

ЕЛЕМЕНТИ НА КОРПОРАТИВНИТЕ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ

Тема № 4

Преподавател: проф. д-р Невяна Кръстева

Елементи на корпоративните бизнес стратегии

- Мисията и визията като мотивация за фирмата
- Корпоративни цели
- Цели на бизнес единиците и стоковия пазар
- Обща стратегия за развитие
- Разширяване
- Планиране, базирано на стойността
- Източници на синергия
- Игра



Мисията и визията като МОТИВАЦИЯ за фирмата

Същност на стратегическата цел или визия:

- ❖ дава **мотивационна перспектива** за стремежите на компанията, чрез поставянето на трайна цел, осигуряваща ангажираността на служителите;
- ❖ внушава идеята да отнемеш мястото на **най-добрия** или да запазиш **лидерската си позиция** в света;
- ❖ не само дава **ясна представа** за перспективите на организацията, но също и за **средствата за тяхното осъществяване**;
- ❖ трябва да оставя място за **творческа дейност** на служителите си;

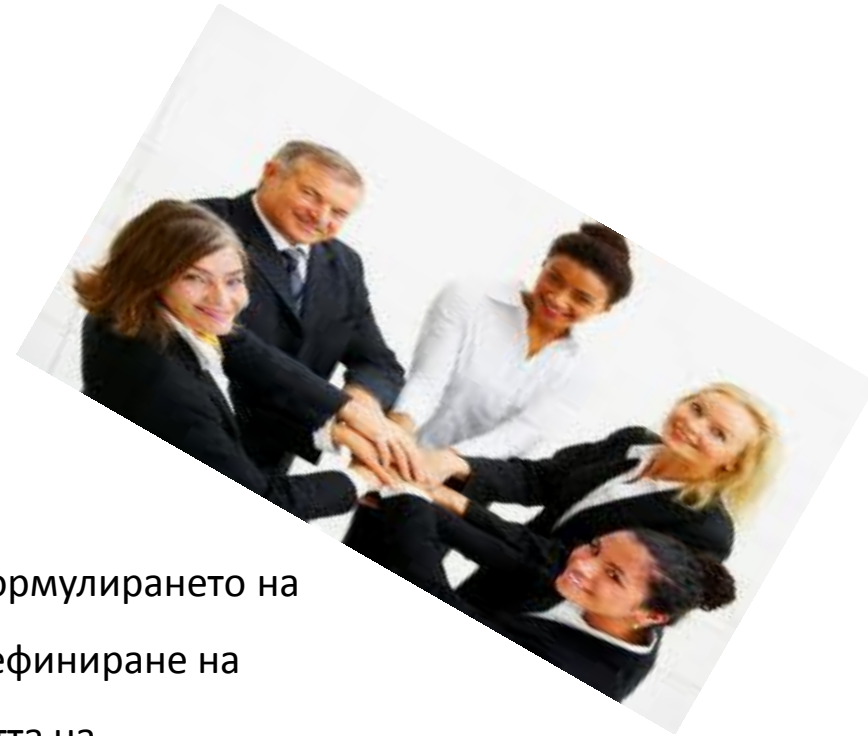


- ❖ предизвиква екстремално **несъответствие** между **ресурсите** на фирмата и **бъдещите ѝ амбиции**.

Мисията и визията като мотивация за фирмата

Възможен проблем: дори и ясно дефинирана, стратегическата визия може да **не** даде **достатъчно конкретни насоки** за мобилизиране на усилията на служителите.

Възможно решение: ръководството да **комбинира** формулирането на **стратегическа цел** с **по-традиционен подход** при дефиниране на стратегията – едното, за да се стимулира ангажираността на служителите, а другото, за да се фокусират усилията им в по-тясно дефиниран сегмент от пазара.





