

Міністерство освіти і науки України
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Навчально-методичні матеріали для студентів
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»**

(освітня програма «Міжнародний менеджмент»)



Львів – 2023

Навчально-методичні матеріали уклала: д-р екон. наук, проф. **Українець Лілія Анатоліївна.**

Навчально-методичні матеріали рекомендовано для публікації на веб-сторінці кафедри міжнародних економічних відносин факультету міжнародних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка <<https://intrel.lnu.edu.ua/department/mizhnarodnyh-ekonomichnyh-vidnosyn>> (Протокол засідання кафедри № 05 від 04 грудня 2023 р.).

Вступ

Курс «Стратегічний менеджмент» є нормативною дисципліною для студентів денної форми навчання ОП Міжнародний менеджмент спеціальності «Міжнародні економічні відносини» Львівського національного університету імені Івана Франка, яка викладається в другому семестрі в обсязі 3 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною системою ECTS)

Навчальну дисципліну розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб здійснювати стратегічне управління підприємством загалом і управління зовнішньоекономічною діяльністю зокрема, але з обов'язковим врахуванням стратегічних перспектив. Тому у дисципліні представлено огляд концепцій міжнародного стратегічного менеджменту, так і процесів і інструментів, які потрібні для представлення інтересів фірми на міжнародному ринку; як рушійного мотиву розвитку ринку чистої конкуренції, для гарантування джерел доходності на фінансовому ринку.

Вихід України на міжнародні ринки, використання конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг передбачає ефективне застосування механізмів ефективного стратегічного менеджменту. Розглядаються значення, мета і завдання стратегічного менеджменту, процес формування стратегії організації, а саме формулювання стратегічного бачення, стратегічного мислення, етапи розробки стратегій. Вивчаються особливості та відмінності функціонування стратегій управління організаціями. Особлива увага приділяється питанням процесу забезпечення реалізації стратегії підприємства: головні переваги, реінжиніринг і структура; бюджети, політики, найкраща практика, системи підтримки і винагороди; культура і керівництво.

Метою навчального курсу є формування у студентів знань стосовно теоретичних підходів до стратегічного менеджменту організацій, установ, підприємств та отримання практичних навичок щодо прийняття фахових стратегічних рішень в процесі управління діяльністю компаній на будь-якому етапі та у будь-якій сфері їх діяльності.

Цілі та завдання навчального курсу полягають у:

- вивченні значення стратегічного менеджменту у процесі діяльності організації;
- оволодінні студентами теоретичними основами процесу формування стратегії організації, а саме формулювання стратегічного бачення, стратегічного мислення, етапів розробки стратегій;
- вивчення особливостей та відмінностей функціонування стратегій управління організаціями;
- формування у студентів фахових навичок застосування інструментарію розробки та реалізації стратегічних програм ефективного розвитку та функціонування організацій.

Схема курсу

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* (лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література.*** Ресурси в інтернеті	Завд., год	Термін виконання
1-2	Тема 1. Поняття стратегії та етапи її формування 1. Суть та типи стратегій 2. Процес формування стратегії	Лекція Практичне заняття самостійна робота	Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с. Leinwand P., Mainardi C.R. Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap Hardcover – Harvard Business Review, 2016. – 288 p. Біловодська О.А. (ред.) Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком – Суми : Університетська книга, 2012. – 432 с Інтернет портал для управлінців – Доступно з: http://www.management.com.ua/	4	2 тиж.
3-4	Тема 2. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища компанії 1. Аналіз зовнішнього середовища компанії А) Макроекономічне середовище Б) Середовище на рівні галузі 2. Аналіз внутрішнього середовища	Лекція Практичне заняття самостійна робота Робота в групах	Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2017. – 224 с. Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management	4	2 тиж
5-6	Тема 3. Загальні види конкурентних стратегій 1. Стратегії лідерства за витратами 2. Стратегії широкої диференціації 3. Нішеві або сфокусовані стратегії 4. Стратегія оптимальної ціни (гібридна стратегія)	Лекція Практичне заняття самостійна робота Групова робота	Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с. Розвиток бізнесу. Кейси – Доступно з: http://www.management.com.ua/	4	2 тиж
7-8	Тема 4. Зміцнення конкурентних позицій компанії 1. Наступальні та оборонні стратегії А. Проведення стратегічного наступу для покращення	Лекція Практичне заняття самостійна робота Робота в групах	Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. – Irwin Professional Publishing, 2012. – 450 p. Parrish, David. Strategic Planning: Vision and Success. – Online Course https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/publishingcreativeuropecourse/	4	2 тиж

	ринкових позицій компанії Б. Оборонні стратегії – захист частки ринку і конкурентних переваг 2. Вибір масштабів діяльності компанії А. Стратегії горизонтального злиття і поглинання Б. Стратегії вертикальної інтеграції В. Стратегії аутсорсингу		fbclid=IwAR22K4Af8uL8wlkqp1xiplkqbbZSh7-mHFHmXJeabJiY1FIa0cCnvhoos		
9-10	Тема 5. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках 1. Мотиви виходу на зовнішні ринки і вплив на стратегію фірми 2. Види міжнародних стратегій фірми 3. Формування конкурентної переваги при міжнародній діяльності 4. Стратегічні кроки на міжнародних ринках. Стратегії у країнах, що розвиваються.	Лекція Практичне заняття самостійна робота Робота в групах	Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник.-К.: МАУП, 2000. -240с. Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management	4	2 тиж
11-12	Тема 6. Побудова організації, здатної до ефективної реалізації стратегії 1. Підбір персоналу компанії 2. Придбання і розвиток необхідних ресурсів і компетенцій. 3. Пристосування організаційної структури до стратегії..	Лекція Практичне заняття самостійна робота Групова робота	Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2017. – 224 с. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с. Harvard Business School: Higher Education – Доступно з: http://hbsp.harvard.edu/discipline/general-management	4	2 тиж
13-14	Тема 7. Управління внутрішніми операціями при виконанні стратегії	Лекція Практичне заняття Групова робота	Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с.	4	2 тиж

	<p>1. Встановлення політики та процедур, що сприяють виконанню стратегії</p> <p>2. Використання інструментів управління бізнес-процесами</p> <p>3. Встановлення інформаційних та операційних систем</p> <p>4. Мотивація та системи стимулів для кращого виконання стратегії</p>	Самостійна робота	Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. – Irwin Professional Publishing, 2012. – 450 p.		
15-16	<p>Тема 8. Корпоративна культура та лідерство</p> <p>1. Сприятлива корпоративна культура</p> <p>2. Лідерство при виконанні стратегії</p>	<p>Лекція</p> <p>Практичне заняття</p> <p>Самостійна робота</p> <p>Робота в групах</p>	<p>Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.</p> <p>Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с.</p> <p>Розвиток бізнесу. Кейси – Доступно з: http://www.management.com.ua/</p>	4	2 тиж

Методичні матеріали

Лекція 1

Поняття стратегії та етапи її формування

1. Суть та типи стратегій
2. Процес формування стратегії

Приклад 1. Успішна стратегія: Apple Inc

Apple Inc. є однією з найприбутковіших компаній у світі з доходом понад 225 мільярдів доларів. Понад 10 років поспіль вона посідає перше місце у списку «World's Most Admired Companies» за версією Fortune. І це не дивно, якщо врахувати всесвітню популярність її продуктів і послуг, а також її репутацію найкращих технологічних інновацій і дизайнерських можливостей. Ключові елементи успішної стратегії Apple включають:

- *Проектування та розробка власних операційних систем, апаратного забезпечення, прикладного програмного забезпечення та послуг.* Клієнти Apple з задоволенням користуються товарами і послугами завдяки інноваційному дизайну, надзвичайній простоті використання та бездоганній інтеграції між платформами. Можливість використовувати такі служби, як iCloud, на різних пристроях стимулює користувачів приєднуватися до технологічної екосистеми Apple і має вирішальне значення для підвищення лояльності до бренду.

- *Постійне інвестування в дослідження та розробки (R&D) і часте впровадження нових продуктів.* Apple інвестувала значні кошти в дослідження та розробки, витрачаючи понад 11 мільярдів доларів на рік, щоб забезпечити постійне та своєчасне впровадження конкурентоспроможних продуктів, послуг і технологій на ринок. Її успішні продукти та послуги включають Mac, iPod, iPhone, iPad, Apple Watch, Apple TV і Apple Music. Зараз компанія інвестує в електромобіль Apple і сонячну енергію Apple.

- *Стратегічне розміщення своїх магазинів і укомплектування їх кваліфікованим персоналом.* Керуючи власними магазинами і розміщуючи їх у місцях з високим трафіком, Apple надає своїм клієнтам оптимальний досвід покупки. Працівники магазинів добре розуміють цінність інтеграції апаратного та програмного забезпечення та демонструють унікальні рішення, доступні для продуктів. Ця високоякісна підтримка продажу та післяпродажного обслуговування дозволяє Apple постійно залучати нових і утримувати існуючих клієнтів.

- *Розширення охоплення Apple на внутрішньому та міжнародному рівнях.* Apple працює по всьому світу в 500 роздрібних магазинах у 18 країнах. Більше 60% доходів Apple припадають на міжнародні продажі.

- *Підтримка якісного іміджу бренду за преміальну ціну.* Незважаючи на те, що у комп'ютерній індустрії йде неймовірна конкуренція за ціною, Apple вдалося зберегти конкурентну перевагу, зосередившись на своїй неповторній цінності для споживача та навмисно зберігаючи високу ціну, створюючи таким чином ауру престижу навколо своїх продуктів.

- *Корпоративна соціальна відповідальність та підтримка сталого розвитку через відносини з постачальниками.* Суворий Кодекс поведінки Apple вимагає від

постачальників дотримуватися кількох стандартів щодо безпечних умов праці, справедливого ставлення до працівників та екологічно безпечного виробництва.

- *Підтримка різноманітності серед працівників.* Apple вірить, що команди зібрані з представників різних статей, рас, культур, уможливають кращі інновації. Щороку Apple публікує дані про представництво жінок і різних расових і етнічних груп у різних відділах.

Таблиця 1.1 - Як сформулювати стратегічне бачення

Так	Ні
Будьте образними. Намалюйте чітку картину того, куди рухається компанія, і позиції на ринку, які компанія прагне зайняти.	Не будьте нечіткими чи неповними. Ніколи не скупіться на деталі щодо того, куди рухається компанія або як компанія збирається підготуватися до майбутнього
Будьте націленими на перспективу. Опишіть стратегічний курс, який допоможе компанії підготуватися до майбутнього	Не зациклюйтеся на сьогоднішньому. Бачення не стосується того, що компанія робила колись або робить зараз; це про те, «куди ми йдемо».
Сфокусуйтеся. Бачення в подальшому повинне слугувати інструкцією для менеджерів, коли вони будуть приймати рішення чи розподіляти ресурси	Не використовуйте загальні фрази. Уникайте всеосяжних формулювань, які не дають чіткого розуміння, що збирається робити компанія.
Залиште місце для маневрів. Бачення має бути чітким, але при цьому дозволяти пристосовувати напрямок відповідно до зміни ринку, клієнтів і технологічних обставин.	Не будьте невпевненими чи нецікавими. Найкращі заяви про стратегічне бачення мають силу мотивувати персонал компанії та викликати впевненість акціонерів щодо майбутнього компанії.
Переконайтеся, що ваші плани реалістичні. Шлях і напрямок повинні бути в межах можливого; з часом компанія повинна продемонструвати вимірний прогрес у досягненні бачення	Не використовуйте розпливчасті формулювання. Заява про бачення, яку може використати будь-яка компанія в одній чи кількох галузях, недостатньо конкретна, щоб задавати напрям руху.
Вкажіть, чому обраний шлях є доцільним для бізнесу. Напрямок повинен відповідати довгостроковим інтересам зацікавлених сторін (особливо акціонерів, працівників і постачальників).	Не зловживайте прикметниками. У баченнях, які стверджують, що стратегічний курс компанії є «найкращим» або «найуспішнішим», зазвичай не вистачає конкретної інформації про шлях, яким компанія йде до цього
Зробіть ваше бачення незабутнім. Добре сформульоване бачення є коротким, легко передається та запам'ятовується. В ідеалі його має бути зведено до кількох рядків або однофразового слогану	Не перестарайтесь. Концепція бачення, яка не є короткою та чіткою, може втратити увагу аудиторії.

Таблиця 1.2 – Розбір стратегічних бачень кількох компаній

Стратегічне бачення	Вдалі елементи	Недоліки
<p>Whole Foods Whole Foods Market є динамічним лідером у сфері виробництва якісних продуктів харчування. Ми - компанія, яка прагне встановити стандарти досконалості для роздрібних продавців продуктів харчування. Ми будуємо бізнес, у якому високі стандарти пронизують усі аспекти нашої компанії. Якість – це стан душі Whole Foods Market. Наш девіз — Whole Foods, Whole People, Whole Planet (здорова їжа, здорові люди, здорова планета) — підкреслює, що наше бачення виходить далеко за межі просто роздрібної торгівлі продуктами харчування. Наш успіх у реалізації нашого бачення вимірюється задоволеністю клієнтів, щастям і професійністю членів команди, поверненням капітальних інвестицій, покращенням стану навколишнього середовища та підтримкою місцевої громади. Наша здатність прищепити чітке відчуття взаємозалежності між різними зацікавленими сторонами (людьми, які зацікавлені та отримують користь від успіху нашої компанії) залежить від наших зусиль спілкуватися частіше, відкритіше та більш співчутливо. Краще спілкування означає краще розуміння та більше довіри.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Спрямоване у майбутнє • Образне • Цілеспрямоване • 	<ul style="list-style-type: none"> • Довге • Не запам'ятовується
<p>Keurig Green Mountain Стати провідною у світі компанією з виробництва персональних систем напоїв.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Цілеспрямоване • Гнучке • Доцільне з точки зору бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> • Не образне • Бракує конкретики • Не спрямоване у майбутнє
<p>Nike NIKE, Inc. підтримує культуру винахідництва. Ми створюємо продукти, послуги та досвід для сучасних спортсменів*, вирішуючи проблеми для наступного покоління. * Якщо у вас є тіло, ви спортсмен.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Спрямованість у майбутнє • Гнучке 	<ul style="list-style-type: none"> • Розпливчасте і недеталізоване • Не сфокусоване • Розпливчасте • Не обов'язково реалістичне

Таблиця 1.3 – Приклади розповсюджених фінансових та стратегічних цілей

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення річного доходу на x відсотків • Щорічне збільшення прибутку після оподаткування на x відсотків • Щорічне збільшення прибутку на акцію на x відсотків • Збільшення щорічних дивідендів на x відсотків • Норма прибутку x відсотків • Рентабельність інвестованого капіталу (ROCE) або рентабельність акціонерного капіталу (ROE) має складати x відсотків • Збільшення акціонерної вартості у формі висхідного курсу акцій • Рейтинг облігацій і кредитний рейтинг x • Внутрішні грошові потоки x доларів для фінансування нових капіталовкладень 	<ul style="list-style-type: none"> • Завоювання x відсотків частки ринку • Досягнення нижчих загальних витрат, ніж конкуренти • Випереджати ключових конкурентів за продуктивністю продукції, якістю або обслуговуванням клієнтів • Отримання x відсотків доходу від продажу нових продуктів, представлених протягом останніх п'яти років • Наявність ширших або глибших технологічних можливостей, ніж у конкурентів • Наявність ширшої лінійки продуктів, ніж у конкурентів • Наявність більш відомого або потужнішого бренду, ніж у конкурентів • Наявність потужніших національних або глобальних можливостей продажів і дистрибуції, ніж у конкурентів • Постійне виведення на ринок нових або вдосконалених продуктів, випереджаючи конкурентів

Приклад 2. Цілі компанії

JETBLUE

Отримувати прибутки вище середнього показника по галузі, пропонуючи якісний продукт за конкурентоспроможною ціною; отримати дохід понад 6,6 мільярда доларів США, що на 3,4% більше ніж у минулому році; отримати чистий прибуток у розмірі 759 мільйонів доларів США, щорічне збільшення на 12,0%; подальший розвиток варіантів тарифів, ко-брендової кредитної картки та франшизи Mint; взяти на себе зобов'язання досягти загальної економії від 250 до 300 мільйонів доларів США до 2025 року; почати багаторічну програму рестайлінгу салону; перевести всі основні літаки A321 зі 190 до 200 місць; цільове зростання в таких ключових містах, як Бостон; збільшити кількість рейсів з 150 на день до 200 протягом наступних 5 років; стати провідним авіаперевізником у Південній Флориді; органічно розвивати присутність на західному узбережжі шляхом розширення пропозиції Mint для більшої кількості трансконтинентальних маршрутів; оптимізувати асортимент тарифів, щоб збільшити загальний середній тариф.

LULULEMON ATHLETICA, INC.

Оптимізація та стратегічне збільшення кількості квадратних метрів у Північній Америці. Розвивати нові концепції продажу (наприклад, магазини, адаптовані до

кожної локації). Створити надійну IT-систему з основними інвестиціями в управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітику та можливості для покращення досвіду клієнтів на всіх етапах продажу. Продовжити глобальне розширення бренду шляхом міжнародної експансії, відкрити 11 нових магазинів в Азії та Європі, серед яких перші магазини в Китаї, Південній Кореї та Швейцарії – загалом створити систему з понад 50 магазинів в дев'яти країнах за межами Північної Америки. Збільшити чистий дохід на 14% до 2,3 мільярда доларів США в 2022 фінансовому році. Збільшити загальні продажі, які включають продажі через магазини і прямі продажі споживачам, на 6% у 2022 фінансовому році. Збільшити валовий прибуток за 2022 фінансовий рік на 20% до 1,2 мільярда доларів США. Збільшити валовий прибуток у відсотках від чистого доходу або валової рентабельності на 51,2%. Збільшити дохід від операцій за 2022 фінансовий рік на 14 % до 421,2 мільйона доларів США.

GENERAL MILLS

Досягти органічного зростання чистих продажів (1-6%) і зростання прибутку на акцію (7-9%). Забезпечити акціонерам двозначний прибуток у довгостроковій перспективі. Щоб стимулювати майбутнє зростання, зосередитись на стратегії Consumer First, щоб отримати глибоке розуміння потреб споживачів і швидко реагувати на їхні потреби і бажання; більш конкретно: (1) виробляти пластівці в усьому світі за допомогою потужної лінійки нових продуктів, включаючи нові смаки легендарного Cheerios, (2) інновації в швидкозростаючих сегментах категорії йогуртів для підвищення ефективності та розширення йогуртової платформи в нових містах Китаю; (3) розширення розповсюдження та реклами високоефективних брендів, таких як Häagen-Dazs і Old El Paso; (4) побудувати більш гнучку організацію шляхом оптимізації функцій підтримки, дозволяючи більш плавне використання ресурсів і обмін ідеями по всьому світу; удосконалення ноу-хау електронної комерції для збільшення зростання продажів через цей канал; і інвестування в стратегічні інструменти управління доходами для оптимізації рекламних акцій, цін і асортименту продуктів для стимулювання зростання продажів.

Завдання на семінар 1

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Як ви вважаєте, виходячи з вашого досвіду та/або знань про поточні продукти та послуги Apple, чи стратегія Apple дійсно виділяє її серед конкурентів? На вашу думку, до якого типу належить стратегія Apple лідерство за витратами, диференціація, обслуговуванні унікальних потреб ніші чи певна комбінація цих стратегій? Що в стратегії Apple може призвести до **стійкої** конкурентної переваги?

2. Елементи стратегії eBay істотно змінилися з моменту заснування компанії в 1995 році. Після перегляду історії компанії на www.ebayinc.com/our-company/our-history/ та посилань у відділі зв'язків з інвесторами компанії сайту (investors.ebayinc.com/) підготуйте доповідь на одній-двох сторінках, у якій розкажіть, як змінювалась з часом

стратегія eBay. У доповіді також зазначте, наскільки добре поточна стратегія eBay проходить три тести на виграшну стратегію.

