**Конспект лекций по дисциплине**

**«Методы обоснования стратегий развития предприятия»**

**Введение**

Стратегия - это следующий за миссией этап целеполагания. Соответственно стратегическое планирование основывается на миссии и является основой для дальнейшей деятельности в области планирования.

Стратегии предприятия всегда служат достижению конкретных целей. Их необходимо рассматривать в комплексе. Теоретически каждая фирма имеет цели стратегии, регламентирующие её деятельности. Комплекс "цели - стратегии" задаёт основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Принятие предприятием стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, создаёт возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

Стратегическое планирование - постоянная и обязательная функция высшего руководства предприятия. Основные факторы, влияющие на комплекс "цели - стратегии", таковы:

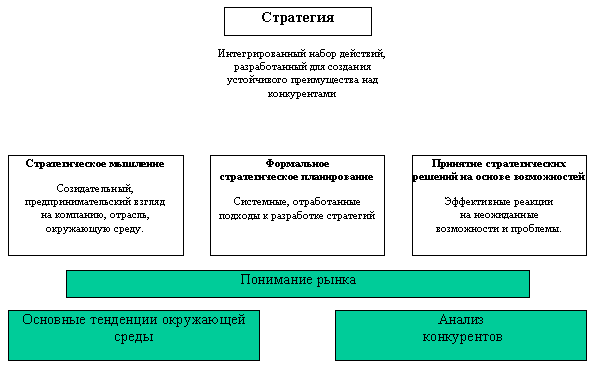
- рыночные условия (потребности потребителей, потребности посредников, поставщиков, поведение конкурентов, емкость рынка, его платёжеспособность);

- потенциал организации (финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры);

- макросреда (технология, политика, экология, культура, криминогенная обстановка)

Методические указания разработаны в соответствии с требованиями и рекомендациями Министерства образования и науки РФ, основываются на поиске новых идей и методов производственного менеджмента, лучшего опыта.

1. **Понятие стратегии и подходы к ее формированию.**



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Характеристика этапа | Используемые методы |  |
| Предварительный | Анализ личного потенциала руководства, его заинтересованности в разработке стратегии. Диагностика предприятия по всем направлениям. Выбор согласованных позиций руководства и привлеченных экспертов | Анкета директора. Анкетный опрос. Бизнес диагностика. |  |
| Выработка альтернативных стратегий | Формирование рабочих групп для разработки различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертов. | Мозговой штурм. Проблемно-деловая игра. Коллективная работа с экспертами. |  |
| Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений | Ранжирование стратегических проблем. Выбор критерия. Разработка целевых программ. | Экспертные методы. Сетевые методы. Интуиция руководителя |  |

1. **Рыночные стратегии и стратегии диверсификации.**

 Типы стратегий диверсификации

В мире бизнеса не существует универсального плана роста. Диверсификация может принимать различные формы в зависимости от пути, по которому хочет пойти компания, и может быть связана или не связана с текущим предложением продукта или услуги.

**№1. Горизонтальная диверсификация**

Горизонтальная диверсификация — это когда бизнес решает включить товары или услуги, которые не связаны с тем, что вы продаете в настоящее время, но могут удовлетворить потребности ваших существующих клиентов.

Поскольку вы в основном имеете дело со знакомыми клиентами и сегментами рынка, горизонтальная диверсификация обычно является самой рискованной стратегией диверсификации. Если вы генеральный директор Dunder Mifflin Paper Company, возможно, имеет смысл заняться производством принтеров. Это совершенно другой продукт, но он способен привлечь большое количество ваших текущих клиентов. (И, надеюсь, эти принтеры не загорятся благодаря превосходному контролю качества.)

**№ 2. Концентрическая диверсификация**

Концентрическая диверсификация возникает, когда бизнес выходит на новый рынок с новым продуктом. В основном, продукт, который технологически близок к существующим продуктам. По большей части это позволяет им получить преимущество, используя такие факторы, как отраслевой опыт, технические ноу-хау и часто даже существующие производственные процессы. Если продажи одного продукта снижаются, этот тип стратегии диверсификации поможет компенсировать потерю доходов за счет увеличения продаж других товаров.

Производитель компьютеров, перешедший от неуклюжих настольных ПК к разработке ноутбуков, является примером концентрической диверсификации. Это позволило бы им воспользоваться преимуществами новой волны пользователей компьютеров, которые сразу же искали более портативные решения.

