

ТЕМА 2
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭТАПЫ
РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ

Предисловие

- Стив Джобс потерял контроль над компанией Apple в 1996 году. В свое кресло CEO он вернулся только спустя 12 лет, когда цена акций компании была на рекордно низком уровне. Первое, что сделал Джобс, провел ревизию существующих продуктов. Оказалось, что за время его отсутствия Apple совершенно потеряла фокус и занималась производством всего: компьютерных плат, зарядных устройств, электронных книг, стилусов и другой электроники. Каждый продукт был средним, а не превосходным.
- Джобс предложил компании новую бизнес-стратегию, слоган которой звучал: “Сосредоточиться!”. Он закрыл все непрофильные подразделения и сосредоточился на выпуске трех ключевых продуктов. Так компания смогла сфокусироваться и выпустить на рынок прорывной продукт - iPhone. Изменилась миссия организации: вместо большого количества обычных средних продуктов, они начали создавать новые и уникальные.
- Это только одна из многих стратегий, которую может выбрать компания. Но очевидно главное преимущество стратегии: она помогает компании сфокусироваться, видеть цель



Что такое стратегия?

- Термин стратегия имеет военное происхождение, при переводе с греческого он означает “веду войско”. В целом это довольно логично, потому что развитие компании и ведение бизнеса - это тоже в каком-то смысле война: за рынки, клиентов или лидерство.
- В бизнес-литературе: стратегия - “совокупность тактических действий для развития организации, которые помогают достичь определенных бизнес-целей”.