3. Перейдіть на сайт investor.siriusxm.com і перевірте, чи останні фінансові звіти Sirius XM підтверджують, що його бізнес-модель успішно працює. Абонентська плата зростає чи знижується? Доходи від реклами та продажу обладнання зростають чи зменшуються? Чи забезпечує структура витрат прийнятну норму прибутку?

4. Використовуючи інформацію в таблиці 2 додаткових матеріалів до лекції, оцініть адекватність і переваги наступних заяв про бачення, перерахувавши ефективні елементи та недоліки. Також знайдіть в інтернеті 2-3 заяви про стратегічне бачення українських компаній і проаналізуйте їх аналогічним чином. Після аналізу розташуйте бачення від найкращого до найгіршого.

American Express

• Ми щодня наполегливо працюємо, щоб зробити American Express найшанованішим у світі брендом послуг.

Hilton Hotels Corporation

Наше бачення — бути першим вибором для мандрівників світу. Компанія Hilton має намір розвивати багату спадщину та силу наших брендів:

- Постійне задоволення наших клієнтів
- Інвестиції в членів нашої команди
- Надання інноваційних продуктів і послуг
- Постійне підвищення продуктивності
- Збільшення акціонерної вартості
- Створення культури гордості
- Зміцнення лояльності наших виборців

MasterCard

• Світ поза готівкою.

BASF

Ми - «Та сама хімічна компанія» - успішно працюємо на всіх основних ринках.

- Наші клієнти вважають BASF обраним партнером.
- Наші інноваційні продукти, інтелектуальні рішення та послуги роблять нас найкомпетентнішим світовим постачальником у хімічній промисловості.
- Ми забезпечуємо високу рентабельність активів.
- Ми прагнемо до сталого розвитку.
- Ми вітаємо зміни як можливість.
- Ми, співробітники BASF, разом забезпечуємо наш успіх.

5. Перейдіть на веб-сайти компаній зі зв'язків із інвесторами Starbucks (investor.starbucks.com), Pfizer (www.pfizer.com/investors) і Salesforce (investor.salesforce.com), щоб знайти приклади стратегічних і фінансових цілей. Перелічіть чотири цілі для кожної компанії та вкажіть, які з них є стратегічними, а які фінансовими.

6. Forbes та інші ділові видання визнали Boeing однією з найкраще керованих компаній світу. На www.boeing.com/company компанія розповідає про те, як її співробітники та організаційні підрозділи пропонують «найкраще від Boeing» своїм клієнтам у 150 країнах. Підготуйте доповідь на 1-2 сторінки, яка пояснює, як компанія стала лідером комерційної авіації завдяки тісній координації стратегічних ініціатив на різних організаційних рівнях і функціональних сферах.

7. Перейдіть на веб-сайт Walmart зі зв'язків із інвесторами (investors.walmartstores.com) і перегляньте минулі презентації Walmart під час різних конференцій для інвесторів, натиснувши опцію «Події» (Events) на панелі навігації. Підготуйте доповідь на 1-2 сторінки, у якій викладіть те, що Walmart сказав інвесторам про свій підхід до реалізації стратегії. Зокрема, що керівництво обговорювало щодо персоналу, розподілу ресурсів, політики та процедур, інформації та операційних систем, постійного вдосконалення, винагород та заохочень, корпоративної культури та внутрішнього керівництва в компанії?

Лекція 2

Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища компанії

1. Аналіз зовнішнього середовища компанії
 - А) Макроекономічне середовище
 - Б) Середовище на рівні галузі
2. Аналіз внутрішнього середовища

Таблиця 2.1 - Шість складових макроекономічного середовища

Компонент	Опис
Політичні чинники	До відповідних політичних факторів належать такі питання, як податкова політика, фіскальна політика, тарифи, політичний клімат і дієвість таких установ, як банківська система. Деякі види політики впливають на певні галузі промисловості більше, ніж на інші. Прикладом є енергетична політика, яка прямо впливає на виробників енергії та великих споживачів енергії більше, ніж на інші види бізнесу.
Економічні умови	Економічні умови включають загальний економічний клімат і конкретні фактори, такі як відсоткові ставки, обмінні курси, рівень інфляції, рівень безробіття, темпи економічного зростання, торговельний дефіцит або надлишок, норми заощаджень і внутрішній продукт на душу населення. Деякі галузі, такі як будівництво, особливо вразливі до економічних спадів, але на них позитивно впливають такі фактори, як низькі процентні ставки. Інші, такі як роздрібна торгівля за зниженими цінами, виграють, коли загальні економічні умови слабшають, оскільки споживачі стають більш уважними щодо ціни.
Соціокультурні сили	Соціокультурні сили включають суспільні цінності, погляди, культурні впливи та спосіб життя, які впливають на попит на певні

	товари та послуги, а також демографічні фактори, такі як чисельність населення, темпи зростання та віковий розподіл. Соціокультурні сили залежать від місцевості та змінюються з часом. Прикладом може бути тенденція до здоровішого способу життя, яка може спрямувати витрати на тренажери та оздоровчі клуби, а не на алкоголь і фаст-фуд. Демографічний ефект довшого життя людей має величезний вплив на охорону здоров'я, будинки престарілих, подорожі, готельний бізнес та індустрію розваг.
Технологічні чинники	До технологічних чинників належать швидкість технологічних змін і технічний розвиток, який має потенціал широкомасштабного впливу на суспільство, наприклад, генна інженерія, нанотехнології та технології сонячної енергії. До них належать інституції, що беруть участь у створенні нових знань і контролюють використання технологій, такі як науково-дослідні консорціуми, спонсоровані університетами технологічні інкубатори, закони про патенти та авторське право та державний контроль над Інтернетом. Технологічні зміни можуть сприяти появі нових галузей, таких як дрони, технології віртуальної реальності та «розумні» речі. Вони можуть посилювати конкуренцію з традиційними галузями, як це зробили хмарні обчислення, 3-D друк і Великі Дані, або зробити інші галузі застарілими (кінокамери, музичні компакт-диски).
Екологічні чинники	До них належать умови довкілля, такі як погода, клімат, зміна клімату та пов'язані з ними чинники, як-от повені, пожежі чи нестача води. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на такі галузі, як страхування, сільське господарство, виробництво енергії та туризм. Вони можуть мати непрямий, але суттєвий вплив на інші галузі, такі як транспорт і комунальні послуги. Актуальність екологічних міркувань впливає з того факту, що деякі галузі промисловості більш, ніж інші, сприяють забрудненню повітря та води або виснаженню природних ресурсів, або неефективному використанню енергії/ресурсів, або тісно пов'язані з іншими видами діяльності, що завдають шкоди навколишньому середовищу. (погана сільськогосподарська практика, утворення відходів, які не підлягають переробці або біорозкладанню). Зростаюча кількість компаній у всьому світі, у відповідь на суворіші екологічні норми, а також на зростаючу стурбованість громадськості щодо навколишнього середовища, впроваджує заходи екологічної відповідальності.
Правові чинники	Ці чинники включають нормативні акти та закони, яких повинні дотримуватися компанії, наприклад, законодавство про захист прав споживачів, законодавство про працю, антимонопольне законодавство, а також положення про гігієну та безпеку праці. Деякі фактори, такі як регулювання фінансових послуг, є галузевими. Інші впливають на певні види промисловості більше, ніж інші. Наприклад, законодавство про мінімальну заробітну плату

	<p>значною мірою впливає на низькооплачувані галузі (такі як будинки престарілих і ресторани швидкого харчування), де зайнято значну кількість відносно некваліфікованих працівників. Компанії, що займаються видобутком вугілля, м'ясопереробною та сталеливарною промисловістю, де багато робіт є небезпечними або пов'язані з високим ризиком отримання травми, зазнають набагато більшого впливу правил охорони праці, ніж компанії в таких галузях, як роздрібна торгівля чи програмування.</p>
--	--

Таблиця 2.2 - Ключові фінансові коефіцієнти: як їх розрахувати та що вони означають

Коефіцієнт	Як рахується	Що показує
Коефіцієнти рентабельності		
1. Валовий прибуток	$\frac{\text{Доходи від реалізації} - \text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Доходи від реалізації}}$	Показує відсоток доходів, доступних для покриття операційних витрат і отримання прибутку
2. Рентабельність операційного прибутку (або рентабельність продажів)	$\frac{\text{Доходи від реалізації} - \text{Операційні витрати}}{\text{Доходи від реалізації}}$ <p style="text-align: center;">Або</p> $\frac{\text{Операційний дохід}}{\text{Доходи від реалізації}}$	Показує рентабельність поточних операцій без урахування процентних платежів і податків на прибуток. Прибуток до сплати відсотків і податків відомий як ЕВІТ у фінансовому та бізнес-обліку.
3. Рентабельність чистого прибутку (або чиста рентабельність продажів)	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Доходи від реалізації}}$	Показує прибуток після сплати податків на долар продажів
4. Загальна рентабельність активів	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків} + \text{відсотки}}{\text{Сукупні активи}}$	Показник рентабельності загальних інвестицій у підприємство. Відсотки додаються до прибутку після оподаткування, щоб сформуванати чисельник, оскільки загальні активи фінансуються як кредиторами, так і акціонерами.

5. Чиста рентабельність загальних активів (ROA)	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Сукупні активи}}$	Показник прибутку, отриманого акціонерами на загальні активи фірми
6. Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Загальний акціонерний капітал}}$	Прибуткові акціонери повинні щось заробити на своїх капіталовкладеннях у підприємство. Прибуток у діапазоні від 12% до 15% вважається середнім
Повернення інвестованого капіталу (ROIC) — іноді його називають прибутком на використаний капітал (ROCE)	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Довгостроковий борг + Загальний акціонерний капітал}}$	Показник прибутку, який акціонери отримують від грошового капіталу, інвестованого в підприємство. Вищий прибуток відображає більшу кінцеву ефективність використання довгострокового капіталу.
Коефіцієнти ліквідності		
1. Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Показує здатність фірми сплачувати поточні зобов'язання за допомогою активів, які можна конвертувати в готівку в найближчій перспективі. Коефіцієнт має бути вище 1,0
2. Оборотний капітал	$\text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$	Готівка, доступна для повсякденної діяльності фірми. Більше значення означає, що компанія має більше внутрішніх коштів для (1) своєчасної оплати своїх поточних зобов'язань і (2) фінансування розширення запасів, додаткової дебіторської заборгованості та більшої бази операцій, не вдаючись до

		запозичень або збільшення власного капіталу
Коефіцієнти фінансового левериджу		
1. Співвідношення загального боргу до активів	$\frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Сукупні активи}}$	Вимірює, якою мірою запозичені кошти (як короткострокові позики, так і довгострокова заборгованість) були використані для фінансування діяльності фірми. Низький коефіцієнт кращий — високий показник свідчить про надмірне використання боргу та більший ризик банкрутства.
2. Співвідношення довгострокового боргу до капіталу	$\frac{\text{Довгостроковий борг}}{\text{Довгостроковий борг + загальний акціонерний капітал}}$	Показник кредитоспроможності та фінансової міцності. Він вказує на відсоток капіталовкладень, які були профінансовані як довгостроковими кредиторами, так і акціонерами. Співвідношення нижче 0,25 є найкращим, оскільки чим нижчий коефіцієнт, тим більша здатність запозичити додаткові кошти. Співвідношення боргу до капіталу вище 0,50 свідчить про надмірну залежність від довгострокових запозичень, нижчу кредитоспроможність і слабку міцність
3. Співвідношення заборгованості до власного капіталу	$\frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Загальний акціонерний капітал}}$	Показує баланс між заборгованістю (кошти, позичені як на короткий, так і на тривалий термін) і сумою, яку акціонери

		інвестували в підприємство. Чим коефіцієнт менший ніж 1,0, тим більша здатність фірми позичати додаткові кошти. Коефіцієнти вище 1,0 наражають кредиторів на більший ризик, свідчать про слабшу міцність та часто призводять до нижчих кредитних рейтингів.
4. Співвідношення довгострокового боргу до власного капіталу	$\frac{\text{Довгостроковий борг}}{\text{Загальний акціонерний капітал}}$	Показує баланс між довгостроковою заборгованістю та акціонерним капіталом у структурі довгострокового капіталу фірми. Низькі коефіцієнти вказують на більшу здатність позичати додаткові кошти, якщо це необхідно.
5. Коефіцієнт зароблених відсотків (або покриття)	$\frac{\text{Операційний дохід}}{\text{Процентні витрати}}$	Вимірює здатність сплачувати щорічні відсотки. Кредитори зазвичай наполягають щоб коефіцієнт був не меншим ніж 2,0, а коефіцієнти вище 3,0 свідчать про кращу кредитоспроможність.
Коефіцієнти активності		
1.Період реалізації запасів	$\frac{\text{Запаси}}{\text{Собівартість реалізованих товарів} \div 365}$	Вимірює ефективність управління запасами. Чим менше – тим краще
2.Оборотність запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованих товарів}}{\text{Запаси}}$	Вимірює кількість обертів запасів на рік. Що вище, то краще
3. Середній термін збору заборгованості	Або $\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Загальний обсяг продажів} \div 365}$ Або $\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Середньоденні продажі}}$	Вказує на середню тривалість часу, який фірма повинна чекати після здійснення продажу, щоб отримати грошову

		оплату. Чим коротше, тим краще
Інші важливі показники фінансової діяльності		
1. Дивідендна прибутковість простих акцій	$\frac{\text{Річні дивіденди на акцію}}{\text{Поточна ринкова ціна за акцію}}$	Показник прибутку, який отримують акціонери у вигляді дивідендів. «Типова» дивідендна дохідність становить від 2% до 3%. Дивідендна прибутковість компаній, що швидко розвиваються, часто нижче 1%; дивідендна прибутковість для компаній, що повільно розвиваються, може становити від 4% до 5%
2. Співвідношення ціна-прибуток (P/E)	$\frac{\text{Поточна ринкова ціна за акцію}}{\text{Прибуток на акцію}}$	Коефіцієнт P/E вище 20 вказує на сильну впевненість інвесторів у перспективах фірми та зростанні прибутків; фірми, чий майбутні доходи знаходяться під загрозою або ймовірно будуть повільно зростати, зазвичай мають коефіцієнти нижче 12.
3. Коефіцієнт виплати дивідендів	$\frac{\text{Річні дивіденди на акцію}}{\text{Прибуток на акцію}}$	Вказує відсоток прибутку після оподаткування, який виплачується як дивіденди
4. Внутрішній грошовий потік	Прибуток після оподаткування + амортизація	Приблизна оцінка готівки, яку генерує бізнес компанії після сплати операційних витрат, відсотків і податків. Такі суми можуть бути використані для виплати дивідендів або фінансування капітальних витрат
5. Вільний	Прибуток після сплати податків + Амортизація –	Приблизна оцінка

грошовий потік	Капітальні витрати – Дивіденди	готівки, яку генерує бізнес компанії після сплати операційних витрат, відсотків, податків, дивідендів і бажаних реінвестицій у бізнес. Чим більший вільний грошовий потік компанії, тим більша її здатність внутрішньо фінансувати нові стратегічні ініціативи, погасити борг, здійснювати нові придбання, викуповувати акції або збільшувати виплати дивідендів.
----------------	--------------------------------	---

Таблиця 2.3. – На що звернути увагу при SWOT-аналізі

Сильні сторони та конкурентні активи	Слабкі сторони та конкурентні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Достатні фінансові ресурси для розвитку бізнесу • Сильний імідж або репутація бренду • Відмінні ключові компетенції • Переваги в ціні над конкурентами • Приваблива клієнтська база • Запатентована технологія, чудові технологічні навички, важливі патенти • Сильна влада на переговорах над постачальниками або покупцями • Висока якість продукції • Широке географічне охоплення та/або можливість глобального розповсюдження • Альянси та/або спільні підприємства, які надають доступ до цінних технологій, компетенції та/або привабливих географічних ринків 	<ul style="list-style-type: none"> • Немає чітких основних компетенцій • Недостатня увага до потреб клієнтів • Нижча якість продукції • Слабкий баланс, занадто великий борг • Вищі витрати, ніж у конкурентів • Занадто вузька продуктова лінійка відносно конкурентів • Слабкий імідж або репутація бренду • Відсутність належної мережі розподілу • Відсутність глибини управління • Недоліки внутрішніх операційних проблем або застарілого обладнання • Недовикористана потужність підприємства
Ринкові можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Задовольняти різко зростаючий попит покупців на продукцію галузі • Обслуговувати додаткові групи клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції • Уповільнення зростання ринку • Ймовірна поява нових потужних

<p>або сегменти ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вийти на нові географічні ринки • Розширити лінійку продуктів компанії, щоб задовольнити ширший спектр потреб клієнтів • Ввести нові лінії продуктів або нові підприємства • Скористатися падінням торгових бар'єрів на привабливих зовнішніх ринках • Скористатися несприятливими змінами частки конкуруючих фірм • Придбати конкуруючі фірми або компанії з привабливим технологічним досвідом або компетенціями • Використати нові технологічні розробки для інновацій • Вступити в альянси чи інші спільні підприємства 	<p>конкурентів</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростаюча переговорна сила клієнтів або постачальників • Зміна потреб і смаків покупців щодо продукту галузі • Несприятливі демографічні зміни, які загрожують скороченням попиту на продукцію галузі • Несприятливі економічні умови, які загрожують критичним постачальникам або дистриб'юторам • Зміни в технології - особливо революційна технологія, яка може зруйнувати відмінні компетенції компанії • Обмежувальна зовнішньоторговельна політика • Нові дорогі нормативні вимоги • Жорсткі умови кредитування • Зростання цін на енергоносії та інші ключові ресурси
--	---

Таблиця 2.4 – Типи ресурсів компанії

Матеріальні ресурси	
Фізичні ресурси	земля та нерухомість; виробничі підприємства, обладнання та/або системи дистрибуції; розташування магазинів, заводів або центрів дистрибуції, включаючи загальну структуру їхнього фізичного розташування; право власності або права доступу до природних ресурсів (таких як родовища корисних копалин)
Фінансові ресурси	грошові кошти та їх еквіваленти; ринкові цінні папери; інші фінансові активи, такі як кредитний рейтинг компанії та кредитоздатність
Технологічні активи	патенти, авторські права, технології виробництва, інноваційні технології, технологічні процеси
Організаційні ресурси	ІТ та комунікаційні системи (супутники, сервери, робочі станції тощо); інші системи планування, координації та контролю; організаційний дизайн компанії та структура звітності
Нематеріальні ресурси	
Людські активи та інтелектуальний капітал	освіта, досвід, знання та талант робочої сили, спільне навчання та неявні знання працівників; колективне навчання, вбудоване в організацію, інтелектуальний капітал і ноу-хау спеціалізованих команд і робочих груп; знання ключового

	персоналу щодо важливих бізнес-функцій; управлінський талант і лідерські якості; креативність та інноваційність персоналу
Бренди, імідж компанії та репутаційні активи	назви брендів, товарні знаки, імідж продукту або компанії, лояльність покупців і добра воля; репутація компанії за якість, сервіс і надійність; репутація у постачальників і партнерів за чесне ведення справ
Відносини і зв'язки	альянси, спільні підприємства або партнерства, які забезпечують доступ до технологій, спеціалізованих ноу-хау або географічних ринків; мережі дилерів або дистриб'юторів; довіра, встановлена з різними партнерами
Культура компанії та система стимулювання	норми поведінки, бізнес-принципи та вкорінені переконання в компанії; лояльність персоналу до ідеалів компанії; система оплати праці та рівень мотивації персоналу компанії

Самостійне опрацювання

Модель 5 сил Портера

Модель п'яти сил передбачає, що конкурентний тиск на компанію на рівні галузі походить з п'яти джерел.