**№3. Конгломератная диверсификация**

Конгломератная диверсификация — это когда вы хотите выйти на совершенно новые рынки с несвязанными товарами, чтобы удовлетворить совершенно новые потребительские базы. Конгломерат — это единое юридическое лицо, которое владеет и управляет несколькими предприятиями в совершенно разных отраслях. Конгломерат — это холдинговая корпорация, которой принадлежат все отдельные компании. Он становится таковым после успешного принятия стратегии диверсификации конгломерата.

Tata Group, которая была основана в 1868 году и превратилась из скромной гостиничной компании в глобальную транснациональную компанию, включающую 100 отдельных компаний, является примером конгломератной диверсификации. Химическая, сталелитейная, автомобильная, машиностроительная, телекоммуникационная, информационные системы и расходные материалы входят в число отраслей, в которых сейчас занято около 706,000 XNUMX человек.

**№ 4. Вертикальная диверсификация**

Вертикальная диверсификация, также известная как вертикальная интеграция, происходит, когда бизнес движется вверх или вниз по цепочке поставок путем интеграции двух или более ранее отдельных этапов развития. Обычно это означает, что корпорация хочет взять на себя некоторые или все функции, связанные с производством и поставкой своего основного продукта, такие как закупка сырья, производственные процедуры, сборка, распределение и продажа.

Вертикальная диверсификация, например, может означать производство товаров, которые вы продаете в настоящее время, если вы розничный продавец. Хотя это поможет вам сэкономить деньги за счет обеспечения всех потребностей вашей компании собственными силами, недостатком является то, что это ограничит универсальность вашей компании и потенциальные возможности для горизонтальной диверсификации.

Вертикальную диверсификацию можно разделить на два типа в зависимости от направления, в котором вы перемещаетесь по цепочке поставок.

1. **Форвардная диверсификация**  
   Если вы находитесь в начале цепочки поставок с точки зрения позиционирования бизнеса, вы можете планировать позаботиться и о дальнейших операциях. Горнодобывающая компания, например, может принять решение о расширении переработки и производства своего сырья.
2. **Обратная диверсификация**  
   Если вы приближаетесь к концу цепочки поставок, рассмотрите возможность диверсификации на рынки, которые связаны с вашим товаром. Netflix, например, начинал как сайт распространения видео, но с тех пор перешел к производству собственного контента.

**Примеры стратегий диверсификации**

Ниже приведены реальные примеры реализации стратегий диверсификации. Приведенные ниже компании буквально показывают, как этот тип стратегии может быть либо эффективным, либо устаревшим. Однако важно отметить, что его эффективность зависит исключительно от бизнеса и времени.

**№1. Moz.com**

Все началось с SEOmoz, блога и интернет-сообщества, где эксперты и маркетологи могли делиться своими теориями, анализом и выводами.

Основатели поняли, что в их отрасли есть потребность (и пробел) после нескольких лет успешной эксплуатации этой платформы. Они начали разрабатывать свою собственную SEO-платформу и продавать ее как решение на основе подписки после получения первоначального раунда финансирования. Сейчас Moz является одним из самых популярных SEO-ресурсов на рынке с рыночной капитализацией около 45 миллионов долларов, что было бы невозможно, если бы они оставались исключительно онлайн-группой.

**# 2. HubSpot**

Гигант входящего маркетинга HubSpot начинался как программное решение для небольших компаний с 1-10 сотрудниками, которые искали более эффективный способ обработки своего контента и клиентов.

Hubspot диверсифицировал свое программное обеспечение, чтобы удовлетворить потребности корпоративного уровня по мере роста их популярности и спроса. Это привело к увеличению продаж с 255,000 2007 долларов США в 15.6 году до 2010 миллионов долларов США в 2014 году. В 125 году компания провела первичное публичное размещение акций (IPO), собрав беспрецедентные 880 миллионов долларов США и установив рыночную капитализацию в размере около XNUMX миллионов долларов США.

**№3. Mailchimp**

Поставщик программного обеспечения для электронной почты Mailchimp сообщил в начале 2019 года, что диверсифицирует свое предложение и выходит на прибыльный рынок CRM. Хотя это было отличной новостью для существующих клиентов, поскольку теперь у них был доступ к продукту с большим количеством функций (без необходимости покупать их в другом месте), резкое повышение цен на 15-20% вызвало негативную реакцию в Интернете, ослабив интерес потребителей к последним. универсальная маркетинговая платформа. Из-за этого ушло много постоянных клиентов. В заключение, диверсификация может быть золотой жилой с точки зрения масштабов и доходов, но она небезопасна. Компании должны в первую очередь расставлять приоритеты в других инициативах роста, а диверсификацию следует рассматривать только тогда, когда их существующий продукт или сектор больше не дает возможности для расширения. Продуманная стратегия диверсификации поможет компании развиваться и развиваться при тщательной подготовке, учете потребностей потребителей и остром чувстве современных тенденций рынка.

