

Стратегический анализ и целеполагание

Приобретенные навыки и компетенции:

- Умение сопоставлять бизнес-модель компании с ее стратегией (Конкурентная, Маневрирования, Лидерства, Формирования новой реальности).
- Навык формулирования гипотез для проверки стратегических инициатив по методике SMART.
- Понимание связи между целями компании, стратегией и тактическими гипотезами.

Кейс 1

- Компания производит и продаёт декоративную и уходовую косметику. Цель компании — стать лидером на российском рынке по обороту. Для достижения цели компания планирует увеличить оборот с 200 млн до 10 млрд. Сейчас компания продаёт только через интернет, но надеется захватить все каналы продаж и расширить присутствие в каждом из них в ближайший год.
- Модель бизнеса: наценка в 500% на конечную стоимость продукции. Прибыль не вкладывается в компанию, направлена на профит.
- Стратегия лидерства.

Цель компании — стать лидером на российском рынке по обороту.

В соответствии с текущей стратегией компании с моделью бизнеса есть нестыковки. Модель бизнеса компании основана на наценке в 500% на конечную стоимость продукции. Это означает, что компания стремится получить высокую прибыль от каждой продажи.

Такой подход может быть эффективным для достижения цели лидерства на рынке за счет увеличения оборота, расширением каналов продаж и увеличение присутствия в каждом из них. Это позволяет компании инвестировать в развитие бизнеса и укрепить позицию на рынке. Однако он также может привести к повышению цен для потребителей и снижению конкурентоспособности компании.

Стратегия лидерства - эта стратегия предполагает, что компания будет стремиться создать уникальный продукт или услугу, который будет отличать её от конкурентов. Такая стратегия подразумевает значительные инвестиции в маркетинг, исследования и разработки, а также в расширение ассортимента продукции.

Таким образом для бизнес-модели с высокой наценкой конкурентная стратегия будет более подходящей по следующим причинам: Капитализация происходит за счёт

расширения каналов продаж и увеличение присутствия в каждом из них. Профит достигается за счёт увеличения оборота. Она эффективна и не конфликтует с целью компании.

Гипотезы:

1. Улучшение качества продукции и оптимизация производственных процессов позволяет снизить себестоимость товаров и предложить покупателям более выгодные цены, что сделает продукцию компании более привлекательной по сравнению с конкурентами.
2. Разработка программы лояльности и внедрение системы бонусов и скидок для постоянных клиентов будут стимулировать повторные покупки и помогут привлечь больше потребителей, тем самым увеличив долю рынка.
3. Активное использование цифровых технологий и социальных сетей для взаимодействия с клиентами поможет оперативно получать обратную связь, быстрее реагировать на изменения спроса и предпочтений потребителей, а также повысит узнаваемость бренда.
4. Расширение ассортимента продукции за счёт добавления новых линеек и коллекций позволит удовлетворить разнообразные потребности клиентов и привлечь больше покупателей.
5. Сотрудничество с другими брендами и компаниями в смежных отраслях откроет новые возможности для расширения рынка сбыта, обмена опытом и технологиями, а также для создания совместных проектов и мероприятий.

Кейс 2

- Компания производит и продаёт системы безопасности: видеонаблюдение, сигнализации, контроль доступа и так далее. Компания занимает третье место по обороту на рынке средств безопасности. В офлайн-каналах продаж она лидирует, но в других её выдавливают конкуренты. Цель компании — стать лидером по обороту в своей отрасли.
Некоторое время назад компания построила завод, мощность которого в 2-3 раза больше мощности завода конкурента. На этом рынке никто не торгует товарами в наличии — все производства с длинным производственным циклом под заказ. Некоторое время назад конкурент начал торговать со склада, то есть товарами, которые есть в наличии.
- Модель бизнеса — капитализационная.
- Конкурентная стратегия.

Цель компании — стать лидером по обороту в своей отрасли.

Строительство завода с мощностью, в 2–3 раза превышающей мощность завода конкурента, позволяет компании производить больше продукции и удовлетворять растущий спрос на системы безопасности.

Учитывая, что компания лидирует в офлайн-каналах продаж, она может сосредоточиться на привлечении корпоративных клиентов, предлагая им индивидуальные решения и консультации.

Таким образом, компания стремится стать лидером по обороту в своей отрасли, используя конкурентную стратегию и модель бизнеса с акцентом на капитализацию.

Конкурентная стратегия будет более подходящей для капитализационной модели бизнеса по следующей причине: капитализация происходит за счёт строительство завода с мощностью, в 2–3 раза превышающей мощность завода конкурента. Эта стратегия хорошо подойдет для достижения цели компании.

Гипотезы:

1. Гипотеза о расширении ассортимента. Добавление новых продуктов или услуг, таких как облачные технологии для систем безопасности или интеграция с другими системами (например, с системами умного дома), может привлечь больше клиентов и увеличить оборот компании.
2. Гипотеза об улучшении качества продукции. Инвестиции в исследования и разработки могут привести к созданию более качественных и надёжных систем безопасности. Это повысит доверие клиентов к бренду и увеличит продажи.
3. Гипотеза о цифровизации. Внедрение цифровых технологий в процессы производства и управления может повысить эффективность работы компании и снизить издержки. Это, в свою очередь, позволит предложить клиентам более выгодные цены и условия.
4. Гипотеза о партнёрстве. Сотрудничество с другими компаниями из смежных отраслей может открыть новые возможности для расширения рынка сбыта и создания совместных проектов. Например, компания может заключить партнёрские соглашения с производителями оборудования для систем безопасности, что позволит ей расширить ассортимент продукции и привлечь больше клиентов.