- (1) тиск з боку конкуруючих продавців,
- (2) тиск з боку потенційних нових учасників галузі,
- (3) тиск з боку виробників товарів-замінників,
- (4) переговорна сила постачальника та
- (5) переговорна сила споживачів.

Використання моделі п'яти сил для визначення характеру та сили конкурентного тиску в певній галузі включає три кроки:

- *Крок 1:* Для кожної з п'яти сил визначте залучені сторони разом із конкретними факторами, які викликають конкурентний тиск.
- *Крок 2:* Оцініть, наскільки сильним є тиск, що походить від кожної з п'яти сил (сильний, помірний або слабкий).
- *Крок 3:* Визначте, чи сприяють загалом ці п'ять факторів високій прибутковості галузі.

Сторона 1. Тиск, створений суперництвом між конкуруючими продавцями

Найсильнішою з п'яти конкурентних сил часто є суперництво за покупця між конкуруючими продавцями товару чи послуги. Інтенсивність суперництва між конкуруючими продавцями в галузі залежить від ряду факторів. Так, конкуренція зростає коли:

- Попит покупців зростає дуже повільно або знижується.
- Витрати покупця на зміну бренду низькі.
- Всі товари в галузі є стандартними або слабо диференційованими.
- Фірми галузі мають надлишкові виробничі потужності та/або запаси.
- Фірми галузі мають високі постійні витрати або високі витрати на зберігання.
- Конкуренти чисельні або мають приблизно однакові розміри та

конкурентоспроможність.

- Конкуренти мають різні цілі, стратегії та/або країни походження. (це створює більш мінливе і менш передбачуване середовище)
- Конкуренти прив'язані до конкретної галузі або стикаються з високими бар'єрами виходу.

В протилежному випадку конкуренція в галузі слабшає.

Попередні фактори, взяті в цілому, визначають, чи є суперництво в галузі відносно сильним, помірним чи слабким. Коли конкуренція є *сильною*, боротьба за частку ринку, як правило, настільки жорстока, що прибутки більшості учасників галузі прямують до нуля. Коли конкуренція є *помірною*, маневрування між представниками галузі, незважаючи на те, що воно жваве та активне, все ж дозволяє більшості учасників галузі отримувати прийнятні прибутки. Коли конкуренція *слабка*, більшість компаній у галузі задоволені зростанням своїх продажів і частками ринку і рідко атакують, щоб відібрати клієнтів одна в одній. Слабке суперництво означає відсутність тиску на прибутковість галузі.

Конкурентна боротьба між продавцями-конкурентами може набувати різноманітних форм, що виходять далеко за межі жвавої цінової конкуренції. У таблиці 1 показано конкурентну зброю, яку фірми часто використовують у боротьбі з суперниками, а також основні наслідки для ціни (P), вартості (C) і цінності для споживача (V)

Таблиця 1а – Конкурентна зброя

Види конкурентної зброї	Наслідки
Ціни зі знижками, проведення розпродажів	Знижує ціну (P), збільшує загальний обсяг продажів і частку ринку, знижує прибуток, якщо зниження цін не компенсується великим збільшенням обсягу продажів
Пропозиція купонів, реклама товарів через розпродаж	Збільшує обсяг продажів і загальний дохід, знижує ціну (P), збільшує собівартість одиниці (C), може знизити прибуток на продану одиницю (P - C)
Реклама характеристик товару чи послуги, використання реклами для підвищення іміджу компанії	Підвищує попит покупців, збільшує диференціацію продукту та цінність для споживача (V), збільшує загальний обсяг продажів і частку ринку, але може збільшити собівартість одиниці (C) і знизити прибуток на продану одиницю
Інновації для покращення продуктивності та якості продукції	Збільшує диференціацію продукту та цінність (V), підвищує попит покупців, збільшує загальний обсяг продажів, але ймовірно збільшить собівартість одиниці продукції (C)
Представлення нових або покращених функцій, збільшення кількості стилів для забезпечення більшого вибору продуктів	Збільшує диференціацію продукту та цінність (V), посилює попит покупців, збільшує загальний обсяг продажів і частку ринку, але ймовірно, збільшить собівартість одиниці продукції (C)

Збільшення персоналізації продукту чи послуги	Збільшує диференціацію продукту та цінність (V), збільшує витрати на перехід для покупця, збільшує загальний обсяг продажів, часто збільшує витрати на одиницю (C)
Створення більшої та кращої дилерської мережі	Розширює доступ до покупців, збільшує загальний обсяг продажів і частку ринку, може збільшити витрати на одиницю (C)
Довші гарантії, пропозиція фінансування під низькі відсотки	Збільшує диференціацію продукту та цінність (V), збільшує собівартість одиниці товару (C), збільшує витрати на перехід для покупців, збільшує загальний обсяг продажів і частку ринку

Сторона 2. Конкурентний тиск, пов'язаний із появою нових учасників

Нові учасники галузі загрожують положенню фірм-конкурентів, оскільки вони будуть жорстко конкурувати за частку ринку, збільшуючи кількість конкурентів галузі та наявні виробничі потужності галузі. Але навіть загроза входження нових компаній чинить додатковий конкурентний тиск на нинішніх учасників галузі і, таким чином, функціонує як важлива конкурентна сила. Це пов'язано з тим, що реальна загроза проникнення часто спонукає представників галузі знизити свої ціни та розпочати захисні дії, намагаючись стримувати потенційних нових учасників. Наскільки серйозною є загроза входження на конкретний ринок, залежить від (1) того, чи є бар'єри входу високими чи низькими, і (2) від очікуваної реакції існуючих учасників галузі на вхід новачків.

Високі чи низькі бар'єри на вхід

Сила загрози входження значною мірою залежить від бар'єрів на вхід у галузь. Високі бар'єри зменшують загрозу потенційного входу, тоді як низькі бар'єри дозволяють легше входити. Вхідні бар'єри є високими за таких умов:

- Існує значна економія на масштабі виробництва, розповсюдження, реклами чи інших видів діяльності.
- «Старі» компанії мають інші переваги щодо витрат, які новим учасникам важко відтворити.
- Клієнти лояльні до бренду та продавця.
- Діють патенти та інші форми захисту інтелектуальної власності.
- Спостерігаються сильні «мережеві ефекти» попиту клієнтів.
- Потрібні великі початкові капіталовкладення.
- Існують труднощі з розбудовою мережі дистриб'юторів/дилерів або забезпеченням достатнього місця на полицях роздрібних торговців.
- Діє обмежувальна регуляторна політика.
- Діє обмежувальна торгова політика. (як правило, на міжнародних ринках)

Очікувана реакція представників галузі на захист від входження нових компаній
Другий фактор, що впливає на загрозу входження, пов'язаний зі здатністю та готовністю провідних компаній галузі розпочинати сильні оборонні маневри, щоб зберегти свої позиції та ускладнити успішну та прибуткову конкуренцію новачкам. Кандидати на вступ можуть передумати входити, якщо вони дійдуть висновку, що

існуючі фірми будуть проводити добре фінансовані кампанії, щоб перешкодити (або навіть повністю усунути) спробам новачків закріпитися на ринку. Такі кампанії можуть включати будь-яку «конкурентну зброю», наведену в таблиці 1, наприклад, збільшення витрат на рекламу, пропонування спеціальних знижок тим самим клієнтам, яких новачок прагне залучити, або додавання привабливих нових функцій продукту (щоб відповідати або перевершити пропозиція продуктів для новачків).

Однак бувають випадки, коли в конкурентному арсеналі галузевих лідерів немає нічого такого, що було б достатньо грізним, щоб перешкодити входженню або поставити перешкоди на шляху новачка. У ресторанній індустрії, наприклад, існуючі ресторани на певному ринку мають мало можливостей, щоб перешкодити відкриттю нового ресторану або не дати йому залучити достатню кількість відвідувачів. Такий потужний конкурент, як Nike, не зміг перешкодити новачку Under Armour стрімко збільшити продажі та частку ринку спортивного одягу.

Сторона 3. Конкурентний тиск з боку продавців товарів-замінників

Компанії в одній галузі вразливі до конкурентного тиску з боку дій компаній у суміжній галузі, коли покупці розглядають продукти двох галузей як хороші замітники. Замінники *не* включають інші бренди вашої галузі; цей тип тиску походить ззовні галузі. Товари-субститути з-поза меж галузі — це ті, які можуть виконувати для споживача однакові або подібні функції, що й продукти у вашій галузі. Наприклад, виробники окулярів і контактних лінз (одна галузь) стикаються з конкурентним тиском з боку лікарів, які роблять коригувальну лазерну хірургію (інша галузь). Виробники смартфонів, вбудовуючи все кращі камери у свої мобільні телефони, глибоко врізалися в продажі виробників портативних цифрових фотоапаратів — більшість власників смартфонів тепер використовують свій телефон для фотографування, а не носять цифрову камеру для зйомки.

Три фактори визначають, чи є конкурентний тиск з боку товарів-замінників сильним чи слабким. Конкурентний тиск сильніший, коли

1. *Хороші замітники легко доступні та мають привабливу ціну.* Наявність легкодоступних заміників за привабливою ціною створює тиск, обмежуючи ціни, які представники галузі можуть встановлювати без ризику падіння продажів.

2. *Покупці вважають замітники аналогічними або кращими за якістю, продуктивністю та іншими відповідними характеристиками.* Наявність заміників неминує спонукає клієнтів порівнювати продуктивність, функції, простоту використання та інші атрибути, окрім ціни. Любителі кіно дедалі частіше зважують, чи йти в кінотеатр, щоб переглянути нещодавно випущені фільми, чи чекати, поки вони зможуть переглянути ті самі фільми, які транслюються через Netflix, Amazon Prime, кабельних провайдерів та інші джерела.

3. *Витрати, яких несуть покупці при переході на замітники, низькі.*

Деякі ознаки того, що конкурентоспроможність товарів-замінників зростає, включають (1) чи продажі заміників ростуть швидше, ніж продажі в нашій галузі (2) чи виробники заміників інвестують у додаткові потужності та (3) чи отримують виробники заміників все більші прибутки.

Сторона 4. Конкурентний тиск, що виникає через переговорну силу постачальника

Сила тиску з боку постачальників залежить від їхньої переговорної сили, яку можна використати, щоб впливати на умови постачання на свою користь. Постачальники з сильною переговорною владою є джерелом тиску через їх здатність виставляти гравцям галузі вищі ціни, перекладати на них свої витрати та обмежувати їхні можливості знайти дешевших постачальників. Наприклад, Microsoft і Intel, які постачають виробникам комп'ютерів необхідні компоненти, використовують свій домінуючий статус на ринку не лише для встановлення високих цін виробникам комп'ютерів, але й для посилення своєї влади над виробниками комп'ютерів іншими способами. Переговорна сила цих двох компаній над своїми клієнтами настільки велика, що обидві компанії неодноразово стикалися з антимонопольними звинуваченнями. Так, Microsoft тиснула на виробників комп'ютерів, щоб вони завантажували лише продукти Microsoft на свої гаджети. Intel продовжує надавати пріоритет виробникам комп'ютерів, які використовують найбільший відсоток мікросхем Intel у своїх моделях. Перебування в списку пріоритетних клієнтів Intel допомагає виробнику комп'ютерів отримати перші партії найновіших чіпів Intel і таким чином дозволяє виробнику комп'ютерів виводити на ринок нові моделі, випереджаючи конкурентів.

Дрібним роздрібним торговцям часто доводиться боротися з владою виробників, чия продукція має відомі бренди, оскільки споживачі очікують знайти ці товари на полицях магазинів, де вони роблять покупки. Це надає виробнику певну цінову силу, а часто й можливість наполегливо наполягати на вигідних місцях на полицях. Переговорна сила постачальників також є фактором конкуренції в галузях, де профспілки змогли організувати робочу силу. Наприклад, профспілки авіаційних пілотів використали свою силу на переговорах, щоб підвищити заробітну плату та виплати пілотам у галузі повітряного транспорту.

Сила постачальника більша, коли

- Попит на продукцію постачальників високий, і ця продукція дефіцитна.
- Постачальники надають диференційовані ресурси, які підвищують продуктивність галузі.
- Представникам промисловості важко або дорого переключати закупівлі від одного постачальника до іншого..
- У галузі постачальників домінують кілька великих компаній, і вона є більш - концентрованою, ніж галузь, якій вона продає.
- Представники галузі не в змозі провести зворотну інтеграцію і почати самостійно виробляти те, що зараз купують у постачальників.
- Постачальники продають товар, на який припадає мала частка витрат. (а отже їхні клієнти не будуть надмірно чутливими до ціни)
- Хороші замітники продукції постачальників недоступні.
- Представники галузі не є основними клієнтами постачальників.

Визначаючи ступінь потужності постачальників у галузі, важливо визнати, що різні типи постачальників, ймовірно, матимуть різну силу на переговорах. Таким чином, першим кроком для менеджерів є визначення різних типів постачальників, приділяючи особливу увагу тим, які забезпечують галузь важливими ресурсами.

Наступним кроком є оцінка переговорної сили кожного типу постачальника окремо

Сторона 5. Тиск, що виникає через переговорну силу покупця та чутливість до ціни

Чи здатні покупці чинити сильний конкурентний тиск на представників галузі, залежить від (1) їхньої переговорної сили, і (2) їхньої чутливості до ціни. Покупці з сильною переговорною позицією можуть обмежити прибутковість галузі, вимагаючи знижок, кращих умов оплати або додаткових функцій і послуг. Чутливість покупця до ціни обмежує можливий прибуток учасників галузі, оскільки продавці не можуть піднімати ціну.

Як і у випадку з постачальниками, важелі впливу, які мають покупці в переговорах про вигідні умови продажу, можуть коливатися від слабких до сильних. Індивідуальні споживачі рідко мають велику перевагу в переговорах щодо цінових поступок або інших вигідних умов із продавцями. Подібним чином малі підприємства зазвичай мають слабку переговорну силу через невеликі замовлення, які вони розміщують продавцям. Багато відносно дрібних оптових і роздрібних торговців приєднуються до купівельних груп, щоб об'єднати свою купівельну спроможність і отримати кращі умови від виробників. Представники великого бізнесу, навпаки, можуть мати значну силу на переговорах. Наприклад, великі роздрібні мережі, такі як Ашан, Сільпо, Епіцентр зазвичай мають значну силу на переговорах не лише тому, що вони купують у великих кількостях, але й через потребу виробників у доступі до їх широкої бази клієнтів. Виробники автомобілів мають сильну переговорну силу в переговорах про купівлю оригінальних шин у таких виробників, як Bridgestone, Goodyear, Michelin, Continental і Pirelli, частково тому, що вони купують у великих кількостях, а частково тому, що споживачі потім купуватимуть частіше шини тієї марки, яка була на їхньому автомобілі на момент його придбання.

Переговорна сила покупця більше, коли

- Попит покупців невеликий по відношенню до наявної пропозиції.
- Промислові товари стандартизовані або диференціація слабка.
- Витрати покупців на перехід на конкуруючі бренди або замітники відносно низькі.
- Покупці великі і їх небагато порівняно з кількістю продавців.
- Покупці можуть провести зворотну інтеграцію. Такі виробники пива, як Anheuser Busch InBev SA/NV (бренди яких включають Budweiser, Molson Coors і Heineken), частково інтегрувалися у виробництво металевих банок.
- Покупці добре поінформовані про товарні пропозиції продавців (характеристики та якість товару, ціни, відгуки покупців) та собівартість продукції (показник націнки). Чим більше інформації мають покупці, тим краща у них переговорна позиція.
- Покупці можуть відкласти свої покупки або навіть не робити покупки взагалі.

Важливою також є чутливість покупців до ціни. Наступні фактори підвищують чутливість покупця до ціни та, як наслідок, посилюють конкурентний тиск на галузь:

- Чутливість покупця до ціни зростає, коли покупці отримують низькі прибутки або мають низький дохід. Ціна є вирішальним фактором у прийнятті рішень про покупку споживачів із низьким рівнем доходу та компаній, які ледве просуваються. У таких випадках їхня висока цінова чутливість обмежує можливість продавців виставляти

високі ціни.

- Покупці більш чутливі до ціни, якщо товар становить значну частку від загальної кількості їхніх покупок. Коли покупка з'їдає значну частину бюджету покупця або становить значну частину структури його чи її витрат, покупець більше дбає про ціну, ніж могло б бути в іншому випадку.

- Покупці більш чутливі до ціни, коли якість продукту не стоїть на першому місці. Якість не має значення, коли продукти відносно недиференційовані, що змушує покупців більше зосереджуватися на ціні.

Чи сприяє колективна дія п'яти конкурентних сил хорошій прибутковості?

Оцінка того, чи кожна з п'яти конкурентних сил створює сильний, помірний або слабкий конкурентний тиск, закладає основу для оцінки того, чи в цілому дія п'яти конкурентних сил сприяє хорошій прибутковості. Чи є будь-які конкурентні сили достатньо потужними, щоб підірвати прибутковість галузі? Чи можуть компанії в цій галузі розумно розраховувати на пристойний прибуток у світлі переважаючих конкурентних сил?

Найбільш екстремальний випадок «конкурентно непривабливої» галузі виникає, коли всі п'ять сил створюють сильний конкурентний тиск: суперництво між продавцями є сильним, низькі входові бар'єри дозволяють новим суперникам закріпитися на ринку, конкуренція з боку заміників є інтенсивною, і обидва постачальники та покупці можуть використовувати значні важелі впливу. Сильний конкурентний тиск, що надходить з усіх п'яти напрямків, призводить до неприйнятно низького рівня прибутковості галузі, що часто призводить до збитків для багатьох учасників галузі та змушує деяких припинити діяльність. Хоча на практиці навіть однієї з п'яти сил може бути достатньо, щоб знищити умови для високої прибутковості та спонукати деякі компанії залишити бізнес.

Відповідність стратегії компанії умовам конкуренції

Опрацювання моделі п'яти сил крок за кроком не тільки допомагає розробникам стратегії оцінити, чи забезпечує інтенсивність конкуренції високу прибутковість, але й сприяє правильному стратегічному мисленню про те, як краще узгодити стратегію компанії з конкретним конкурентним характером ринку. Ефективне узгодження бізнес-стратегії компанії з переважаючими конкурентними умовами має два аспекти:

1. Пошук шляхів, які захищають фірму від якомога більшої кількості різноманітного конкурентного тиску.

2. Ініціювання дій, спрямованих на зміщення конкурентних сил на користь компанії шляхом зміни основного фактору, що впливає на п'ять сил.

Але для досягнення успіху на цих двох фронтах спочатку потрібно визначити конкурентний тиск, оцінити відносну силу кожної з п'яти конкурентних сил і отримати досить глибоке розуміння стану конкуренції в галузі, щоб знати, які стратегічні кнопки натиснути.

Завдання на семінар 2

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Підготуйте короткий аналіз галузі органічних продуктів харчування, використовуючи інформацію, надану Organic Trade Association на www.ota.com та журналом Organic Report на theorganicreport.com. На основі інформації, яку можна знайти на цих веб-сайтах, намалюйте діаграму п'яти сил для індустрії органічних продуктів харчування та коротко опишіть природу та дію кожної з п'яти конкурентних сил.

2. Прочитайте про поточний стан та ключові тенденції ринку HoReCa (громадське харчування і готельне господарство) в Україні під час війни за посиланням <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> Чи виглядає, що фактори макросередовища та економічні характеристики галузі будуть надавати учасникам галузі достатні можливості для зростання та прибутковості? Поясніть.

3. Використовуючи фінансові коефіцієнти, наведені в таблиці 2 (роздатковий матеріал до лекції), і дотримуючись інформації фінансової звітності, наданої Urban Outfitters, Inc., розрахуйте такі коефіцієнти для Urban Outfitters за 2021 та 2022 роки:

- a. Валовий прибуток
- b. Рентабельність операційного прибутку
- v. Рентабельність чистого прибутку
- d. Коефіцієнт покриття.
- д. Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)
- f. Чиста рентабельність загальних активів (ROA)
- g. Співвідношення заборгованості до власного капіталу
- ч. Період реалізації запасів
- і. Коефіцієнт оборотності запасів
- j. Середній термін збору заборгованості

Виходячи з цих коефіцієнтів, фінансові показники Urban Outfitter покращилися, послабилися чи залишилися приблизно такими ж з 2021 по 2022 роки?