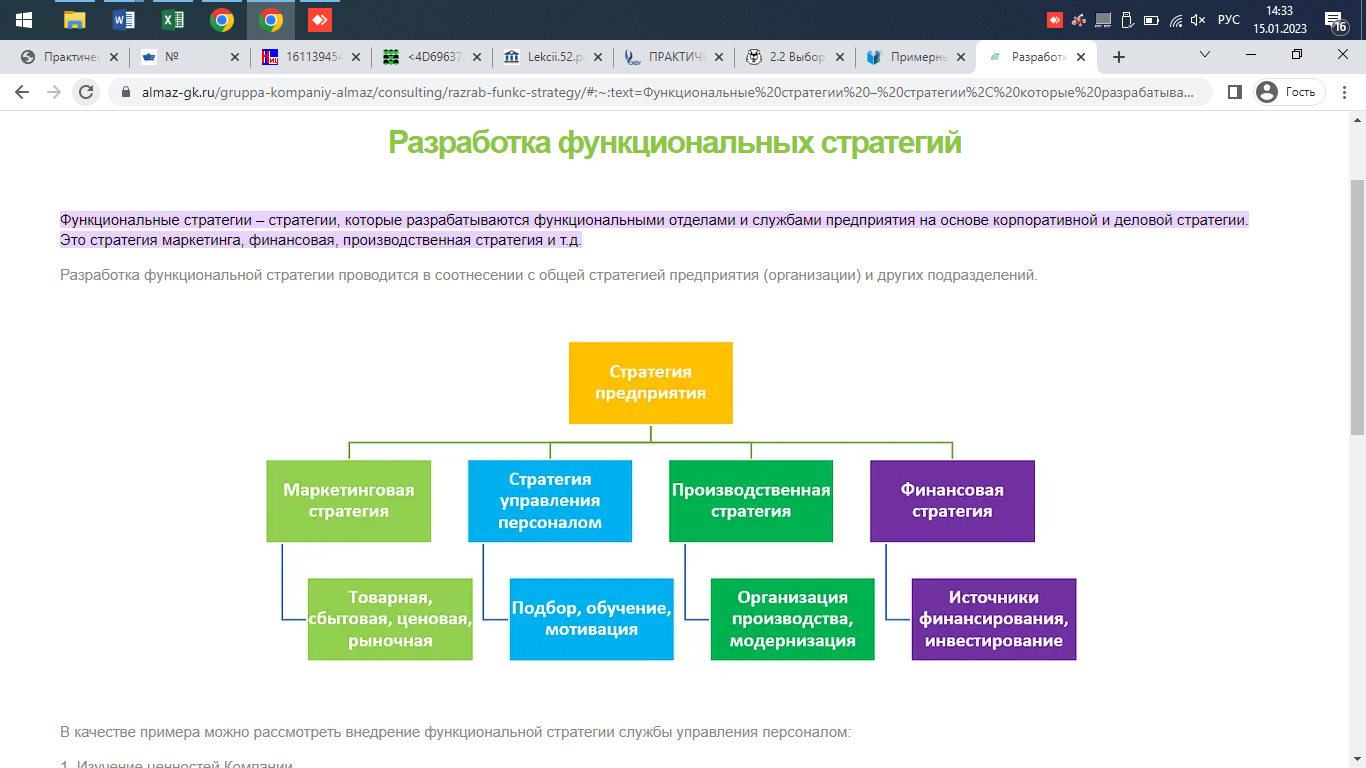
1. **Современные формы стратегической интеграции.**



1. **Функциональные стратегии организации.**

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д.

Разработка функциональной стратегии проводится в соотнесении с общей стратегией предприятия (организации) и других подразделений.



1. **Стратегические преобразования в организации.**

***Стратегические изменения в "Альфа-групп"***

С 1 сентября 1998 г. прекращает проведение фондовых операций компания "Альфа-Капитал Брок", входящая в первую десятку крупнейших операторов российского рынка. Это одно из следствий реорганизации, к которой приступил консорциум "Альфа-групп".