Польза стратегии для компании

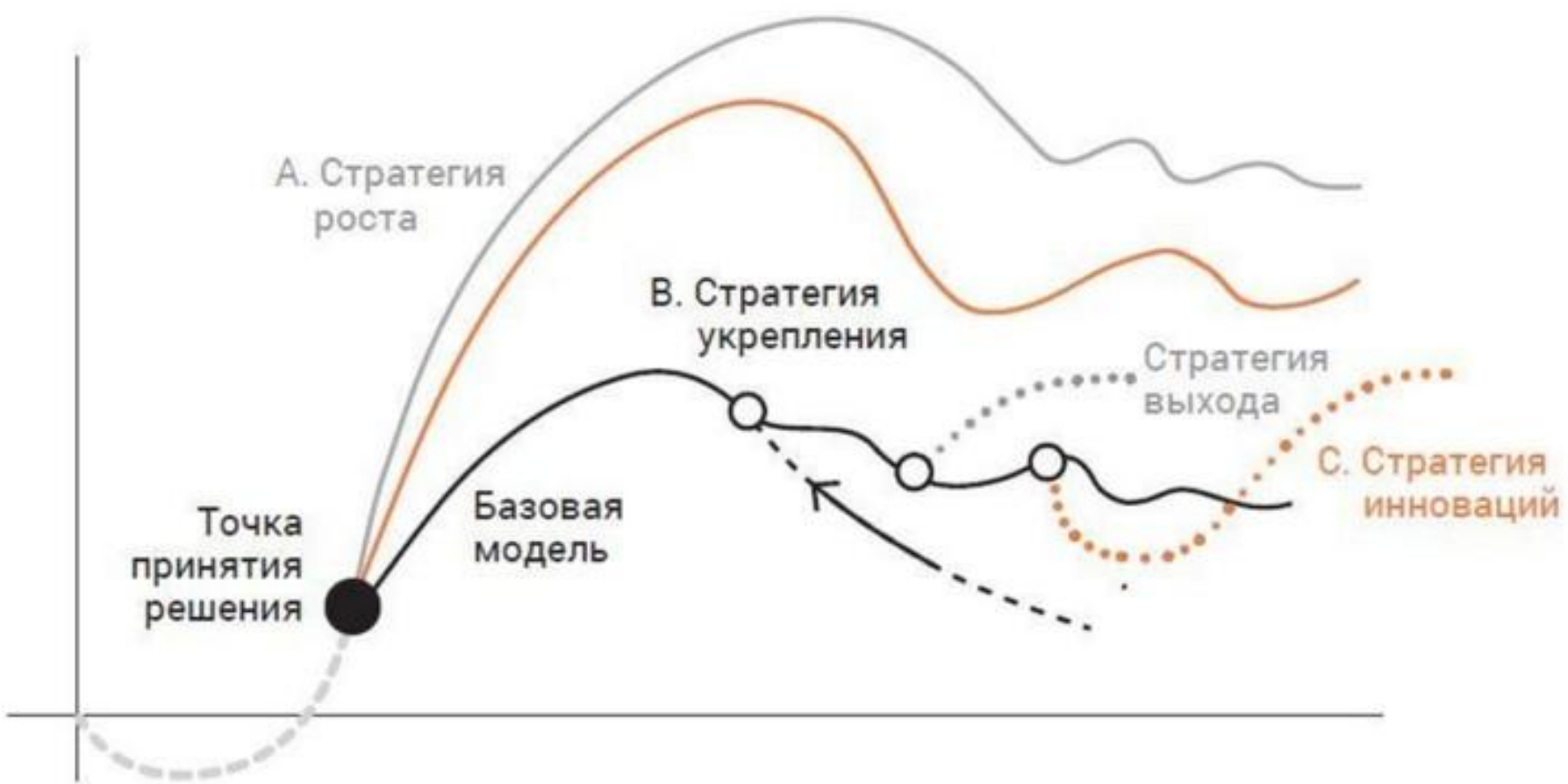
Расстановка приоритетов	Начинающие предприниматели довольно часто не могут пройти мимо новой идеи и постоянно открывают новые направления, тестируют новые продукты. При этом не достигают результатов ни в одной из сфер. Четкий стратегический менеджмент помогает расставить приоритеты в компании и выстроить очередность дел, на которые стоит обратить особенно пристальное внимание.
Эффективность бизнес-процессов	Построение бизнес-процессов компании - это один из наиболее важных элементов для ее стабильной работы. Наличие стратегии помогает оптимизировать ключевые бизнес-процессы, описать их и систематизировать.
Управление персоналом	Ничто так не фрустрирует сотрудников, как отсутствие четких целей. Если у работника есть долгосрочный план работы, можно выстроить его мотивацию и получать лояльного сотрудника с четким пониманием своих задач.
Рациональное управление финансами	Когда у финансового менеджера или финансового директора есть план действий, ему легче планировать бюджет и осуществлять финансовое управление предприятием.

Для лидера компании работа над стратегией

- возможность посмотреть на свой бизнес “сверху”, проанализировать перспективные направления и понять, куда двигаться дальше.
- Если “За деревьями не видно леса”, то создание стратегии - это возможность для забраться на самую высокую сосну и с нее внимательно осмотреться вокруг.

4 базовые стратегии

- Стратегия роста
- Стратегия укрепления
- Стратегия инноваций
- Стратегия выхода



Стратегия роста

Наиболее эффективна, когда компании нужно быстро завоевать долю рынка

Может быть реализована двумя способами:

- через органический рост, когда компания наращивает объемы продаж, увеличивает количество персонала и затраты на маркетинг;
- Через сделки слияния и поглощения, когда вместо того, чтобы отвоевывать долю рынка, компания просто покупает конкурента. Такая стратегия хорошо работает, когда компания привлекает инвестиции и имеет достаточные для этого ресурсы



Стратегия укрепления

- актуален для компаний, которые работают на сформировавшемся рынке.
- Цель - повышение эффективности действующего бизнеса и снижение издержек. Конкурентная стратегия позволит компании дольше оставаться эффективной и прибыльной

Стратегия инноваций

- Стратегия инноваций предполагает создание и/или разработку продукта или услуги, которой еще нет на рынке и продвижение ее потребителю. Это довольно амбициозная стратегия, при реализации которой нужно сфокусироваться на продукте и выводе его на рынок. Но не обязательно ваш продукт должен стать новым iPhone, это может быть удачная комбинация уже существующих сервисов.