Консолідовані звіти про прибутки та збитки для Urban Outfitters, Inc., 2021 –2022 (у тисячах, крім даних на акцію)

	2021	2022
Чистий продаж (загальний дохід)	\$3,545,794	\$3,445,134
Собівартість реалізованої продукції	2,301,181	2,243,232
Комерційні, загальні та адміністративні витрати	906 086	848 323
Операційний дохід	338,527	353,579
Інші доходи (витрати)		
Інші витрати	(4 587)	(5 449)

Процентний дохід та інше, нетто	4159	1901
Дохід до прибуткового податку	338 099	350 031
Нарахований податок на прибуток	119 979	125 542
Чистий прибуток	218 120	224 489
Прибуток на акцію	1,87	1,79
Розводнений прибуток на акцію	1,86	1,78

Консолідовані баланси для Urban Outfitters, Inc., 2021–2022 (у тисячах, крім даних про частку)

	2021	2022
Активи		
Оборотні активи		
Грошові кошти та їх еквіваленти	248 140	248 140
Короткострокові інвестиції	111 067	61 061
Дебіторська заборгованість, нетто	54,505	75,723
Товарні запаси	338,590	330,223
Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	129 095	102 078
Сумарні оборотні активи	881,397	834,361
Чисте майно та обладнання	867,786	863,137
Відстрочені податки на прибуток та інші активи	153,454	135,803
Сукупні активи	1,902,637	1,833,301
Зобов'язання та акціонерний капітал		
Поточні зобов'язання		
Кредиторська заборгованість	119 537	118 035
Нарахована заробітна плата та винагороди	58,782	41,474
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	174 609	169 722
Загальна сума поточних зобов'язань	352,928	329,231
Довгостроковий борг	0	150 000
Відстрочена орендна плата та інші зобов'язання	236 625	216 843
Загальні зобов'язання	589 553	696 074
Договірні та умовні зобов'язання		

Власний капітал		
Номінальна вартість привілейованих акцій 0,001 дол. США; зареєстровано 10 000 000 акцій; немає випущених акцій і акцій в обігу	0	0
Номінальна вартість звичайних акцій 0,001 дол. США; зареєстровано 200 000 000 акцій; 116 233 781 і 117 321 120 акцій, випущених і в обігу	12	12
Додатковий вкладений капітал	0	
Нерозподілений прибуток	1 347 141	1 160 666
Загальний акціонерний капітал	1 313 084	1 137 227
Загальна сума зобов'язань і власного капіталу	1,902,637	1,833,301

4. «Перша пекарня», відома своїм хлібом і випічкою, є загальноукраїнською мережею, яка зазвичай розташовує свої точки в місцях з інтенсивним рухом. До мережі входить більш ніж 90 пекарень в 15 областях України. Скільки з чотирьох тестів на конкурентоспроможність ресурсу проходить мережа пекарень? Використовуючи свої загальні знання про цю галузь, виконайте SWOT-аналіз. Поясніть свої відповіді.

Лекція 3

Загальні види конкурентних стратегій

1. Стратегії лідерства за витратами
2. Стратегії широкої диференціації
3. Нішеві або сфокусовані стратегії
4. Стратегія оптимальної ціни (гібридна стратегія)

Приклад 1. Шлях Vanguard до лідерства за витратами в управлінні інвестиціями

Зараз *Vanguard* є однією з найбільших у світі компаній з управління інвестиціями. Він став гігантом галузі, лідируючи в недорогому пасивному індексному інвестуванні. При активній торгівлі інвестиційний менеджер отримує винагороду за прийняття обґрунтованого рішення про те, які акції продавати, а які купувати. Відповідно, комісія стягується як за транзакції, так і за управління портфелем. Натомість при пасивному індексному інвестуванні акції купуються автоматично відповідно до руху біржового індексу, такого як S&P 500, Dow Jones Industrial Average або NASDAQ. При пасивному інвестуванні стягується менше комісій. Пасивними портфелями можна керувати з меншими операційними витратами. У цій галузі існує окремий показник, який використовується для порівняння операційних витрат – так званий коефіцієнт витрат. Його обчислюють як відсоток інвестицій, який потрібен для покриття операційних витрат компанії. У 2017 році коефіцієнт витрат *Vanguard* становив менше

18 відсотків від середнього показника по галузі. *Vanguard* першим скористався недооціненим на той час фактом: при довгостроковому інвестуванні пасивні індексні фонди – з їх нижчими витратами та комісіями – зазвичай показують кращі прибутки, ніж конкуренти, що використовують активну торгівлю.

Vanguard пропонує своїм клієнтам варіанти недорогих інвестицій декількома способами. По-перше, при використанні довгострокових індексних фондів клієнт не сплачує комісії за транзакції та управління, яка зазвичай стягується в активно керованих фондах. По-друге, важливо те, що *Vanguard* було створено за унікальним принципом «клієнт-власник». Якщо ви інвестуєте в *Vanguard*, ви стаєте співвласником *Vanguard*. Така структура усуває традиційних акціонерів, які прагнуть розділити прибуток. Коли клієнт стає власником, то будь-які доходи фірми, що перевищують операційні витрати, повертаються клієнтам/інвесторам.

Фонд *Vanguard* знижує свої витрати кількома іншими способами. Важливою є його увага до своїх співробітників та організаційної структури. Компанія пишається низькою плинністю кадрів (всього 8%) і пласкою (неієрархічною) організаційною структурою.

У кількох ситуаціях *Vanguard* вдалося наростити прибутки, ставши швидким послідовником¹. Як тільки конкуренти представляли свої нові програми, *Vanguard* негайно пропонував такі самі. Таке швидке наслідування дозволяло розробляти чудові пропозиції і досягати ефекту масштабу, що ще більше знизило витрати.

Але низькі витрати не шкодили продуктивності компанії. *Vanguard* зараз має 370 фондів, понад 20 мільйонів інвесторів, більше \$4,5 трлн активів під управлінням і розвивається швидше, ніж усі його конкуренти разом узяті. Коли Money опублікував свій список рекомендованих інвестиційних фондів у 2018 році, 42 зі 100 продуктів були фондами *Vanguard*.

Стратегія лідерства за витратами *Vanguard* виявилася настільки успішною, що експерти галузі навіть використовують термін «ефект *Vanguard*». Цей ефект стосується ситуації, коли низькі ціни *Vanguard* примусили конкурентів знижувати свої гонорари, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Приклад 2. Компанії, які реконструювали свої ланцюжки створення вартості, щоб зменшити витрати

1. Корпорація *Nucor*, найприбутковіший виробник сталі в США і один із найбільших виробників сталі в усьому світі, кардинально оновила процес ланцюга створення вартості для виробництва сталевих виробів за допомогою відносно недорогих електродугових печей і процесів безперервного лиття. Використання електродугових печей для плавлення переробленого металобрухту усунуло багато етапів, використовуваних традиційними металургійними заводами, які виготовляли свою сталеливарну продукцію із залізної руди, коксу, вапняку та інших інгредієнтів за допомогою дорогих коксових печей, кисневих доменних печей, ливарних машин і багатьох видів обладнання для обробки металопрокату. Окрім того, тепер ланцюг створення вартості *Nucor* вимагав набагато менше працівників. Як наслідок, *Nucor* виробляє сталь з набагато меншими капіталовкладеннями, набагато меншою кількістю

¹ Fast follower, компанія, яка з'являється на ринку або пропонує новий товар/послугу одразу після інноватора

робочої сили та набагато нижчими експлуатаційними витратами, ніж традиційні металургійні заводи. Стратегія *Nucor* щодо заміни традиційного сталеливарного ланцюжка доданої вартості простішим і швидшим зробила компанію одним із виробників сталі з найнижчими витратами у світі. Це дозволило їй відібрати величезну частку глобального ринку у традиційних металургійних компаній (в тому числі і українських) і отримувати високі прибутки. Такий підхід дозволив компанії залишатися стабільно прибутковою навіть у той час, коли потік незаконно субсидованого імпорту спричинив хаос на решті північноамериканського ринку сталі.

2. *Southwest Airlines* досягла значної економії коштів завдяки реконфігурації традиційного ланцюжка створення вартості у галузі авіаперевезень, що дозволило їй пропонувати мандрівникам нижчі тарифи. Завдяки спеціальному швидкому розвороту літака коло гейта (приблизно 25 хвилин замість 45 хвилин у конкурентів) літаки компанії перебувають в польоті більше годин на день. Це дає можливість планувати більше рейсів на день з меншою кількістю літаків. Тому *Southwest* отримує в середньому більший дохід від літака, ніж конкуренти. *Southwest* не призначає пасажиром номер місця, не передає багаж стикувальним авіакомпаніям, не має місць першого класу – таким чином усуваються всі витрати, пов'язані з цими функціями. Швидка та зручна система онлайн-бронювання компанії полегшує оформлення електронних квитків і зменшує потребу в персоналі в центрах телефонного бронювання та на стійках в аеропорту. Використання автоматизованої реєстрації зменшує потреби в персоналі в терміналі. Ретельно розроблена система маршрутів компанії мінімізує пересадки, затримки та загальний час у дорозі для пасажирів – приблизно 75% пасажирів *Southwest* летять до місць призначення без пересадок, що одночасно зменшує витрати *Southwest* на польоти.

Приклад 3. Сфокусована стратегія низьких витрат *Clinicas del Azucar*

Хоча діабет можна контролювати, в Мексиці він є однією з основних причин смерті. В цій країні понад 14 мільйонів дорослих (14% усіх дорослих) страждають від діабету, ще 3,5 мільйона випадків залишаються недиагностованими, а понад 80 000 осіб щороку помирають через супутні ускладнення. Основною причиною такої кризової ситуації в галузі охорони здоров'я є обмежений доступ населення до доступної високоякісної медичної допомоги. Приблизно 90% мексиканців не мають доступу до лікування діабету через фінансові та часові обмеження; приватне лікування може коштувати понад 1000 доларів на рік (приблизно 45% населення Мексики має річний дохід менше 2000 доларів США), тоді як в державних клініках середній час очікування в черзі перевищує п'ять годин. Однак компанія *Clinicas del Azucar (CDA)* швидко поширює свій підхід до надання доступної та зручної медичної допомоги малозабезпеченим пацієнтам на основі сфокусованої стратегії низьких витрат.

Зосереджуючись лише на потребах своєї цільової групи, *CDA* скоротила вартість лікування діабету більш ніж на 70%, а час відвідування клініки більш ніж на 80%. Ключовим було використання запатентованої технології та оптимізованої системи догляду. По-перше, *CDA* використовує доказові методи для діагностики пацієнтів, які коштують набагато дешевше традиційних діагностичних тестів. Також, після візиту в клініку *CDA* подальше ведення пацієнта здійснюється дистанційно по мобільному телефону, що значно знижує витрати.

По-друге, *CDA* переглянула процес надання медичної допомоги і спростила його, щоб не виникало потреби направляти пацієнтів до інших клінік чи спеціалістів. Натомість, усі необхідні професіонали та обладнання об'єднані в одному закладі. Таким чином, *CDA* стала універсальним центром лікування діабету, забезпечуючи всі аспекти лікування під одним дахом.

Підсумок: структура витрат *CDA* дозволяє компанії підтримувати дуже низькі ціни на лікування діабету, заощаджуючи пацієнтам як час, так і гроші. Пацієнти можуть обрати один із трьох різних пакетів медичної допомоги – від профілактичної до комплексної допомоги – сплачуючи річну плату, яка становить приблизно від 70 до 200 доларів США. За оцінками *CDA*, це заощадило пацієнтам понад 2 мільйони доларів США на медичних витратах. Незабаром доступ до недорогої якісної медичної допомоги отримає до 80% населення. Такі результати привабили інвестиції від великих спонсорів, зокрема Endeavour, Echoing Green і Clinton Global Initiative. До 2020 року *CDA* виросла з 5 клінік, які обслуговували приблизно 5000 пацієнтів, до понад 50 клінік, які обслуговують понад 100 000 пацієнтів по всій Мексиці.

Приклад 4. Стратегія цілеспрямованої диференціації *Canada Goose*

Відкрийте зимовий випуск журналу «People», і ви, ймовірно, побачите фотографії знаменитостей у парках *Canada Goose*. Куртки бренду, впізнавані за характерною червоно-біло-синьою нашивкою на рукавах, були помічені на таких кінозірках, як Емма Стоун і Бредлі Купер, на вулицях Нью-Йорка та на обкладинці *Sports Illustrated*. Останнім часом *Canada Goose* стала надзвичайно успішною компанією завдяки сфокусованій стратегії диференціації, яка дозволяє їй процвітати у своїй ніші з оборотом 1,2 трильйона доларів. Орієнтуючись на преміум-покупців і пропонуючи унікально функціональний та стильний одяг, *Canada Goose* може стягувати майже 1000 доларів США за куртку, і їй ніколи не доводиться виставляти свої товари на розпродаж.

Незважаючи на те, що *Canada Goose* була заснована в 1957 році, нещодавній перехід до сфокусованої стратегії диференціації дозволив їй піднятися на вершину ринку елітних курток. У 2001 році генеральний директор Дані Райс взяв під контроль компанію та прийняв два ключових рішення. По-перше, він скоротив виробництво для приватних торгових марок і пошиття не верхнього одягу і зосередився виключно на брендовому верхньому одязі *Canada Goose*. По-друге, Райс вирішив залишити виробництво в Канаді, незважаючи на те, що багато північноамериканських конкурентів перенесли фабрики в Азію, щоб збільшити прибутки. На щастя для нього, ці два стратегічні рішення прямо привели до поточного успіху компанії. У той час як інші елітні бренди, як-от *Moncler*, продаються за такою ж ціною, лише парки *Canada Goose* «Made in Canada» найкраще витримують сувору зимову погоду. Канадські корені, використання гусячого пуху з канадських сіл, справжнє хутро койота і гарантія збереження тепла при температурі -5°C і нижче дозволили *Canada Goose* вигідно виокремитися серед конкурентів. Виразно канадський продукт компанії став хітом серед покупців, які виявились готові платити високі ціни за надзвичайно якісний і теплий зимовий верхній одяг.

Відтоді як *Canada Goose* перейшла до сфокусованої стратегії диференціації, компанія пройшла через бурхливий ріст прибутків та попиту в усьому світі. До того як Дані

Райс у 2001 році прийняв стратегічні рішення, *Canada Goose* мала річний дохід близько 3 мільйонів доларів. Протягом наступних десяти років річний дохід компанії зріс на понад 4000%; до кінця 2017 року доходи від продажів у понад 50 країнах перевищили 300 мільйонів доларів. З такими темпами схоже, що *Canada Goose* залишатиметься популярним товаром, доки глобальне потепління не знищить морози.

Приклад 5. Сфокусована стратегія оптимальної ціни *Trader Joe's*

Протягом останніх 50 років *Trader Joe's* створив справжній культ, пропонуючи під своїм брендом невеликий асортимент дуже популярних товарів за приємними цінами. Дотримуючись сфокусованої стратегії оптимальної ціни, *Trader Joe's* досяг процвітання в індустрії гастрономії, де загалом прибутки дуже невисокі. Сьогодні *Trader Joe's* на кожен метр квадратний торгової площі заробляє понад 1700 доларів щорічних продажів — це вдвічі більше, ніж у великій мережі здорової їжі *Whole Foods*.

Одним із ключів до успіху *Trader Joe's* і головною частиною його стратегії є його унікальний підхід до вибору товарів. Продаючи переважно товари невідомих виробників під власним брендом, *Trader Joe's* підтримує низькі витрати, що дозволяє пропонувати нижчі ціни. Але при цьому компанія дуже прискіпливо ставиться до вибору конкретних товарів, тому її бренд асоціюється з дуже високою якістю. Політика компанії полягає в наступному: якщо якийсь товар виявився непопулярним, його швидко міняють іншим, більш привабливим продуктом. Це принесло свої плоди: коли ви запитуєте споживачів у США, який продуктовий магазин продає найкращі товари, *Trader Joe's* називають першим. Під час нещодавнього опитування YouGov Brand Index майже 40% споживачів визнали *Trader Joe's* найкращим за якістю серед всіх конкурентів. Хоча *Trader Joe's* має в своєму асортименті набагато менше найменувань, ніж звичайний продуктовий магазин – лише 4 000 порівняно порівняно з 50 000 + у великих гіпермаркетах – але це допомагає підтримувати витрати та ціни на низькому рівні, що дуже цінують клієнти. Це призводить до збільшення оборотності запасів (ключовий показник ефективності роздрібної торгівлі), зниження витрат на зберігання запасів та зниження орендної плати, оскільки магазини можуть бути меншими за площею.

Trader Joe's також навмисно розміщує свої магазини в районах, де клієнти орієнтуються на низькі ціни, але при цьому цінують якість. Потенційні точки для розширення *Trader Joe's* визначає шляхом оцінки демографічної інформації. Своїми клієнтами *Trader Joe's* бачить молодих освічених людей – неодружених і пари без дітей, - які, можливо, не можуть дозволити собі найдорожчі продукти, але віддають перевагу органічним товарам і продуктам, готовим до вживання. Враховуючи те, що він займає торговельні площі меншого розміру, *Trader Joe's* може розташовуватись у доступних для прогулянок районах і міських центрах, саме в тих місцях, де живе цільова аудиторія. Через сфокусовану стратегію оптимальної ціни лояльні клієнти компанії готові стояти в чергах, щоб купити смачну кукурудзяну сальсу чи органічну каву.

Таблиця 3.1. Відмінні риси п'яти загальних конкурентних стратегій

Ознака	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації	Стратегія оптимальної ціни
Цільовий ринок	Масовий ринок	Масовий ринок	Вузька ринкова ніша, де потреби та вподобання покупців помітно відрізняються.	Вузька ринкова ніша, де потреби та вподобання покупців помітно відрізняються.	Широке або вузьке коло покупців, орієнтованих на споживчу цінність
Основи конкурентної стратегії	Нижчі загальні витрати, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям щось привабливе, відмінне від пропозицій конкурентів	Нижча загальна вартість, ніж у конкурентів, при обслуговуванні ніші	Характеристики, привабливі саме для учасників ніші	Можливість включати висококласні функції та характеристики за нижчою ціною, ніж у конкурентів
Продуктова лінія	Хороший базовий продукт із невеликими додатковими характеристиками (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато варіацій товару, широкий вибір; акцент на диференційних ознаках	Функції та характеристики, адаптовані до смаків і вимог учасників ніші	Функції та характеристики, адаптовані до смаків і вимог учасників ніші	Предмети з привабливими атрибутами та різноманітними характеристиками; хороша якість, але не обов'язково найкраща
Орієнтація виробництва	Постійний пошук способів зниження витрат без шкоди для прийнятної якості та основних функцій	Додавання будь-яких відмінних рис, за які покупці готові платити; прагнення до переваги товару	Постійний пошук способів зниження витрат на продукти, які задовольняють основні потреби учасників ніші	Дрібносерійне виробництво або продукція на замовлення, яка відповідає смакам і вимогам учасників ніші	Вбудовані привабливі функції та краща якість за нижчою ціною, ніж у конкурентів
Орієнтація маркетингу	- Низькі ціни, хороша вартість - Намагання зробити найбільш привабливими ті характеристики продукту, які забезпечують низькі витрати	- Реклама відмінностей - Стягнення преміальної ціни, щоб покрити додаткові витрати на диференціацію.	Повідомлення про привабливі характеристики недорогого продукту, який відповідає очікуванням нішевих покупців	Повідомлення про те, чому товар найкраще відповідає очікуванням покупців саме цієї ніші	Наголос на найкращому співвідношенні ціни та якості
Ключі до успіху	зниження витрат рік за роком у кожній сфері бізнесу	наголос на постійному вдосконаленні продуктів або послуг і постійних інноваціях, щоб випередити імітаційних конкурентів	Залишайтеся відданими обслуговуванню ніші з найменшими загальними витратами; не розмивайте імідж фірми, виходячи на інші сегменти ринку або додаючи інші продукти для розширення ринкової привабливості	Залишайтеся відданими обслуговуванню ніші краще, ніж конкуренти; не розмивайте імідж фірми, виходячи на інші сегменти ринку або додаючи інші продукти для розширення ринкової привабливості.	Наголошуйте на постійному вдосконаленні продуктів або послуг і постійних інноваціях разом із постійними зусиллями щодо підвищення ефективності.
Потрібні ресурси та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції зниження витрат у ланцюгу створення вартості. • Приклади: великомасштабні автоматизовані 	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції щодо якості, дизайну, нематеріальних активів та інновацій. • Приклади: 	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції зниження витрат на нішеві товари. • Приклади: нижчі витрати на виробництво конкретного 	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції для задоволення дуже специфічних потреб членів ніші. • Приклади: виготовлення на замовлення, тісні 	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції одночасного забезпечення нижчої вартості та вищої якості/ диференційованих функцій.