Основная цель проводимых преобразований – концентрация в "Альфа-банке" полного спектра финансовых услуг. До сих пор на денежном и фондовом рынке работали две структуры, входящие в консорциум, – ОАО "Альфа-банк" и группа компаний "Альфа-Капитал". Первый – коммерческий банк, занимающийся в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. А группа "Альфа-Капитал" специализируется на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляет инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что очевидных причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была подсказана в середине прошлого года специалистами известных консалтинговых компаний "Бостон консалтинг групп" и "Креди свисс фёрст Бостон". Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума "Альфа-групп" до 2002 г., который, в конечном счете, был принят как руководство к действию.

Суть же реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура "Альфа-банка", в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата "Альфа-Капитал" в "Альфа-банк". Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании "Альфа-Капитал", а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса "Альфа-банка". Каждое его подразделение будет развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом "Альфа-банк", очевидно, превращается в более четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

***Из бизнес-практики***

***XEROX меняет стратегию работы с партнерами***

В конце апреля 1998 г. компания "Xerox (СНГ)", российский филиал всемирно известной корпорации XEROX, объявила о внедрении на российском рынке новой программы "Стратегическое партнерство".

– Означает ли это изменение всей концепции продаж продукции XEROX в России? – на этот вопрос отвечает Алексей Стромов, директор по маркетингу "Xerox (СНГ)".

– В какой-то степени – да. Компания "Xerox (СНГ)", первая на российском рынке, еще в 1991 г. начала создавать свою дилерскую сеть. К 1995 г. число компаний – уполномоченных дилеров – превысило 200. Однако не все из этих компаний сумели существенно увеличить продажи и повысить стандарты технического обслуживания покупателей. Поэтому весной 1998 г. мы приняли решение отобрать среди наших дилеров "лучших из лучших" и присвоить им почетное звание "Стратегический партнер XEROX". Это название отражает саму суть программы: именно на этих партнеров мы будем опираться при нашем продвижении в регионы и увеличении общего объема продаж.

– И как же будет производиться этот отбор?

– Основных критериев отбора пять. Это: объем продаж; количество профессионально подготовленных и обученных XEROX продавцов, стиль и организация их работы; качество демонстрационного зала; организация сервиса; контроль удовлетворенности заказчика.

– Сколько же будет таких партнеров?

– В этом году мы планируем, что число таких стратегических партнеров в России, Беларуси и среднеазиатских республиках достигнет 40–50. При этом дверь в "клуб" стратегических партнеров открыта для всех дилеров XEROX. Деятельность многих из них уже соответствует указанным критериям: и продавцы у них грамотные, и сервис отличный, и любое оборудование можно посмотреть в действии. Мы надеемся, что в следующем году число стратегических партнеров достигнет 100.

– А сами дилеры, захотят ли они стать вашими стратегическими партнерами?

– Думаю, что наше предложение окажется достаточно привлекательным. Мы будем оказывать стратегическим партнерам существенную поддержку. Это: бесплатное обучение продавцов, специальные кредиты на закупку демонстрационного оборудования, совместная рекламная кампания, помощь в организации сервиса и снабжение запасными частями. Мы считаем стратегических партнеров продолжением корпорации XEROX в регионах, поэтому мы будем передавать им весь опыт, все знания, накопленные корпорацией XEROX по всему миру. И наконец, мы будем доверять нашим стратегическим партнерам продажи самого сложного оборудования и технических решений. Я имею в виду, прежде всего, цифровую технику, требующую компьютерного обслуживания и диагностики, а также такие "гиганты", как комплекс ксерографической печати XEROX 5800 (производительность 120 копий в минуту) и полноцветный копировально-издательский комплекс DocuColor 40 (40 полноцветных копий в минуту).

– Чем же программа "Стратегическое партнерство" выгодна каждому потребителю оборудования XEROX?

– Заказчик, работающий со "Стратегическим партнером XEROX", может быть уверен, что в любой точке России ему будут предложены: квалифицированная помощь при выборе оборудования – заказчик за свои деньги приобретет решение всех проблем обработки документов; высокий уровень сервисного обслуживания; быстрая доставка запчастей; гибкая ценовая политика.

– А кто сегодня является "Стратегическим партнером XEROX?

– Я с удовлетворением могу сообщить, что сегодня это высокое звание присвоено следующим компаниям: "ФАН", "А1 ТИС", "АРТИ", "Интерюнити", "Лампорт", "РВК" (все это московские фирмы), "АБАК" (Казань), "Копиленд" (Тюмень). Большинство наших стратегических партнеров – фирмы некрупные. Мы считаем ту поддержку, которую оказываем нашим стратегическим партнерам, вкладом корпорации XEROX в развитие малого и среднего бизнеса в России.