

Программа семинара

«Стратегии роста»

Задачи семинара:

1. Уметь анализировать положение фирмы и выбрать стратегические альтернативы.
2. Иметь представление об основных стратегиях роста фирмы.
3. Иметь представление об основных конкурентных тактиках растущей фирмы.
4. Определять оптимальные пути обеспечения ресурсами для роста.
5. Овладеть приемами организационной перестройки фирмы под задачи роста.

Продолжительность семинара: 8-16 часов

Формат семинара: краткая презентация проблемы, представление кейсов, обсуждение кейсов в малых группах, презентация разбора кейсов. Участники семинара получают полный комплект учебных материалов и формы для самостоятельной работы по завершению семинара по уточнению стратегий роста.

Модуль 1. Диагностика положения фирмы

1. Позиционирование фирмы в отрасли.

Оценка удельных издержек фирмы: условно-постоянные издержки, условно-переменные издержки, экономия от масштаба, экономия от охвата, "эффект обучаемости". Построение матрицы производителя: анализ "цепочки ценностей", идентификация ключевых компетенций, ранжирование ключевых компетенций. Варианты стратегических траекторий в матрице производителя.

2. Позиционирование фирмы на рынке.

Установление сегмента спроса. "Ценность товара". Кривая спроса. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара. Алгоритм оценки цены: уровень цены, эффективность системы скидок, варианты оплаты, период оплаты. Алгоритм оценки ценности товара: качество, функциональность, надежность, гарантии, уровень продажного и послепродажного сервиса, репутация (престижность). Основные варианты сочетаний цены и ценности

товара: "купил-выбросил-забыл", "дешевый, но хороший", "ловушка для дураков", "мечта жизни".

3. Определение возможного стратегического типа роста.

Варианты совмещения матриц потребителя и производителя. Основные стратегические типы растущих фирм: проспекторы, инноваторы, анализаторы.

Модуль 2. Формулирование корпоративной стратегии.

1. Стратегическое видение.

Понятие стратегического видения. Источники стратегического видения: неудовлетворенность положением фирмы, уверенность в своих силах, способности к анализу, решительность, удачливость. Стратегическое видение и трансформационное лидерство.

2. "Эталонные" стратегии роста.

Стратегии концентрированного роста: улучшение позиции на рынке, развитие рынка, развитие товара. Стратегии интегрированного роста: вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: концентрическая диверсификация, конгломеративная диверсификация. Отбор стратегий роста через кубическую модель бизнесов.

Модуль 3. Конкурентные тактики растущей фирмы.

1. Понятие о конкурентной тактике.

Определение конкурентной тактики. Технологический цикл, маркетинговый цикл и временной горизонт конкурентной тактики. Наступательные и оборонительные тактики.

2. Наступательные тактики.

Фронтальная атака, фланговая атака, окружение, обход, партизанская война. Примеры наступательных тактик российских фирм.

3. Оборонительные тактики.

"Окапывание": 1) полный охват ассортиментного ряда; 2) блокада каналов сбыта; 3) повышение издержек перехода потребителей к товарам конкурентов; 4) блокада каналов снабжения; 5) избыточное лицензирование конкурентных технологий; 6) лоббирование государственных неценовых барьеров.

Модуль 4. Реализация стратегии роста-1: организационная структура и корпоративная культура.

1. Организационная структура.

Базовая модель анализа структуры (модель Г. Минцберга). Типы организационных структур: простая, функциональная, дивизиональная, конгломеративная, матричная, машинная и профессиональная бюрократии, адхократия. Модель жизненного цикла организации: рождение, рост, зрелость, упадок, смерть. Типичные стратегии и структуры на отдельных этапах жизненного цикла.

2. Корпоративная культура.

Понятие корпоративной культуры. Типичные патологии корпоративной культуры: бюрократическая, шизоидная, депрессивная, параноидная, драматическая. Воздействие корпоративной культуры на реализацию стратегий. Методы и формы преобразования корпоративной культуры при реализации стратегий.

3. Достижение "стратегической готовности".

Методы "разморозки" компании. Использование неформальных лидеров в качестве "агентов изменений". Кросс-функциональные рабочие группы. Ротация работ. Коучинг и менторинг. Этапы организационного обучения: одноконтурное, двухконтурное и многоконтурное обучение.

Модуль 5. Реализация стратегии роста-2: обеспечение ресурсами.

1. Состав ресурсов для стратегического развития.

Приращение стратегических компетенций как основа оценки ресурсов для стратегического развития. Финансовые, технологические и человеческие ресурсы. Ресурсы, системы, ноу-хау и их миграция.

2. Слияния и поглощения.

Механизм слияний и поглощений в российской экономике. Риски, связанные с поглощениями. Выбор компании для поглощения. Достижение синергии после поглощения.

3. Стратегические альянсы.

Понятие о кооперационной стратегии. Мотивация образования альянсов. Выбор партнера для стратегического альянса. Матрица культурной/стратегической совместимости. Основные типы стратегических альянсов (фокусированные/комплексные, совместные предприятия/отдельные сферы сотрудничества, двусторонние/консорциумы). Способы руководства стратегическими альянсами.