	заводи, культура, орієнтована на ефективність, переговорна сила	маркетингові компетенції, науково-дослідні команди, технології	продукту, бажаного нішею, можливості серійного виробництва	відносини з клієнтами	• Приклади: практики TQM, масове налаштування.
--	---	--	--	-----------------------	--

Завдання на семінар 3

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Best Buy є найбільшим роздрібним продавцем споживчої електроніки в Сполучених Штатах, річний дохід якого у 2021 році склав понад 47 млрд дол. Компанія агресивно конкурує за ціною з такими фірмами, як Costco, Sam's Club, Walmart і Target, але також вона відома своїм першокласним обслуговуванням клієнтів. Клієнти Best Buy відзначили, що торговельний персонал роздрібної торгівлі чудово обізнаний з продукцією компанії та може направити їх до точного місця розташування важкодоступних товарів. Клієнти Best Buy також цінують, що демонстраційні моделі комп'ютерних моніторів, цифрових медіаплеєрів та іншої електроніки мають повну потужність і готові до використання в магазині. Технічна підтримка Geek Squad від Best Buy і послуги встановлення є додатковими функціями обслуговування, які цінують багато клієнтів.

Як би ви охарактеризували конкурентну стратегію Best Buy? Це стратегія лідерства за витратами? Стратегія диференціації? Стратегія оптимальної ціни? Крім того, чи вирішила компанія зосередитись на вузькому сегменті ринку, чи націлена на масовий ринок? Поясніть свою відповідь.

2. У додатковому матеріалі описано позицію Vanguard як недорогого лідера в галузі управління інвестиціями. Спираючись на інформацію, надану в матеріалі, поясніть, як Vanguard створив свою перевагу низьких витрат і чому стратегія низьких витрат може бути успішною в фінансовій галузі

3. Monobank - український необанк (тобто прямий банк, який працює виключно в Інтернеті без традиційних фізичних мереж філій), що обслуговує понад 6 млн клієнтів. Посідає № 3 в Google Play та № 4 в App Store серед найпопулярніших фінансових додатків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн. Це роздрібний продукт АТ «Універсал Банк», який виник у рамках співпраці з командою Fintech Band

2018 року був визнаний найкращим українським FinTech-стартапом за версією PaySpace Magazine Awards і «Необанком року» від FinAwards.

Перекази між картками цього продукту і на картки інших банків України (до 10 000 грн на місяць), а також оплата комунальних послуг та поповнення мобільного рахунку з власних коштів відбуваються без комісії. Якщо переказувати й знімати кредитні кошти, комісія становить 4 %.

Однією з особливостей продукту є повернення частини суми від покупок — кешбек. Клієнт щомісяця може обрати 2 категорії та отримувати повернення певного відсотка (від 0,75 % до 20 %) від покупок у торговельних точках цієї категорії, а також

необмежену кількість категорій партнерського кешбеку та отримувати повернення певного відсотка.

Як би ви охарактеризували конкурентну стратегію Monobank? Це стратегія лідерства за витратами? Стратегія диференціації? Стратегія оптимальної ціни? Крім того, чи вирішила компанія зосередитись на вузькому сегменті ринку, чи націлена на масовий ринок? Поясніть свою відповідь.

4. Перегляньте веб-сайт Кендри Скотт за адресою www.kendrascott.com і подивіться, чи можете ви визначити принаймні три способи, за допомогою яких компанія прагне виділитися з-поміж конкуруючих ювелірних фірм. Чи є підстави вважати, що стратегія диференціації Кендри Скотт була успішною у створенні конкурентної переваги? Чому так або чому ні?

5. Airbnb і Uber – це компанії, які успішно вийшли на ринки оренди житла та таксі, відповідно. Обидві надають пропозиції, які зазвичай дешевші, ніж їхні існуючі конкуренти, мережі готелів і таксі.

За рахунок чого Airbnb і Uber змогли знизити свої витрати? Чим схожі їхні стратегії?

Чому готельним мережам або таксі важко повторити таку структуру витрат?

Якби ви керували мережею готелів або компанією таксі, які кроки у відповідь ви б зробили?

6. Клієнти обирають продукт компанії Harley-Davidson (мотоцикли) більше через соціальні чи емоційні міркування, які виходять за рамки функціональних характеристик мотоцикла та його здатності забезпечити транспортування чи комфортну їзду на дозвіллі.

Визначте принаймні два інших товари або послуги, які, ймовірно, приваблюють клієнтів через соціальні чи емоційні причини? Розкажіть, як це впливає на застосування стратегії диференціації

Лекція 4

Зміцнення конкурентних позицій компанії

1. Наступальні та оборонні стратегії

А. Проведення стратегічного наступу для покращення ринкових позицій компанії

Б. Оборонні стратегії – захист частки ринку і конкурентних переваг

2. Вибір масштабів діяльності компанії

А. Стратегії горизонтального злиття і поглинання

Б. Стратегії вертикальної інтеграції

В. Стратегії аутсорсингу

Приклад 1. Стратегія «Блакитного океану» фірми Vonobos в індустрії роздрібно́ї торгівлі чоловічим одягом.

Не так давно молоді спортивні чоловіки не завжди могли знайти одяг, який би пасував їхнім підкачаним статурам. Саме ця проблема спонукала двох студентів Стенфордського університету MBA у 2007 році створити Vonobos, бренд чоловічого одягу, який спочатку зосереджувався на продажу гарно скроєних чоловічих штанів через Інтернет. На той час така ідея відносилась до відносно «блакитних вод», оскільки в середньому ціновому діапазоні більшість брендів одягу та роздрібних продавців зосереджувались на інноваціях у жіночому одязі, а не в чоловічому. З тих пір Vonobos розширив свій портфель продуктів і включив повну лінійку чоловічого одягу, одночасно збільшивши свій дохід з 4 мільйонів доларів США в 2009 році до 123 мільйонів доларів США в 2021 році.

Цей успіх не залишився непоміченим як визнаними гравцями, так і іншими підприємцями. Численні стартапи кинулися у сектор пошиття чоловічого одягу на замовлення, починаючи від недорогих Combatant Gentlemen і закінчуючи численними майстернями з пошиття костюмів на замовлення, які існують у великих містах. Крім того, звичайні роздрібні продавці одягу також звернули увагу на цей новий тип покупців чоловічої статі, а генеральний директор Men's Wearhouse Даг Еверт заявив, що розглядає одяг на замовлення як «велику можливість для зростання». Men's Wearhouse нещодавно придбала фірму Joseph Abboud, щоб більше зосередитися на клієнтах-міленіалах, і планує пропонувати більше типів індивідуального одягу в майбутньому.

У відповідь Vonobos обрав новий напрям розвитку, щоб знову вийти у блакитні води перейти до блакитних вод у фізичній, а не електронній торгівлі. Інновацією компанії є Guideshop — магазин, який фактично нічого не продає. Замість цього Guideshop дозволяє чоловікам отримати персоналізований досвід покупок, приміряти одяг будь-якого розміру та кольору, а потім замовити його на сайті додому чи в офіс. Ця бізнес-модель базується на розумінні того, що дуже багато чоловіків хотіли б поспілкуватись з консультантом, щоб він допоміг їм визначити потрібний фасон, колір, розмір, форму — щоб в майбутньому з легкістю робити замовлення відповідного одягу в Інтернеті. Як сказав генеральний директор Vonobos Енді Данн, ідея полягала в тому, щоб надати умови купівлі не такі, як в інших магазинах. Зараз в звичайних магазинах основне завдання продавців — не допомагати клієнтам, а «складати одяг». З моменту відкриття свого першого Guideshop у 2011 році компанія вже 20 точок по всій країні та продовжує зростати. Ця стратегія сприяла успіху компанії, але ще невідомо, скільки часу залишається у Vonobos, перш ніж імітатори роздрібно́го продажу одягу примусять ці блакитні води почервоніти.

Приклад 2. Експансія Walmart в електронну комерцію через горизонтальне придбання

Оскільки кордони між традиційною роздрібною торгівлею та роздрібною торгівлею в Інтернеті почали стиратися, найбільша мережа недорогих супермаркетів Walmart розширила свою присутність в електронній комерції за допомогою горизонтального придбання. У 2016 році Walmart придбав Jet.com, інноваційний американський стартап електронної комерції, який був розроблений, щоб конкурувати з Amazon. Jet.com

пропонує клієнтам бонуси за замовлення кількох товарів, за використання дебетової картки замість кредитної або за вибір при покупці опції «без повернення». Зекономлені кошти дозволяють встановлювати нижчі ціни. Такий підхід Jet.com до низьких цін добре пасує до стратегії лідерства за витратами Walmart. Крім того, Walmart сподівався, що придбання допоможе йому прискорити своє зростання в електронній комерції, забезпечить швидкий доступ до деяких цінних знань і компетенцій у електронній комерції, збільшить широту пропозицій онлайн-продуктів і залучить нові сегменти клієнтів.

Walmart, як і інші офф-лайн продавці, зіткнувся з безліччю проблем, викликаних зміною очікувань клієнтів. Споживачі все більше цінують широкий асортимент товарів, зручність покупок і низькі ціни. Чутливість споживачів до ціни зросла, оскільки дуже легко порівнювати ціни в Інтернеті. Будучи традиційним (оффлайновим) роздрібним продавцем, Walmart зіткнувся з жорсткою конкуренцією з боку Amazon, найбільшої та найшвидше зростаючої компанії електронної комерції. Нескінченний асортимент товарів Amazon, відмінне обслуговування клієнтів, досвід у пошуковому маркетингу та звернення до широкої демографічної категорії споживачів додали конкурентного тиску в галузі роздрібної торгівлі.

У відповідь на цей тиск Walmart почав свій розвиток як багатоканальний роздрібний продавець (тобто оффлайн, онлайн і мобільний)- і придбання Jet добре вписалось в обраний курс. Після значних інвестицій у власний онлайн-канал Walmart.com компанія шукала інші способи залучення клієнтів шляхом зниження цін, розширення асортименту продуктів і пропонування найпростіших і найзручніших покупок. Широкий асортимент Jet, доступ до клієнтів - міленіалів і сегментів клієнтів з високим рівнем доходу, а також найкращий у своєму класі алгоритм ціноутворення повинні прискорити прогрес Walmart.

Jet продає все: від товарів для дому та електроніки до косметичних товарів, одягу та іграшок, пропонує продукцію від понад 2400 роздрібних продавців і партнерів. Jet також продовжує розширювати асортимент власних продуктів харчування під приватними торговими марками, що ще більше посилює конкуренцію з аналогічним бізнесом AmazonFresh. У 2017 році Walmart здійснив ще кілька придбань онлайн-компаній, що займаються продажем одягу, тим самим розширивши пропозиції одягу Jet і ще більше посилити свою присутність в електронній комерції. Серед них ShoeBuy (конкурент фірми Zappos, яка належить Amazon), Vonobos у чоловічому одязі, Moosejaw у туристичному спорядженні та одязі та Modcloth у жіночому одязі вінтаж та інді.

Через рік після придбання Jet обробляв в середньому 25 000 замовлень на день і продовжував діяти як провідник інновацій для Walmart. За той самий період продажі електронної комерції Walmart у США зросли, піднявшись на 63 відсотки, а акції зросли на 10 відсотків за останній рік. Хоча продажі Walmart через Інтернет все ще мізерні в порівнянні з Amazon, темпи зростання в цій сфері значно вищі, ніж у традиційної торгівлі. Отже, це багатообіцяючий напрямок для Walmart, оскільки галузь роздрібної торгівлі продовжує трансформуватися.

Приклад 3. Стратегія вертикальної інтеграції Tesla

На відміну від багатьох виробників автомобілів, Tesla використовує вертикальну

інтеграцію від виробництва запчастин до продажу та обслуговування автомобілів. Більшу частину доходу компанії (це майже 54 мільярда доларів в 2021 році) принесли продажі та лізинг електромобілів, а решта – обслуговування цих транспортних засобів і продаж побутових акумуляторів і систем сонячної енергії.

Будучи виробником електромобілів, Tesla використовує як зворотну, так і пряму вертикальну інтеграцію для досягнення кількох стратегічних цілей. Щоб запровадити інновації в критично важливий елемент свого ланцюжка поставок, Tesla інвестувала в «гігафабрику», яка виробляє акумулятори, необхідні для довговічного електромобіля. За словами колишнього віце-президента Tesla з виробництва, власне виробництво ключових запчастин і нових деталей, які потребують частих оновлень, дозволило компанії ефективно навчатися та швидше запускати нові версії продукту. Крім того, наявність тіснішого зв'язку між розробкою та виробництвом дає Tesla більший контроль над конструкцією автомобіля. Tesla використовує пряму вертикальну інтеграцію, щоб покращити взаємодію з клієнтами, володіючи дистрибуцією та обслуговуванням автомобілів, які вона будує. Їхня дилерська мережа дозволяє Tesla продавати електромобілі одразу кінцевим споживачам і закривати потреби в технічному обслуговуванні, не покладаючись на треті сторони, які іноді мають зовсім інші пріоритети.

Окрім вертикальної інтеграції виробництва та дистрибуції своїх електромобілів, Tesla використовує стратегію для створення екосистеми, необхідної для подальшого впровадження їхніх транспортних засобів. Оскільки багато споживачів вважають, що електромобілі мають обмежений запас ходу та тривалий час заряджання, що перешкоджає подорожам на великі відстані, Tesla будує мережу станцій Supercharger, щоб подолати цю проблему. Завдяки власним інвестиціям, Tesla не потрібно чекати, поки інша компанія наважиться забезпечити цю критично важливу інфраструктуру, яку потребують водії, перш ніж перейти з традиційних автомобілів з бензиновим двигуном. Подібним чином Tesla продає товари для виробництва та накопичення сонячної енергії, які полегшують клієнтам перехід на транспорт, що працює на основі сталої енергії.

Оскільки місія Tesla щодо прискорення переходу світу до сталої енергетики вимагала великих інвестицій вздовж всього ланцюжка створення вартості, ця стратегія не обійшлася без проблем. На відміну від батарей, сидіння мають обмежене стратегічне значення, але все ж Tesla вирішила виготовляти сидіння для Model 3 самостійно. Невідомо, чи саме сидіння були причиною великих затримок у виробництві в 2017 році, але, напевно, відволікання ресурсів на створення нових виробничих можливостей могло посилити проблему. Хоча стратегія вертикальної інтеграції Tesla не позбавлена недоліків, вона дозволила фірмі швидко розгорнути нові інноваційні продукти та запустити мережу, необхідну для широкого впровадження електромобілів. Інвестори винагородили Tesla за цю сміливу стратегію, оцінивши вартість компанії в понад 1 трильйон доларів (2021 р.), що вище, ніж у інших великих американських автовиробників.

Завдання на семінар 4

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Знайдіть компанію, яка швидко захоплює або захоплювала в минулому частку ринку в існуючих гравців. Спробуйте визначити, яку наступальну стратегію провадила компанія-«агресор»? Чим відрізняється її бізнес-модель? Які кроки вона зробила для цього успіху?

2. Tesla, Inc. швидко стала однією з найуспішніших серед американських автомобільних компаній. У додатковому матеріалі до лекції 4 описано, як компанія Tesla зробила вертикальну інтеграцію центральною частиною своєї стратегії. Які сегменти ланцюга створення вартості Tesla вирішила охопити і утримувати всередині компанії? Як вертикальна інтеграція та інтеграція екосистеми допомогли організації створити конкурентну перевагу? Чи зміцнила вертикальна інтеграція позиції компанії на ринку? Поясніть, чому так чи ні.

3. Знайдіть в Інтернеті принаймні дві компанії в різних галузях, які уклали угоди про аутсорсинг із фірмами, що надають спеціалізовані послуги. Які види діяльності в ланцюжку створення вартості компанії вирішили передати аутсорсингу. Чи здається, що якась із цих угод про аутсорсинг загрожує конкурентоспроможності компаній?

4. Оберіть будь-яку компанію – велику або малу. Спробуйте визначити принаймні п'ять видів діяльності, які компанія може передати на аутсорсинг. Як можна обрати, що варто передавати зовнішнім виконавцям, а що ні? Які фактори потрібно враховувати. Визначте, які види діяльності ви б порекомендували цій компанії передати на аутсорсинг, а які – ні, і поясніть, чому.

5. Зайдіть на веб-сайт компанії Nestlé (<https://www.nestle.ua/>), а також на веб-сайт <https://mergr.com/nestl%25c3%25a9-s.a.-acquisitions#cma-tab> Перегляньте інформацію про злиття і поглинання Nestlé за останній час.

Розкажіть про три поглинання Nestlé і поясніть, які стратегічні цілі переслідувала компанія, купуючи інші підприємства.

6. Визначте компанію з високим рівнем вертикальної інтеграції (окрім Tesla), як-от Apple, або Netflix. Оцініть вплив рішення про вертикальну інтеграцію на компанію, відповівши на наступні запитання.

а. Які нові ресурси чи здібності, якщо такі були, повинна була розвинути фірма, щоб почати цю нову діяльність?

б. Який вплив мало рішення почати цю діяльність на його здатність координувати роботу з іншими пов'язаними видами діяльності всередині фірми?

в. Як це рішення вплинуло на постачальників або клієнтів?

Лекція 5

Стратегії конкуренції на міжнародних ринках

1. Мотиви виходу на зовнішні ринки і вплив на стратегію фірми

2. Види міжнародних стратегій фірми

3. Формування конкурентної переваги при міжнародній діяльності

4. Стратегічні кроки на міжнародних ринках. Стратегії у країнах, що розвиваються.

Приклад 1. Walgreens Boots Alliance, Inc.: Вхід на зовнішні ринки через стратегічний альянс з подальшим злиттям

Аптека Walgreens заснована в 1901 році як єдиний магазин на південній стороні Чикаго і виросла до найпопулярнішої роздрібно-фармацевтичної мережі в Америці. Walgreens був піонером серед аптек "самообслуговування" і досяг успіху, швидко розбудувавши величезну місцеву мережу магазинів після Другої світової війни. Ця стратегія, орієнтована на зростання, добре послужила Walgreens до початку XXI століття – до цього часу американський ринок був практично насичений. До 2014 року 75 відсотків американців проживали в радіусі п'яти миль від Walgreens. Компанія також зіткнулась з загрозами основній моделі бізнесу. Walgreens значною мірою покладається на продаж ліків, за які, як правило, платять не пацієнти, а уряд чи страхова компанія. Коли уряд та страховики почали докладати багато зусиль для скорочення витрат, основне джерело прибутку Walgreens опинилось під загрозою. Щоб пом'якшити ці ризики, Walgreens вирішив вийти на зовнішні ринки.

