем заинтересованным лицам возможность самостоятельно повышать уровень знаний в сфере маркетинга, менеджмента, финансов, логистики и других научных дисциплин, используя открытую [бизнес-библиотеку](#) сайта.

www.lenta.ru/news

информационное агентство, предлагающие читателю новости и аналитику, отражающие основные аспекты развития мировой и российской экономики.