Стратегия выхода

- Реализуется в случае, когда собственник хочет выйти из бизнеса. Он может продать 100% своей компании фонду или новому собственнику либо организовать слияние с конкурентом или более крупной компанией.
- Главная задача - чистка дисконтов и максимизация стоимости компании. Для успешной продажи компании новому собственнику важно посмотреть на свой бизнес глазами инвестора и оценить, какие блоки работы повлияют на уменьшение стоимости. Это может быть уход ключевого клиента, отсутствие стратегического контроля, невозможность удержать ключевых сотрудников и пр.

Кто должен войти в состав команды по разработке стратегии?

Обязательно в создании стратегии должны участвовать:

- Собственники и акционеры бизнеса
- Инвесторы (если они есть у компании)
- Топ-менеджмент компании
- Модератор
- Эксперты
- Аналитик (отвечает за стратегический анализ альтернатив)

Обязательно в создании стратегии должны участвовать:

- Собственники и акционеры бизнеса
- Инвесторы (если они есть у компании)
- Топ-менеджмент компании
- Модератор
- Эксперты
- Аналитик (отвечает за стратегический анализ альтернатив)

Этапы процесса разработки стратегии

- **Шаг 1.** Создание рабочей группы.
- **Шаг 2.** Сбор и анализ информации о рынке, на котором работает компания. Здесь вам может пригодиться помощь эксперта.
- **Шаг 3.** Определение даты стратегической сессии.
- **Шаг 4.** Проведение стратегической сессии
- **Шаг 5.** Последующая оценка стратегических альтернатив

- **Шаг 6.** Построение финансовых моделей по каждой альтернативе.
- **Шаг 7.** Создание структуры команды компании, для реализации выбранных альтернатив.
- **Шаг 8.** Создание функциональных стратегий.
- **Шаг 9.** Донесение информации о результатах стратегической сессии до всех сотрудников компании.

Инструкция по реализации стратегии развития

предприятия

- Первое, что необходимо сделать при работе над стратегией, детально изучить рынок, на котором работает компания.
- Также обратите внимание на перспективные рынки других стран, на которые компания может выйти. На этом этапе очень важно понимать основные тенденции рынка, сегмент рынка, на котором бизнес фокусируется, его состояние, объем, как выглядит конкурентная среда.
- Уделите конкурентам особое внимание и постарайтесь разложить их бизнес “по полочкам”, учитывая различные возможности и угрозы.

Для оценки рынка пригодятся следующие инструменты:

- аналитические отчеты по отрасли консалтинговых компаний McKinsey, Bain, BCG (они часто публикуют их на своих сайтах);
- годовые отчеты публичных компаний, которые также есть в открытом доступе, чтобы оценить, как выглядит внешняя среда;
- мнения отраслевых экспертов, например, в материалах с конференций. По возможности, пообщайтесь с экспертом лично;
- собственные наработки по динамике клиентов, самым популярным продуктам, поведению клиентов;
- инструменты Google и Yandex-аналитики.