Walgreens знайшов ідеального міжнародного партнера – Alliance Boots. Базуючись у Великій Британії, Alliance Boots мав значний досвід роботи на міжнародному рівні – 3300 магазинів в 10 країнах світу. Партнерство з Alliance Boots мало кілька стратегічних переваг, що дозволило Walgreens швидко вийти на зовнішні ринки, а також отримати додаткові активи та досвід. По-перше, роздрібні аптеки Walgreens отримали б доступ до нових ринків за межами насиченого ринку США. По-друге, Walgreens отримав би новий потік доходів від оптової торгівлі ліками. Alliance Boots володів розлогою європейською мережею оптового розповсюдження ліків; Walgreens зміг би використати не тільки цю мережу, але ще й досвід для створення подібної системи в США. Нарешті, злиття з Alliance Boots могло зміцнити існуючий бізнес Walgreens, покращивши його становище на ринку, а отже – і переговорну силу при контактах з виробниками ліків. Зважаючи на ці переваги, Walgreens швидко уклав стратегічний альянс, а потім і викупив Alliance Boots, об'єднавши в 2014 році обидві компанії в одну - Walgreens Boots Alliance. Зараз це один з найбільших у світі клієнтів фармакологічного бізнесу, який може з сильної позиції торгуватись з фармакологічними компаніями та іншими постачальниками і отримувати значну економію масштабу.

Ринок прихильно реагував на злиття. Акції Walgreens Boots Alliance більш ніж удвічі зросли в ціні з моменту першої новини про партнерство в 2012 році. Звісно, компанія все ще намагається інтегрувати дві фірми в єдине ціле та стикається з новими ризиками, такими як валютні коливання. Однак, оскільки фармацевтична промисловість продовжує консолідуватися, Walgreens перебуває у безперечно сильнішому становищі і буде і надалі зростати завдяки своєму стратегічному міжнародному придбанню.

Таблиця 5.1 - Плюси і мінуси міжнародних стратегій

	Переваги	Недоліки
Багатонаціональна	• Може більш точно	• Перешкоджає спільному

(думай локально, дій локально)	<p>відповідати конкретним потребам кожного ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> • Може швидше реагувати на локальні зміни попиту • Може цілеспрямовано реагувати на кроки місцевих конкурентів • Може швидше реагувати на місцеві можливості та загрози 	<p>використанню ресурсів і компетенцій або передачі між ринками</p> <ul style="list-style-type: none"> • Має вищі витрати на виробництво та розподіл • Не сприяє формуванню глобальної конкурентної переваги
Глобальна (думай глобально, дій глобально)	<ul style="list-style-type: none"> • Має нижчі витрати завдяки економії масштабу • Може призвести до підвищення ефективності завдяки передачі найкращих практик між ринками • Збільшує рівень інновацій завдяки обміну знаннями та передачі компетенцій • Пропонує переваги глобального бренду та репутації 	<ul style="list-style-type: none"> • Неможливо задовольнити специфічні місцеві потреби • Менше реагує на зміни місцевих ринкових умов • Передбачає вищі транспортні витрати та тарифи • Має вищі витрати на координацію та інтеграцію
Транснаціональна (думай глобально, дій локально)	<ul style="list-style-type: none"> • Пропонує переваги як локального реагування, так і глобальної інтеграції • Забезпечує передачу та спільне використання ресурсів і компетенцій через кордони • Забезпечує переваги гнучкої координації 	<ul style="list-style-type: none"> • Складніша і важча в реалізації • Передбачає суперечливі цілі, які може бути важко узгодити, та вимагає компромісів • Передбачає більш дороге та тривале впровадження

Приклад 2. Four Seasons Hotels: місцеві особливості, глобальний сервіс

Four Seasons Hotels - це мережа розкішних готелів з штаб-квартирою в Торонто (Канада). Маючи понад 100 об'єктів нерухомості, розташованих у багатьох найпопулярніших туристичних напрямках та в ділових центрах світу, Four Seasons приймають у себе багатьох найвибагливіших мандрівників у світі. На відміну від свого ключового конкурента, Ritz-Carlton, який пропонує однакові готелі у всьому світі, Four Seasons здобув частку ринку, спритно поєднуючи місцевий архітектурний та культурний стиль із розкішним обслуговуванням, однаковим в усьому світі.

Виходячи на новий ринок, Four Seasons завжди шукають місцевого фінансового партнера. Розуміння місцевих звичаїв та ділових відносин, яким володіє цей партнер, має вирішальне значення для процесу розробки нового готелю. Four Seasons також наймає місцевого архітектора та консультанта з дизайну для кожної будівлі, а не запрошує спеціалістів, з якими вже працювали в інших містах. Це може бути ризиковано, особливо на ринках, що розвиваються, але Four Seasons виявив, що в довгостроковій перспективі вартує формувати саме місцеву команду.

Конкретний макет та планування кожного готелю також унікальні. Наприклад, коли Four Seasons відкривав свій готель у Мумбаї, Індія, було спеціально спроектовано великі банкетні зали, щоб залучити індійський весільний сегмент. В Індії на весілля часто запрошують тисячі гостей. При виході в країни Близького Сходу, Four Seasons передбачив у готелях окремі молитовні кімнати для чоловіків і жінок. На Балі, куди люди з розвинених країн часто їдуть, щоб справити весілля, у готелі працює «шаман погоди», який гарантує особливо забобонним гостям, що погода не зіпсує їхній особливий день. У всіх цих випадках мета Four Seasons – дотриматись місцевих особливостей та колориту.

Наймаючи персонал своїх готелів, Four Seasons прагне досягти ідеального балансу між наймом місцевих жителів, які мають вроджене знання місцевої культури, та експатріатами або «носіями корпоративної культури», які розуміють специфіку роботи Four Seasons. Компанія також має глобальні системи для відстеження смаків клієнтів та використовує глобальні стандарти обслуговування, однакові для всього світу. Four Seasons стверджує, що його гості отримують однаково високий рівень обслуговування в усьому світі, але враження і колорит усюди будуть різними.

Розробляти унікальні архітектурні проекти і планування для кожного готелю – набагато дорожче, але це стратегічний компроміс Four Seasons, необхідний для дотримання місцевого колориту, якого прагнуть клієнти високого класу. Аналогічно, важливою є підтримка однакових в усьому світі операційних процесів та стандартів обслуговування. Four Seasons досягли правильного балансу: «мисли глобально, дій локально» - що є маркером справжньої транснаціональної стратегії. Як результат, компанія користується високою міжнародною репутацією та володіє провідною часткою ринку в сегменті елітних готелів.

Самостійне вивчення

Захист від глобальних гігантів: стратегії для місцевих компаній у країнах, що розвиваються

Якщо багаті на ресурси міжнародні компанії у пошуку нових можливостей прагнуть вийти на ринки країн, що розвиваються, - які варіанти стратегії можуть використовувати місцеві компанії, щоб вижити? Виявляється, перспективи для місцевих компаній у боротьбі проти глобальних гігантів аж ніяк не похмурі. Дослідження місцевих компаній на ринках, що розвиваються, виявили п'ять стратегій, які довели свою ефективність у захисті від глобальних конкурентних компаній.

1. *Розробляйте бізнес-моделі, які використовують недоліки в локальних розподільчих мережах або інфраструктурі.* У багатьох випадках великий набір ресурсів, якими володіють глобальні гіганти, мало допомагає при виході на ринки, що

розвиваються. Відсутність у бідніших країнах добре налагоджених місцевих оптових і дистриб'юторських мереж, телекомунікаційних систем, банківського обслуговування або медіа, необхідних для реклами, ускладнює для великих міжнародних компаній перенесення бізнес-моделей, розроблених для розвинених ринків, на ринки, що розвиваються. Ринки, що розвиваються, віддають перевагу місцевим компаніям, керівники яких знайомі з місцевою мовою та культурою та мають навички підбору великої кількості сумлінних працівників для виконання трудомістких завдань. Shanda, китайський виробник багатокористувацьких онлайн-рольових ігор (MMORPG), свого часу подолав відсутність у Китаї налагодженої мережі кредитних карток, продаючи передплачені картки доступу через місцевих продавців. Орієнтація компанії на онлайн-ігри також захищає її від недоліків китайського законодавства про піратство програмного забезпечення. Індійська компанія з виробництва електроніки зайняла собі ринкову нішу, розробивши універсальний касовий апарат, розроблений спеціально для мільйонів власників маленьких магазинів в Індії, який витримує часті відключення електроенергії в країні.

2. *Використовуйте глибоке розуміння потреб і вподобань місцевих клієнтів для створення індивідуальних продуктів або послуг.* Коли ринки країн, що розвиваються, здебільшого складаються з клієнтів із специфічними місцевими потребами, хорошим варіантом стратегії є зосередження на клієнтах, які віддають перевагу місцевому продукту, і змиритися з втратою клієнтів, яких приваблюють глобальні бренди. Місцева компанія може вміло використати своє походження — своє знайомство з місцевими уподобаннями, свій досвід у виробництві традиційних продуктів, свої давні стосунки з клієнтами. Невеликий близькосхідний виробник мобільних телефонів успішно конкурує з галузевими гігантами Samsung та Apple, продаючи модель, розроблену спеціально для мусульман: смартфон містить завантажений Коран, він попереджає людей про час молитви та оснащений компасом, який вказує на Мекку. Компанія Tencent, що базується в Шеньчжені, стала лідером у сфері обміну миттєвими повідомленнями в Китаї завдяки унікальному розумінню китайської поведінки та культури.

3. *Скористайтеся аспектами місцевої робочої сили, з якими великі міжнародні компанії можуть бути незнайомі.* Місцеві компанії, яким бракує технологічних можливостей іноземних компаній, можуть покладатися на краще розуміння місцевої робочої сили, щоб компенсувати будь-які недоліки. Focus Media є найбільшою в Китаї фірмою зовнішньої реклами, яка покладається на недорогу робочу силу, щоб оновлювати свої понад 170 000 рідкокристалічних дисплеїв і рекламних щитів у більш ніж 90 містах за допомогою «низьких» технологій, тоді як міжнародні компанії, що працюють у Китаї, використовують екрани з електронною мережею, яка дозволяє міняти рекламні повідомлення дистанційно. Focus натомість використовує цілу армію співробітників, які їздять до кожного дисплея на велосипеді, щоб завантажити нову рекламу з флешки. Індійські фірми з інформаційних технологій, такі як Infosys Technologies і Satyam Computer Services, завдяки знайомству з місцевими ринками праці змогли знизити витрати на персонал порівняно з міжнародними конкурентами EDS і Accenture. У той час як великі міжнародні компанії зосередили зусилля з найму персоналу в таких містах, як Бангалор і Делі, підвищуючи зарплати інженерам і айтишникам, місцеві компанії наймають спеціалістів у маленьких містечках, не

відомих іноземним компаніям.

4. *Використовуйте стратегії придбання та швидкого зростання, щоб краще захиститися від міжнародних компаній, орієнтованих на розширення.* Оскільки потенціал зростання таких ринків, що розвиваються, як Китай, Індонезія та Бразилія, очевидний для світу, місцеві компанії повинні намагатися якнайшвидше збільшити свої масштаби та покращити конкурентоспроможні можливості, щоб захиститися від арсеналу ресурсів сильніших міжнародних гравців. Більшість успішних компаній на ринках, що розвиваються, стрімко здійснюють злиття та поглинання, щоб сформувати спочатку національну, а потім і міжнародну присутність. Hindalco, найбільший виробник алюмінію в Індії, пішов саме таким шляхом, щоб досягти своїх амбіцій глобального домінування. Придбавши спочатку компанії в Індії, вона отримала достатньо досвіду та впевненості, щоб згодом придбати набагато більші іноземні компанії з можливостями світового рівня. Коли Китай почав лібералізувати свою зовнішньоторговельну політику, Lenovo (китайський виробник ПК) зрозумів, що його тривале домінування на ринку Китаю не може протистояти натиску нових міжнародних компаній, таких як Dell і HP. Придбання ПК-бізнесу IBM дозволило Lenovo отримати швидкий доступ до всесвітньо визнаного бренду, науково-дослідних можливостей і існуючої мережі дистрибуції в розвинених країнах. Це дозволило Lenovo не тільки встояти проти вторгнення глобальних гігантів на її внутрішній ринок, але й вийти на нові ринки по всьому світу.

5. *Передача досвіду компанії на транскордонні ринки та ініціювання дій для боротьби на міжнародному рівні.* Коли компанія з країни, що розвивається, має ресурси та можливості, придатні для конкуренції на ринках інших країн, започаткування ініціатив щодо передачі свого досвіду на зовнішні ринки стає життєздатним стратегічним варіантом. Televisa, найбільша медіакомпанія Мексики, використала свій досвід в іспанській культурі та лінгвістиці, щоб стати найпліднішим у світі продюсером іспаномовних мильних опер. Продовжуючи вдосконалювати свої можливості та вивчаючи свій досвід роботи на зовнішніх ринках, компанія навіть може перетворитися на компанію, здатну конкурувати у всьому світі, як глобальний гігант. Компанія Sundaram Fasteners з Індії розпочала свій вихід на зовнішні ринки як постачальник ковпачків радіаторів для General Motors — можливість, яку вона використала, коли GM вперше вирішила передати виробництво цієї деталі на аутсорсинг. Будучи учасником мережі постачальників GM, компанія дізналася про нові технічні стандарти, розширила свої можливості та стала однією з перших індійських компаній, яка отримала сертифікат якості QS 9000. Завдяки отриманому досвіду та відповідності стандартам якості компанія Sundaram змогла знайти можливості для постачання автомобільних запчастин до Японії та Європи.

Стратегія успіху WeChat

WeChat, китайська програма для соціальних мереж і обміну повідомленнями, схожа на Whatsapp чи Viber, дозволяє користувачам спілкуватися в чаті, публікувати фотографії, робити покупки в Інтернеті та обмінюватися інформацією і музикою. Месенджер продовжує додавати нові функції, такі як WeChat Games і WePay, який дозволяє користувачам надсилати грошові перекази. Зараз компанія обслуговує понад мільярд активних користувачів, що свідчить про успіх її стратегії.

WeChat також досяг неймовірного успіху, не допускаючи на свій ринок міжнародних суперників. Через цензуру та регулювання в Китаї китайські компанії соціальних мереж мають потужну перевагу перед іноземними конкурентами. Однак це не основна причина, чому WeChat став невід’ємною частиною китайського життя.

WeChat зміг перевершити міжнародних конкурентів, оскільки краще розуміючи потреби китайських клієнтів, він може передбачати їхні бажання. WeChat додав - функції, які дозволяють користувачам перевіряти камери дорожнього руху в годину пік, купувати квитки в кіно та записуватися на прийом до лікаря – і все це в одному додатку. Запис на прийом до лікарів - це функція, яка надзвичайно популярна серед китайських клієнтів. По суті, WeChat створив власну мережу розповсюдження затребуваної інформації та товарів у жвавих містах Китаю.

WeChat також має розуміння місцевих звичаїв, з яким міжнародні суперники не можуть зрівнятися. Щоб просувати додаток WePay, WeChat створив новорічну лотерею, у якій користувачі могли виграти віртуальні «червоні конверти». Червоні конверти з грошима – це традиційний подарунок на китайський Новий рік. WePay вдалося за місяць акції збільшити кількість користувачів з 30 до 100 мільйонів завдяки популярності новорічної лотереї. Сьогодні понад 600 мільйонів користувачів WeChat активно використовують WePay. WeChat і надалі дає можливість користувачам надсилати один одному «червоні конверти» на свята, і з успіхом продовжує новорічні акції. WeChat випередив навіть інші китайські компанії. Засновник Alibaba Джек Ма визнав, що завдяки вмілому маркетингу WeChat опинився попереду його компанії, назвавши це «атакою на Перл-Харбор». Китайські технічні експерти відзначили, що ця рекламна акція стала кошмаром Ма, оскільки вона зробила WeChat лідером в галузі китайських міжособистісних переказів.

Стратегія WeChat щодо постійної розробки нових функцій також підтримує його конкурентоспроможність. Будучи китайським «додатком для всього», він увійшов в усі сфери життя в Китаї, тому, ймовірно, і надалі не дасть жодного шансу іноземним конкурентам.

Завдання на семінар 5

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Опишіть плюси і мінуси кожного способу виходу на зовнішні ринки (експорт, продаж ліцензій, франчайзинг, дочірня компанія, стратегічні альянси). Наведіть приклад для кожного способу виходу

2. L'Oréal продає 32 бренди косметики, ароматів та засобів для догляду за волоссям у 130 країнах. Міжнародна стратегія компанії передбачає виготовлення цієї продукції на 42 заводах, розташованих у всьому світі. Міжнародна стратегія L'Oréal висвітлена на веб-сайті компанії² та в прес-релізах, річних звітах та презентаціях. Перегляньте веб-сайт компанії і подумайте: Чому компанія вирішила відкривати дочірні підприємства

² https://careers.loreal.com/en_us/content/operation?3_4_3=126

закордоном? Можливо, існують більші стратегічні переваги при виході на іноземні ринки за допомогою експорту?

3. Припустимо, ви відповідаєте за розробку стратегії для міжнародної компанії, що продає продукцію в 50 різних країнах світу. Одне з питань, з якими ви стикаєтесь, - це використовувати багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію.

3.а. Якщо ваша компанія виробляє смартфони, які з цих стратегій, на вашу думку, варто використовувати? Чому?

3.б. Якщо ваша компанія виробляє сухі та консервовані супи, чи може багатонаціональна стратегія бути більш доцільною, ніж глобальна стратегія чи транснаціональна стратегія? Чому так або чому ні?

3.в. Якщо ваша компанія виробляє велику побутову техніку, таку як пральні машини, духовки та холодильники, яку стратегію, на вашу думку краще використовувати - багатонаціональну стратегію, глобальну стратегію чи транснаціональну стратегію? Чому?

4. Використовуючи ресурси та джерела в Інтернеті, визначте та опишіть три ключові стратегії, які General Motors використовує для конкуренції в Китаї.

Лекція 6

Побудова організації, здатної до ефективної реалізації стратегії

1. Підбір персоналу компанії
2. Придбання і розвиток необхідних ресурсів і компетенцій.
3. Пристосування організаційної структури до стратегії.

Приклад 1. Розвиток талантів в Deloitte Touche Tohmatsu Limited

(сайт українського відділення компанії <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>)

Наймання, утримання та розвиток талантів є критично важливими видами діяльності Deloitte, найбільшої у світі фірми з надання професійних послуг. Пропонуючи ефективні програми навчання та розвитку, компанія Deloitte змогла створити потужну групу кадрів для фірми. Компанія Deloitte отримала визнання завдяки концентрації на навчанні та розвитку співробітників на всіх етапах їхньої кар'єри – так, вона посіла перше місце в списку «Кращих приватних компаній для лідерів» від журналу *Chief Executives*, а також увійшла до списку «100 найкращих працедавців» за версією *Fortune*. Успішна реалізація стратегії Deloitte в сфері управління персоналом ґрунтується на наступних програмах:

- **Чіткі перспективи зростання.** Ще на початковому етапі найму, а потім протягом усього терміну перебування співробітника у фірмі, Deloitte чітко прокладає його кар'єрний шлях. Шлях окреслює очікуваний графік просування до кожного рівня ієрархії фірми, а також описує необхідні для цього компетенції та досвід. Прозорість кар'єрного зростання Deloitte у поєднанні з поглибленим процесом управління ефективністю допомагає співробітникам чітко розуміти свої переваги. Це служить

мотиваційним інструментом для найкращих виконавців, і часто призводить до прискорення кар'єри.

- **Формальні програми навчання.** Як і інші провідні організації, Deloitte має програму, яка гарантує, що недавні випускники коледжів отримають необхідну підготовку та навички для успішної роботи. Проте любов Deloitte до формального навчання очевидна на всіх рівнях організації. Кожного разу, коли працівника просувають по службі, він або вона відвідує «віхову» школу, тижневу симуляцію, яка відтворює реальні бізнес-ситуації, з якими співробітники стикаються під час переходу на нові етапи розвитку кар'єри. Крім того, Deloitte запроваджує обов'язкові години навчання для всіх своїх співробітників, щоб гарантувати, що люди продовжуватимуть свій професійний розвиток.

- **Спеціальні програми для талановитих співробітників.** Deloitte також пропонує стипендії та програми, щоб допомогти співробітникам отримати нові навички та покращити їхній лідерський розвиток. Наприклад, програма Global Fellows передбачає, що найкращі спеціалісти співпрацюють з вищим керівництвом для розвитку міжнародної діяльності компанії. Компанія Deloitte також запровадила програму «Розвиток нових лідерів», яка пропонує розвиток навичок, всеосяжний зворотний зв'язок і індивідуальне навчання в керівників, щоб допомогти найефективнішим менеджерам підготуватись до підвищення.

- **Спонсорство, а не менторство.** Щоб навчити наступне покоління лідерів, компанія Deloitte запровадила офіційні програми наставництва для підтримки лідерства. Однак компанія Deloitte використовує для опису цієї ініціативи термін «спонсорство». Завдання спонсора полягає в тому, щоб виявляти особисту зацікавленість у особі та виступати від її імені. Спонсори допомагають майбутнім лідерам орієнтуватися в фірмі, розвивати нові компетенції, розширювати свою мережу та вдосконалювати навички, необхідні для прискорення кар'єри.

Приклад 2. Можливості реалізації стратегії Zara

Zara, головний підрозділ Inditex Group, є провідним роздрібним продавцем «швидкої моди». Щойно нові колекції з'являються в будинках високої моди, таких як Prada, команда дизайнерів Zara починає працювати над зміною дизайну одягу, щоб виробляти одяг як у кутюр'є, але за доступними цінами. Стратегія Zara розумна, але аж ніяк не унікальна. Конкурентна перевага компанії полягає у виконанні стратегії. Кожен крок Zara у ланцюжку створення вартості спрямований на швидке розміщення модного одягу в магазинах, забезпечення високого товарообігу та стратегічне збільшення трафіку.

Перший ключовий важіль – швидкий процес виробництва. Команда дизайнерів Zara використовує ідеї високої моди та відгуки від магазинів майже в реальному часі, щоб створювати найсучасніші речі. Виробництво в основному відбувається на заводах поблизу головного офісу в Іспанії, Північній Африці та Туреччині – тобто, у регіонах, які мають відносно високу вартість робочої сили. Зате розташування заводів у стратегічній близькості забезпечує більшу гнучкість і краще реагування на потреби ринку, тим самим компенсуючи додаткові витрати на робочу силу. Весь процес виробництва, від дизайну до надходження в магазини, займає лише два тижні, тоді як іншим фірмам потрібно півроку. У той час як традиційні роздрібні торговці

виробляють до 80 відсотків своїх товарів до початку сезону, Zara має готовими лише 50-60 відсотків, а решту одягу розробляють та шують вже безпосередньо протягом сезону. Zara цілеспрямовано виробляє невеликі партії, щоб менше товарів пізніше доводилось продавати зі знижками, а також щоб заохочувати імпульсивні покупки, оскільки кожен товар може закінчитися за кілька днів. Zara розробила свій виробничий процес від початку до кінця з головною метою – максимізувати оборот, створюючи справжню перевагу на цьому етапі реалізації стратегії.

Zara також чудово залучає відвідувачів до магазинів. По-перше, невеликі розміри партій і часті поставки товару (до двох разів на тиждень на магазин) спонукають клієнтів часто відвідувати магазин і швидко купувати. Покупці Zara в середньому відвідують магазин 17 раз на рік – у інших брендів швидкої моди кількість відвідувань складає в середньому 4-5 разів на рік. В середньому речі залишаються в магазині Zara лише 11 днів. По-друге, Zara не витрачає грошей на рекламу, але займає одні з найдорожчих торгових площ у місті, завжди поруч із будинками високої моди, які вона імітує. Близькість підсилює асоціації з високою модою, тоді як місце розташування зі жвавим рухом забезпечує значний потік людей. Загалом Zara вдалося створити конкурентну перевагу на кожному рівні реалізації стратегії, тісно поєднавши дизайн, виробництво, рекламу та розміщення із загальною стратегією швидкої моди: «надзвичайно швидко та надзвичайно гнучко».

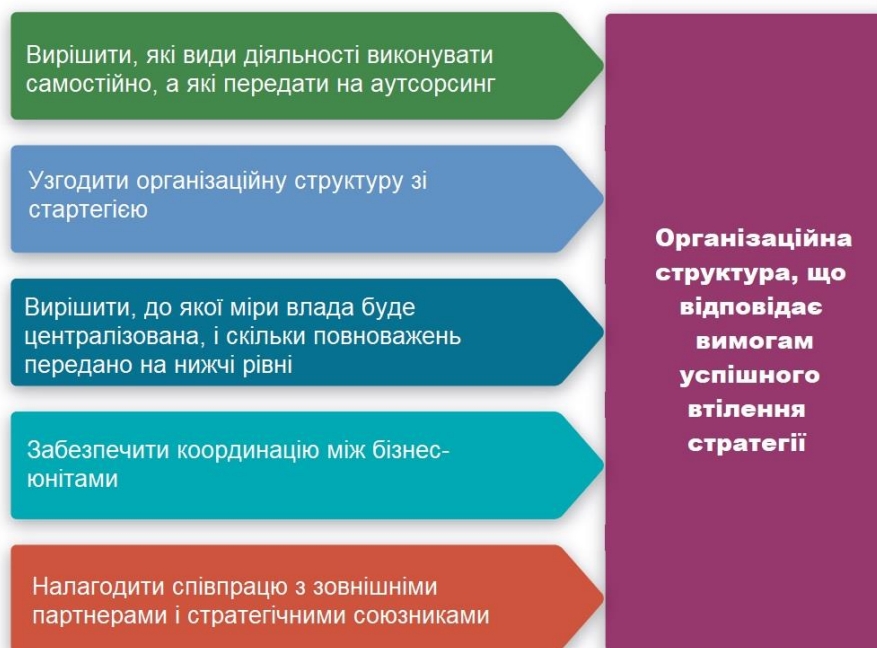


Рис.6.1 – Структура зусиль для успішного втілення стратегії

Приклад 3. Якi види diyalnosti v lantsojku stворення vartosti Apple peredaє na autsorsing і чому?

Інновації та дизайн є основними компетенціями Apple і рушійними силами створення продуктів-переможців, таких як iPod, iPhone та iPad. Як наслідок, уся діяльність, безпосередньо пов'язана з розробкою нового продукту та дизайном продукту,

виконується всередині компанії. Наприклад, група промислового дизайну Apple відповідає за створення зовнішнього вигляду всіх продуктів Apple — від MacBook Air до iPhone, а також майбутніх продуктів.

Створення безперервного потоку чудових нових продуктів і їхніх нових версій є ключовим фактором успіху стратегії Apple. Але реалізація цієї стратегії потребує не лише інновацій та дизайнерських можливостей. Виробнича гнучкість і швидкість є обов'язковими у виробництві продуктів Apple, щоб забезпечити втілення найновіших ідей у нових моделях і щоб компанія задовольнила високий попит на свої продукти, особливо на момент запуску.

Щоб отримати ці можливості, Apple звертається до аутсорсингу, як і більшість її конкурентів у сфері побутової електроніки. Apple передає аутсорсинг виробництво таких продуктів, як iPhone, в Азію, де контрактні виробничі організації мають переваги завдяки величезному масштабу, високій гнучкості та низькій вартості. Можливо, найкращим прикладом переваг азійських контрактних виробників є Foxconn, компанія, яка збирає не гаджети лише для Apple, але й для Hewlett-Packard, Motorola, Amazon.com і Samsung. Масштаби Foxconn неймовірні: станом на 2020 рік в ній офіційно працювало працює 1,3 мільйона людей. Такий масштаб забезпечує компаніям значний ступінь гнучкості, оскільки Foxconn має можливість найняти 3000 нових співробітників практично миттєво. Apple більше, ніж її конкуренти, здатна скористатися перевагами контрактного виробництва, використовуючи свій величезний обсяг продажів і сильну фінансову позицію. Хоча аутсорсинг дозволив Apple скористатися перевагами нижчої вартості та більш гнучкого виробництва, відсутність прямого контролю спричинила певні проблеми. Умови праці у Foxconn настільки жахливі, що Foxconn встановила спеціальні сітки, щоб працівники не коїли самогубства, викидаючись з вікон. Коли про це стало відомо, Apple у відповідь встановила стандарти для своїх постачальників і посилила зусилля щодо моніторингу умов праці і забезпечення дотримання цих стандартів. Зараз Apple щороку проводить понад 700 комплексних перевірок збиральних заводів, щоб переконатись, що її стандарти виконуються.

Самостійне вивчення

Які види діяльності виконувати всередині компанії, а які передати аутсорсингу?

Окрім того факту, що стороння особа, завдяки своєму досвіду та спеціалізованому ноу-хау, може виконувати певні дії краще або дешевше, ніж компанія може виконувати їх самостійно, аутсорсинг також іноді може сприяти кращому виконанню стратегії. Аутсорсинг вибраних видів діяльності зовнішнім постачальникам дає змогу компанії посилити свою стратегічну спрямованість і зосередити всю свою енергію на виконанні тих дій, які є основою її стратегії, де вона може створити унікальну цінність. Наприклад, 83 відсотки з 10 найкращих фармацевтичних компаній передають аутсорсингу такі функції, як управління клінічними даними та моніторинг випробувань; вони набагато рідше передають на аутсорсинг більш стратегічні функції, такі як планування нового продукту. Nike зосереджується на дизайні, маркетингу та розповсюдженні серед роздрібних торговців, одночасно передаючи на аутсорсинг практично весь пошив свого взуття та спортивного одягу. Цікаво, що флагман електронної комерції Alibaba почала свою діяльність, передавши веб-розробку (а це

ключова функція) американській фірмі; але це було пов'язано з тим, що у спеціалістів Китаю на той час не було достатньо навиків в галузі розробки програмного забезпечення.

Така підвищена зосередженість на виконанні критично важливих для стратегії дій може дати три важливі переваги, пов'язані з втіленням стратегії:

- *Компанія покращує свої шанси перевершити конкурентів у виконанні критично важливих для стратегії дій і створення відмінних компетенцій.* Принаймні, підвищена увага до виконання кількох обраних видів діяльності має сприяти більш ефективному виконанню цих видів діяльності. Це може суттєво підвищити конкурентоспроможність шляхом або зниження витрат, або підвищення якості продукту чи послуги. Підприємства, які отримують багато запитів від клієнтів або які повинні надавати цілодобову технічну підтримку користувачам своїх продуктів у всьому світі, часто виявляють, що значно дешевше передати ці функції фахівцям (часто розташованим в інших країнах, де є кваліфікований персонал, а витрати на зарплату працівникам набагато нижчі). Багато компаній також передають ІТ-функції, такі як тестування, аварійне відновлення, довідкова служба та операції центру обробки даних, що часто призводить до заощадження коштів завдяки економії масштабу, доступній постачальникам послуг.

- *Впорядкування внутрішніх операцій, що впливає з аутсорсингу, часто сприяє зменшенню внутрішньої бюрократії, згладженню організаційної структури, прискоренню внутрішнього прийняття рішень і скороченню часу, необхідного для реагування на зміни ринкових умов.* У споживчій електроніці, де прогрес технологій стимулює нові інноваційні продукти, організація робочих зусиль у спосіб, який прискорює виведення продуктів наступного покоління на ринок, випереджаючи конкурентів, є критично важливою характеристикою. Світові виробники автомобілів - виявили, що вони скоротили час, потрібний для випуску нових моделей, передавши виробництво багатьох деталей і компонентів незалежним постачальникам. Але при цьому вони тісно співпрацюють з постачальниками для швидкого впровадження нових технологій і кращої інтеграції окремих запчастин і компонентів.

- *Партнерство із зовнішніми постачальниками може доповнити арсенал компетенцій компанії та сприяти кращому виконанню стратегії.* Аутсорсинг діяльності постачальникам із першокласними можливостями може дозволити фірмі зосередитися на внутрішньому зміцненні власних додаткових компетенцій; результатом буде більш потужний пакет організаційних активів, на які фірма може спиратися, щоб забезпечити більшу цінність для клієнтів і досягти конкурентного успіху. Виробники безалкогольних напоїв і пива розвивають відносини зі своїми розливниками та дистриб'юторами, щоб покращити доступ до місцевих ринків і підтримувати лояльність та відданість корпоративним маркетинговим програмам, без яких їхні власні продажі та зростання були б гірші. Подібним чином підприємства швидкого харчування, такі як Burger King, вважають за необхідне співпрацювати з франчайзі щодо чистоти торгових точок, незмінної якості продукції, атмосфери в магазині, ввічливості та доброзичливості персоналу магазину та інших аспектів роботи магазину. Якщо франчайзі не будуть першокласно обслуговувати клієнтів, репутація мережі швидкого харчування, продажі та конкурентоспроможність швидко постраждають. Такі компанії, як Boeing, Dell і Apple, зрозуміли, що їхні центральні

науково-дослідні групи не можуть зрівнятися з інноваційними можливостями добре керованої мережі партнерів по ланцюгу постачання.

Однак, компанія повинна остерігатися переходу на аутсорсинг і надмірної залежності від зовнішніх постачальників. Компанія не може бути господарем власної долі, якщо вона не зберігає досвіду та ресурсів у виконанні тих дій у ланцюжку створення вартості, які є основою її довгострокового конкурентного успіху.

Завдання на семінар 6

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Суть стратегії Zara в швейній промисловості полягає в тому, щоб випередити конкурентів шляхом швидкого розміщення модного одягу в магазинах і збільшення частоти відвідувань клієнтів. У додатковому матеріалі до лекції розповідається про компетенції, які розробила компанія для виконання своєї стратегії. Як ці компетенції сприяють швидкому процесу виробництва та доставки нового одягу? Як ці компетенції спонукають клієнтів відвідувати магазини кожні кілька тижнів? Чи вибір місця для магазинів теж є складовою її конкурентної переваги? Поясніть.

2. Пошукайте в Інтернеті інформацію про те, як Джефф Безос керує своїми новими менеджерами. Зокрема, перегляньте зустрічі «S-Team» Amazon.com (<https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-fortune-interview-2012-11>). Чому Безос починає зустрічі вищого керівництва з 30-хвилинного читання мовчки? Як це фокусує групу? Чому Безос наполягає на тому, що нові ідеї мають бути написані та представлені у формі записки? Як це відображає наполягання засновника щодо чіткого, короткого та інноваційного мислення в його компанії? І чи працює ця вправа як де-факто прискорений курс для нових керівників Amazon? Поясніть, чому ця невелика, але важлива стратегія управління відображає основну мету Безоса — чітке та зрозуміле представлення ідеї.

3. Перегляньте сторінку кар'єри у Facebook (<https://www.metacareers.com/>). Сторінка наголошує на основних цінностях компанії і пояснює, як потенційні співробітники можуть їм відповідати. Сміливе та рішуче мислення та прагнення до прозорості та соціального зв'язку характерне для компанії в цілому. Потім знайдіть в Google і вивчіть внутрішні програми навчання менеджменту Facebook, які називаються «навчальні табори для співробітників» (employee boot camps). Як ці програми інтегрують риси та цілі, заявлені на сторінці «Кар'єра» в конкретний набір здібностей співробітника? Навчальні табори відкриті для всіх співробітників Facebook, а не лише для інженерів. Як це внутрішнє навчання готує працівників Facebook усіх типів до роботи в компанії?

4. Перегляньте довідник компанії Valve Corporation онлайн: www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf. Зокрема, зосередьтеся на корпоративній структурі Valve. У Valve сотні співробітників, але взагалі немає менеджерів чи босів. Успіх Valve залежить від інноваційних і повністю оригінальних

ігор, таких як Portal і Half-Life. Чи здається вам, що корпоративна структура Valve унікально сприяє цьому типу ігрових інновацій? Чому так або чому ні? Як би ви охарактеризували організаційну структуру Valve? Чи вона абсолютно унікальна, чи її можна охарактеризувати як мультидивізійну, матричну чи функціональну структуру? Поясніть свою відповідь.

5. Johnson & Johnson, багатонаціональна компанія товарів догляду, яка відповідає за виробництво медичних, фармацевтичних і споживчих товарів, є лідером у просуванні децентралізованої структури управління. Пошукайте в Інтернеті додаткову інформацію про продукти компанії, виробничу діяльність та лідерство. Чому Johnson & Johnson є (або не є) прикладом стратегії децентралізованого управління? Опишіть переваги та недоліки децентралізованої системи управління на прикладі Johnson & Johnson. Для чого її застосовують? Чи було це ефективним засобом прийняття рішень для компанії?

6. Розробка та зміна організаційних схем є важливою навичкою для стратегів. Дослідіть, з яких підрозділів складається корпорація Nestlé і намалюйте її організаційну схему. Який тип організаційної структури притаманний Nestlé? Які аспекти схеми Nestlé вам особливо подобаються і чому? Які вдосконалення ви б порекомендували для організаційної структури Nestlé?

Лекція 7

Управління внутрішніми операціями при виконанні стратегії

1. Встановлення політики та процедур, що сприяють виконанню стратегії
2. Використання інструментів управління бізнес-процесами
3. Встановлення інформаційних та операційних систем
4. Мотивація та системи стимулів для кращого виконання стратегії

Приклад 1. Програма «Six Sigma» медичного центру Чарлстона

Медичний центр Чарлстона, заснований у 1972 році, є найбільшим постачальником медичних послуг у Західній Вірджинії з точки зору кількості ліжок, госпіталізації та доходів. У 2000 році Медичний центр Чарлстона запровадив програму «Six Sigma» для вивчення проблем якості та стандартизації процесів догляду. Покращення продуктивності було пріоритетним для керівництва Медичного центру Чарлстона з низки стратегічних причин, включаючи конкурентне позиціонування та контроль витрат.

У США поступово все більш популярною стає система оплати за результатами роботи – згідно з нею лікарні отримують винагороду за надання **якісної** медичної допомоги. Медичний центр Чарлстона використав свою програму «Six Sigma», щоб відреагувати на такі зміни у середовищі охорони здоров'я. Наприклад, щоб покращити ефективність лікування при гострому інфаркті міокарда, Медичний центр Чарлстона застосував підхід Six Sigma DMAIC (визначити-виміряти-аналізувати-поліпшити

контроль). Медсестринський персонал пройшов спеціальне навчання щодо лікування інфаркту, у сестринських відділеннях були розміщені цільові показники ефективності, а також відстежувалося дотримання восьми показників Hospital Quality Alliance (HQA) щодо якісного догляду за пацієнтами з інфарктом. У результаті цієї програми Медичний центр Чарлстона покращив свою відповідність рекомендованому HQA лікуванню інфарктів з 50 до 95 відсотків. Гарвардські дослідники визнали Медичний центр Чарлстона однією з найефективніших лікарень.

Через специфіку місцевого законодавства важливим аспектом ініціатив Медичного центру Чарлстона став контроль над витратами. Західна Вірджинія є одним із двох штатів, де тарифи на медичні послуги встановлюються державними регуляторами. Це змушує Медичний центр Чарлстона обмежити витрати, оскільки лікарня не може підняти ціни. Медичний центр Чарлстона вперше застосував «Six Sigma», намагаючись контролювати витрати шляхом більш ефективного управління ланцюгом поставок. Ці зусилля одноразово заощадили 150 000 доларів завдяки співпраці з постачальниками для видалення застарілих запасів. В результаті постійного вдосконалення Медичному центру Чарлстона вдалося досягти економії на управлінні ланцюгом поставок у розмірі 12 мільйонів доларів лише за чотири роки.