Продукт

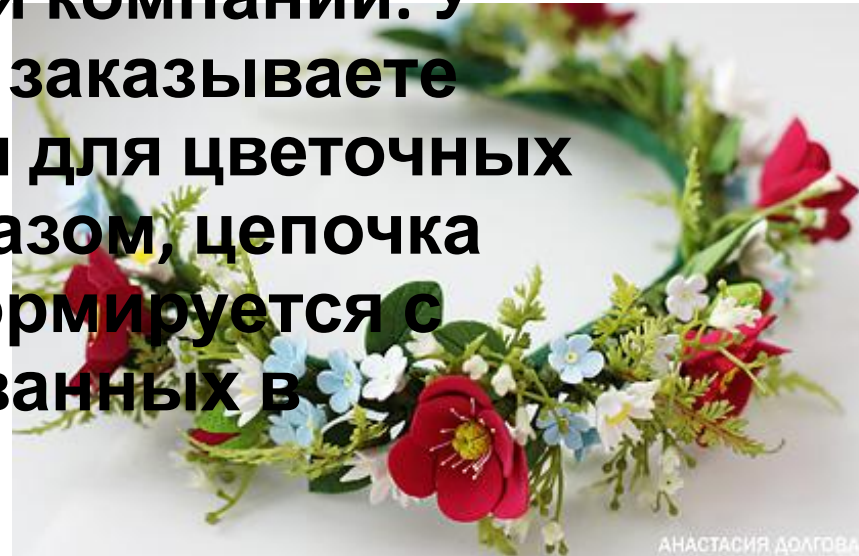
- В чем уникальность вашего продукта для клиента, в чем ваши конкурентные преимущества? Что получают от вашей компании те, кто платит вам деньги? Четко сформулируйте, что является продуктом вашей компании.

Цепочка создания СТОИМОСТИ



Например

- **вы решили организовать цветочный магазин, в котором создают уникальные венки из полевых цветов. Но вы сами не выращиваете цветы, а покупаете их у производителя. Для того, чтобы цветы приехали к вам вовремя, вы пользуетесь услугами логистической компании. У другого подрядчика вы заказываете фурнитуру и украшения для цветочных композиций. Таким образом, цепочка создания стоимости формируется с учетом всех задействованных в процессе.**



Стратегический контроль

- это то, что не позволяет другому игроку прийти на ваш рынок и быстро повторить ваш продукт



№	Тип стратегического контроля	Описание
1	Государственная протекция	Гарантированная государственная поддержка определенному игроку рынка даже в случае неэффективной работы. Например, в Беларуси компания “Белтелеком” практически является монополистом в области предоставления услуг интернета и связи. И частным телеком операторам очень сложно бороться с таким крупным игроком рынка, которого поддерживает государство.
2	Сетевой эффект	Если компании удастся сформировать большую базу пользователей, то переключиться на услуги другой компании будет гораздо сложнее. Например, именно по такому принципу строится работа социальных сетей: если все ваши друзья и коллеги зарегистрированы в Facebook, вряд ли вы решите, что вам удобнее зарегистрироваться в “Одноклассниках”.
3	Уникальный продукт или технология	Если деятельность вашей компании связана с уникальными разработками, а у вас есть лицензия или патент, то поздравляем, у вас очень высокий уровень стратегического контроля.
4	Эффект масштаба	Чем больше ваш бизнес, тем меньше становятся удельные издержки. Например, если у вас сеть магазинов “Евроопт”, то вы можете предлагать лучшую цену на многие продукты и таким образом бороться с конкурентами.
5	Материальный актив	Если для выпуска продукта вашей компании необходимо построить огромный технологичный завод, то это и есть ваш стратегический контроль. Конкуренту придется вложить очень много ресурсов, чтобы достичь вашего уровня. Примеры такого стратегического контроля можно встретить в ракетостроении и автомобилестроении.
6	Сила бренда	Узнаваемость бренда и ценности, которые в нем заложены, могут стать достойным стратегическим контролем. Например, у компании Apple очень сильный бренд, и даже если их главный конкурент Samsung выпускает смартфон не хуже, поклонники бренда Apple скорее всего не будут его покупать.

Ошибки разработки стратегии предприятия

- Стратегия без одобрения руководителя
- Противоречивая стратегия (Например, когда в одной стратегии присутствуют пункты 1) наращивание клиентской базы и 2) экономия ресурсов на маркетинг в 2 раза)
- Неформализованная стратегия
- Отсутствие конкретики
- Стратегия не транслируется сотрудникам предприятия