З тих пір, як Медичний центр Чарлстона запровадив «Six Sigma», було започатковано понад 100 проектів покращення якості. Орієнтація на постійне вдосконалення стала частиною культури організації – а це основна запорука успіху. Дейл Вуд, головний спеціаліст відділу якості Медичного центру Чарлстона, заявив: «Якщо у вас є очільники, які повністю підтримують зміни і прагнуть їхнього втілення, ви все рівно можете зазнати невдачі... Вам потрібна група однодумців на місцях, які здатні запровадити зміни в організацію». Завдяки культурі підвищення продуктивності, лікарня посідає високі місця в національному рейтингу якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів, як повідомляється на веб-сайті Центрів медичної допомоги та медичних послуг.

Приклад 2. Як компанія Wegmans винагороджує та мотивує своїх працівників

Компанії використовують різноманітні інструменти та практики, призначені для мотивації співробітників і забезпечення кращого виконання стратегії. У цьому відношенні Wegmans Food Markets, Inc. є дуже цікавим прикладом. Маючи приблизно 48 000 співробітників у 96 магазинах, Wegmans відома як фірма з високими результатами у складній галузі – роздрібна торгівля назагал характеризується малими прибутками, низькими зарплатами та складними стосунками між працівниками. Керуючись філософією «працівники перш за все», Wegmans використовує низку програм, які дозволяють компанії залучати й утримувати найкращих людей.

З моменту створення широкомасштабної програми пільг для штатних працівників у 1950-х роках, Wegmans стабільно притримувався власної філософії пільг та бонусів. Сьогодні звичайною практикою є гнучкі або стислі графіки роботи; пільги, призначені сім'ям, поширюються також і на одностатевих партнерів. Щодо фінансової винагороди – заробітна плата є вищою за середні показники в роздрібній торгівлі продуктами харчування.

На додаток до традиційних елементів винагороди та пільг, Wegmans інвестує значні кошти в підготовку та освіту своїх працівників. Компанія відома ефективними програмами розвитку працівників, понад 50 мільйонів доларів щорічно витрачає на навчання співробітників. З 1984 року компанія надала майже 110 мільйонів доларів на допомогу в оплаті навчання та понад 50 мільйонів доларів на стипендії.

Іншим важливим аспектом мотивації співробітників є відчуття, що їх почули. Співробітники бачать, як їхні ідеї втілюються в життя через цілу низку програм, розроблених для реалізації пропозицій робітників. Wegmans розгортає серію заходів, включаючи дні відкритих дверей, групові зустрічі, фокус-групи та двосторонні запитання та відповіді з вищим керівництвом.

Усвідомлюючи, що співробітники мають вирішальне значення для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, Wegmans спрямовує значну кількість ресурсів на свій найбільший актив — своїх людей. Сукупність програм і бонусів, а також політика, коли на відкриті вакансії насамперед підбираються кандидати серед власних співробітників, призвели до одного з найнижчих показників плинності кадрів в галузі. Вони також призвели до того, що компанія Wegmans з року в рік потрапляє до п'ятірки найкращих компаній у списку «100 найкращих роботодавців» журналу Fortune.

Приклад 3. Корпорація Nucor: прив'язка стимулів безпосередньо до виконання стратегії

Стратегія Nucor Corporation, найбільшого виробника сталі в США, - це лідерство за витратами в сталеливарній галузі. Оскільки витрати на оплату праці становлять значну частину загальних витрат у металургійному бізнесі, успішна реалізація стратегії лідерства за витратами Nucor передбачає досягнення нижчих витрат на оплату праці (в перерахунку на тонну сталі), ніж витрати конкурентів. Керівництво Nucor використовує систему заохочень, щоб стимулювати високу продуктивність працівників і знижувати витрати на оплату праці на тонну сталі порівняно з конкурентами. Робітники кожного заводу поділені на виробничі групи (кожній призначено виконання певних функцій), і для кожної групи встановлюються тижневі показники виробництва. Розмір базової заробітної плати встановлюється на середньому рівні для кожного регіону, де Nucor має заводи, але працівники можуть отримати по 1% бонусу за кожен 1 відсоток перевищення цільових показників. Якщо виробнича група перевиконує тижневий план виробництва на 10 відсотків, члени команди отримують 10-відсотковий бонус у своїй наступній зарплаті; якщо команда перевищує свою квоту на 20 відсотків, члени команди отримують бонус у розмірі 20%. Бонуси, які виплачуються кожні два тижні, базуються на фактичних рівнях виробництва за попередні два тижні порівняно з планом.

План оплати залежно від виробітку Nucor дав вражаючі результати. Виробничі групи доклали виняткових зусиль; нерідко більшість команд перевищують свої тижневі плани виробництва на 20-50 відсотків. Якщо додати до базової заробітної плати бонуси, то виявиться, що робітники Nucor є одними з найбільш високооплачуваних у металургійній промисловості США. З точки зору менеджменту, система стимулювання призвела до того, що рівень продуктивності праці Nucor на 10-20 відсотків перевищує середній рівень кількох найбільших конкурентів, що, у свою чергу, дало Nucor значну перевагу перед більшістю суперників.

Після багатьох років рекордних прибутків, під час економічної кризи 2008-2010 років Nucor відчув значне падіння – як і виробники та будівельники, що купують його сталь. Але хоча бонуси довелося урізати, Nucor продемонстрував надзвичайну лояльність до своїх робітників і зумів уникнути масових звільнень – зокрема, завдяки тому, що робітники самі проводили технічне обслуговування, виконували частину завдань, яку раніше доручали підрядникам, і свідомо намагались економити. Моральний дух у компанії залишався на високому рівні, а тодішній генеральний директор Nucor Деніел ДіМікко був включений до Виробничої зали слави журналом «Industry-Week» через його політику відмови від звільнень. Коли промислове зростання відновилося, компанія Nucor мала добре підготовлену робочу силу, яка, як ніколи віддана досягненню тієї продуктивності, якою Nucor справедливо славиться. Як і прогнозував ДіМікко, після кризи Nucor оголосив першим, і сам ДіМікко пішов на пенсію, але культура компанії, яка спонукає рядових працівників думати як власники, не змінилася.

Завдання на семінар 7

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Netflix уникає використання офіційних політик і процедур, щоб розширити здатність своїх співробітників до інновацій та креативності. Компанія докладає всіх зусиль, щоб наймати та винагороджувати лише тих, кого вона вважає зрілими працівниками категорії «А». Як процес відбору персоналу в компанії впливає на її здатність працювати без офіційної політики і правил щодо відряджень, без фіксованої кількості днів відпустки для працівників або без офіційної системи оцінки ефективності працівників?

2. Приклад 1 додаткового матеріалу описує використання практики «Six Sigma» у Медичному центрі Чарлстона. Перелічіть три відчутні переваги, які надає програма. Поясніть, чому контроль якості особливо важливий в лікарняній галузі. Як використання програми «Six Sigma» може допомогти медичним працівникам вижити та процвітати при нинішній ситуації?

3. Прочитайте деякі з останніх статей про «Six Sigma», опублікованих на www.isixsigma.com. Підготуйте невеликий звіт, в якому опишіть, як «Six Sigma» використовується на прикладі двох компаній і які переваги отримують ці компанії в результаті. Далі обговоріть дві-три проблеми або потенційні труднощі з впровадженням «Six Sigma».

4. Приклад 2 містить опис методів мотивації, які використовує Wegmans Food Markets, мережа супермаркетів, яка регулярно входить до п'ятірки найкращих роботодавців в США. Розкажіть, як система мотивації допомагають Wegman у реалізації стратегії компанії.

Лекція 8

Корпоративна культура та лідерство

1. Сприятлива корпоративна культура
2. Лідерство при виконанні стратегії

Приклад 1. Чіткі керівні принципи створюють культуру високої продуктивності в *Epic*

Epic Systems Corporation створює програмне забезпечення для підтримки ведення записів для середніх і великих організацій охорони здоров'я, таких як лікарні та інші організації медичного обслуговування. Заснована в 1979 році генеральним директором Джудіт Фолкнер, компанія стверджує, що її програмне забезпечення «швидко впроваджується, просте у використанні та добре сумісне з галузевими стандартами». Широко визнаний завдяки чудовим продуктам і високому рівню задоволеності споживачів, *Epic* шостий рік поспіль отримує нагороду за найкращий загальний пакет програмного забезпечення — рейтинг, який визначається фахівцями з охорони здоров'я та складається фірмою KLAS, експертом з оцінки ефективності компанії. Частково цей успіх пояснюється сильною корпоративною культурою *Epic*, заснованою на гаслі «Роби добро, розважайся, заробляй гроші». Залишаючись вірною своїм 10 заповідям і принципам, своїй домашній версії основних цінностей, *Epic* створила робочий клімат, де всі співробітники працюють на одній хвилі й мають загальні стандарти, якими керуються у своїх діях.

10 заповідей *Epic*:

1. Не виводити акції на біржу.
2. Не продаватися іншій компанії.
3. Програмне забезпечення має працювати.
4. Очікування = реальність.
5. Дотримуйтеся зобов'язань.
6. Зосередьтеся на компетентності. Не терпіть посередності.
7. Майте стандарти. Будьте справедливим до всіх.
8. Будьте сміливими. Якщо ви з чимось змирились – значить, ви це прийняли.
9. Опануйте філософію та культуру.
10. Будьте ощадливими. Не влізайте в борги.

Принципи *Epic*:

1. Зробіть нашу продукцію зручною у використанні.
2. Працювати з клієнтами має бути приємно.
3. Співпрацюйте з користувачами при розробці програм.
4. Працювати правильно має бути легко.
5. Мета нашого продукту: поліпшити стан здоров'я пацієнта та покращити досвід лікування.
6. Шукайте узагальнені рішення для більшої вигоди.
7. Слідкуйте за процесами. Знайдіть основні причини. Удосконалюйте процеси.
8. Не погоджуйтеся, коли ви не згодні; прийняли рішення - виконуйте.
9. Якщо для нас це складно, але це полегшує працю нашим користувачам – робіть це.

10. Вирішуйте проблеми на самому початку, а не тоді, коли вони перетворяться на катастрофу.

Epic підтримує таку високопродуктивну культуру з самого початку. Він націлений на університети вищого рівня для найму талановитих випускників, зосереджуючись на навичках, а не на особистості. Для кожного нового працівника є сувора програма навчання та орієнтації. У 2002 році Фолкнер стверджувала, що той, хто прийде до них прямо з коледжу, може стати «епічною особистістю» вже за три роки, а для того, хто прийде з іншої компанії, це займає шість років.

Культура позитивно впливає на реалізацію стратегії *Epic*, оскільки працівники зосереджені на найважливішому, колеги підтримують один одного у прагненні успіху і співробітники задоволені своєю роботою. Віра *Epic* у свою здатність розвивати нових членів команди та дотримуватися своїх основних цінностей дозволила їй зберегти свій статус провідного постачальника ІТ-систем для охорони здоров'я.

Приклад 2. Стимулювання культурних змін у Goldman Sachs

Goldman Sachs тривалий час вважався однією з найкращих компаній, які надають фінансові послуги, завдяки своєму престижу, високим зарплатам, бонусам і пільгам. Проте у 2014 році у Goldman почали виникати проблеми з наймом найкращих і найталановитіших випускників МВА у провідних бізнес-школах. Частково це сталося через банківську кризу 2008-2009 рр. і скандали, які рік за роком продовжували вражати галузь, псуючи репутацію фінансової індустрії. Але іншою причиною стала зміна цінностей і прагнень молодого покоління, що зробило банківську культуру набагато менш привабливою, ніж консалтингові, технологічні та стартап-компанії. Новоспечені випускники МВА вже не були готовими миритися з виснажливими годинами та непередбачуваними графіками, які були нормою в інвестиційно-банківській діяльності. Вони хотіли отримати сенс і мету у своїй роботі та цінували баланс між роботою та особистим життям, а не грошову вигоду. Технологічна галузь вважалась веселим, орієнтованим на молодь середовищем для співпраці. Азарт і перспективи стартапів також були дуже привабливими. Goldman змушений конкурувати з Amazon, Google, Microsoft і Facebook, а також із стартапами за найкращих молодих талантів — і програє.

Проблема Goldman ускладнювалася тим фактом, що його культура вважалась задушливою та виснажливою — якості, які навряд чи приваблюють молодь, особливо в порівнянні з модною культурою технологічних і стартап-компаній. Крім того, він завжди був повільним у плані впровадження організаційних змін. Визнаючи цю проблему, керівництво Goldman спробувало різко повернути, попросивши своїх керівників розглядати Goldman як технологічну компанію з відповідними цінностями. На головний навчальний офіс Goldman Sachs була покладена відповідальність за зміни культури. Він почав вживати цілеспрямованих кроків для впровадження цих змін. Зміни почались з найвищого рівні — команди топ-менеджерів. Щоб створити більш сімейну атмосферу на роботі, компанія почала з невеликих кроків, таких як створення спортивних ліг і заохочення регулярних «happy hours» у команді. Що ще важливіше, були запроваджені більш зручні для працівників графіки та політики, більш пристосовані до балансу між роботою та особистим життям. Goldman Sachs

лібералізував свою політику відпустки по догляду за дитиною, забезпечили більшу гнучкість графіків роботи та ввели захист для стажерів і молодших банкірів, спрямованих на обмеження їхнього робочого часу. Також були переглянуті системи перевірки ефективності та просування по службі, і практика найму та політика щодо різноманітності. Хоча культурні зміни ніколи не відбуваються швидко, до 2017 року результати стали очевидними навіть стороннім спостерігачам. Того року веб-сайт про кар'єру Vault.com назвав Goldman Sachs найкращою банківською компанією для роботи, зазначивши, що, коли мова зайшла про політику щодо робочих місць, Goldman був лідером галузі.

Завдання на семінар 8

Підготуйте до семінару одне з завдань

1. Приклад 1 з додаткового матеріалу розповідає про корпоративну культуру *Epic*, що підтримує стратегію. Які відмінні риси корпоративної культури *Epic*? Чому культура *Epic* з року в рік сприяє отриманню нагород кращих у своєму класі? Як культура компанії робить *Epic* хорошим місцем для роботи?
2. Якби ви були керівником компанії з сильною, але проблематичною культурою, які кроки ви б зробили, щоб змінити її? Використовуючи Google Scholar, знайдіть останні статті в бізнес-виданнях на тему «зміна культури». Яку роль у зміні культури відіграли керівники? Чим це відрізняється від того, що ви зробили б, щоб змінити культуру?
3. Керівництво процесом виконання стратегії включає в себе контроль ситуації та моніторинг прогресу, здійснення конструктивного тиску на організацію для досягнення операційної досконалості та ініціювання коригувальних дій для покращення виконання зусиль. Використовуючи ресурси бібліотеки чи Інтернету, наведіть приклад того, як менеджери компанії продемонстрували ефективне внутрішнє лідерство, необхідне для вдалого виконання стратегії.
4. Якби ви виступали перед персоналом компанії, що б ви сказали працівникам про корпоративну культуру, яку б ви хотіли мати у своїй компанії? Які специфічні культурні риси ви хотіли б, щоб ваша компанія демонструвала? Поясніть.
5. Культура може бути найважливішим фактором у реалізації стратегій. Ось деякі елементи, що відображають культурне середовище організації: герой/героїня, вірування, термінологія, символ, історія, легенда, міф, церемонія, обряд і ритуал. Наведіть приклади для кожного елемента з культури Львівського національного університету імені Івана Франка. Якщо необхідно, поговоріть з викладачами, випускниками або однокурсниками навчального закладу, щоб визначити приклади кожного терміна.

Література для вивчення дисципліни

Базова

1. Тертичка В. Стратегічне управління : Підручник. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.
2. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2019. – 376 с.

Допоміжна

3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2017. – 224 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: “Каравела”, 2012. – 480 с.
5. Leinwand P., Mainardi C.R. Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap Hardcover – Harvard Business Review, 2016. – 288 p.
6. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. - Irwin Professional Publishing, 2012. – 450 p.
7. Осовська Г. Основи менеджменту : Навч. посібн./ Галина Осовська,. -К.: Кондор, 2003. -552 с.
8. Робінс Стефан П. Основи менеджменту/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо, Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. -К.: Вид-во Соломії Павличко Осно-ви , 2002. -671 с.
9. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика : Підруч. для вузів/ Наталія Тарнавська, Роман Пушкар. -Тернопіль: ВКФ Карт-бланш , 1997. -457 с.
10. Хміль Ф. Менеджмент : Підручник для студ. вуз./ Федір Хміль,. -К.: Академвидав, 2003. -607 с.
11. Шегда А. Менеджмент : Навчальний посібник/ Анатолій Шегда, Ред. В. П. Розумний. -К.: Знання , 2002. -583 с.

Інформаційні ресурси:

12. <http://www.management.com.ua/> - портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців.
13. Parrish, David. Strategic Planning: Vision and Success. – Online Course <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/publishingcreative-europecourse?fbclid=IwAR22K4Af8uL8wlkqp1xiplkqbbZSh7-mHFHmXJeabJiY1FIa0cCnvhoos>

Список питань на іспит з Стратегічного менеджменту

1. Поняття стратегії підприємства. Типи конкурентних стратегій
2. Конкурентна перевага
3. Проактивні та реактивні елементи стратегії
4. Бізнес-модель компанії. Елементи бізнес-моделі
5. Тест на визначення виграшної стратегії
6. Етапи розробки стратегії
7. Розробка місії та стратегічного бачення компанії
8. Встановлення цілей компанії. Фінансові та стратегічні цілі

9. Аналіз макроекономічного середовища компанії. Аналіз PESTEL
10. Аналіз середовища на рівні галузі.
11. Модель п'яти сил Портера для аналізу середовища на рівні галузі
12. Аналіз рушійних сил галузі
13. Аналіз внутрішнього середовища компанії. SWOT-аналіз
14. Аналіз ресурсів і компетенцій компанії. Тест VRIN
15. Стратегія лідерства за витратами
16. Стратегія широкої диференціації
17. Сфокусована стратегія низьких витрат
18. Сфокусована стратегія диференціації
19. Стратегія оптимальної ціни
20. Варіанти стратегії наступу. Вибір напрямку атаки
21. Стратегія Блакитного океану
22. Оборонні стратегії – захист частки ринку і конкурентних переваг
23. Стратегії горизонтального злиття і поглинання
24. Стратегії вертикальної інтеграції
25. Стратегії аутсорсингу
26. Мотиви виходу на іноземні ринки
27. Аналіз бізнес-середовища країни. Діамант національної конкурентної переваги М.Портера
28. Способи виходу на іноземні ринки
29. Види міжнародних стратегій фірми
30. Використання місцезнаходження для створення конкурентної переваги при міжнародній діяльності
31. Передавання конкурентоспроможних ресурсів та компетенцій в іншу країну
32. Стратегічні кроки на міжнародних ринках. Міжринкове субсидування
33. Специфіка міжнародних стратегій у країнах, що розвиваються
34. Підбір персоналу компанії
35. Придбання і розвиток необхідних ресурсів і компетенцій. Найпоширеніші підходи до нарощування компетенцій
36. Типи організаційних структур: проста, функціональна, мультидивізійна та матрична
37. Пристосування організаційної структури до стратегії
38. Встановлення політики та процедур, що сприяють виконанню стратегії
39. Інструменти управління бізнес-процесами: реінжиніринг бізнес-процесів, програми загального управління якістю (TQM), програми контролю якості Six Sigma
40. Встановлення інформаційних та операційних систем
41. Мотивація та системи стимулів для кращого виконання стратегії
42. Сильні і слабкі корпоративні культури
43. Корпоративна культура високої ефективності
44. Адаптивна корпоративна культура
45. Нездорові корпоративні культури
46. Лідерство при виконанні стратегії