“За човек, който
няма цел, нищо
няма значение”

Конфуций

Критерии

Ориентири

Конкретни

Измерими





обем на продажбите, към които се стреми фирмата



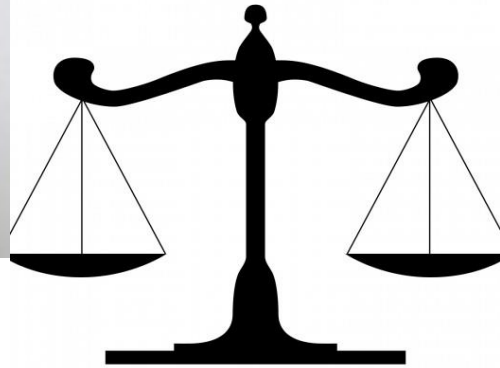
измерител за оценка на напредъка



целево ниво, което трябва да се достигне



срокове, в които целта да се постигне





Industry trends
Global presence
Cost competitive



Become the most recognized
and respected brand in the
world



Customer loyalty
Profit / Growth
Market leadership



Intensify sales
Increase number of new
stores
Financial stability

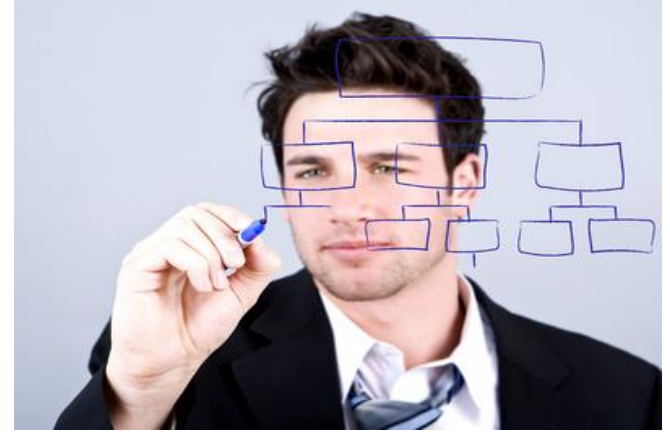


Benefit shareholders
Realize the potential of our
people
Meet customer requirements

Expand sales
Produce hassle free products
Become a leader in the market



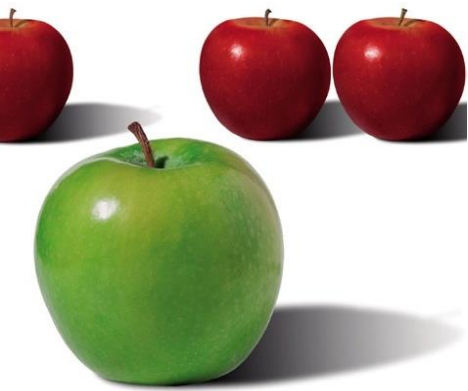
Цели на бизнес единици и стоковия пазар



○ Предизвикателството на формиране на целите

- дребни/еднородни компании
vs конгломерати

- Майкъл Портьър и стремежа към генериране на конкурентни предимства



Обща стратегия за развитие



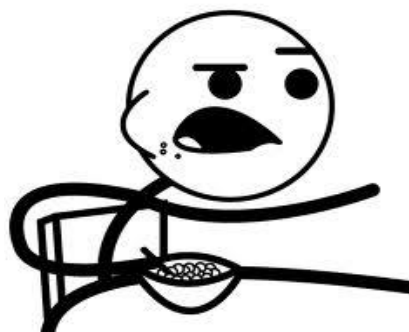
- Очаквания vs резултати

- Матрица на Ансов



Усвояване на пазара

- Същият продукт на същия пазар
 - усъвършенстване при позиционирането
 - ценообразуване, талони за отстъпка, промоции, допълнителна стойност



Развитие на продуктите

- Нов продукт на същия пазар
- Преосмисляне на продуктовата номенклатура
- Arm & Hammer
- Subway, McDonald's, KFC



IT'S REAL!



Навлизване на пазара

- Увеличаване на пазарния потенциал:
 - чрез нови канали на дистрибуция – напр. е-търговия
 - на различни сегменти
 - на пазари, различни от местните (GE, Vausch & Lomb)





Диверсификация

- Вертикална интеграция
 - Carnegie Steel, H&M, American Apparel, ...
 - Обратна Comcast – NBC
 - Прогресивна Apple – Apple Stores



Диверсификация 2.0



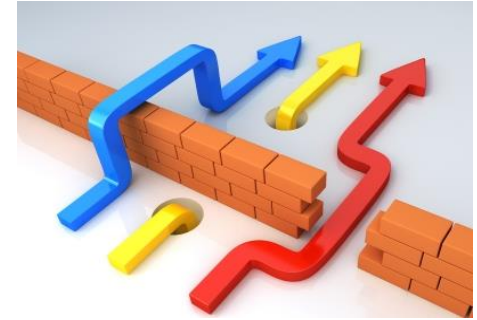
- Свързана диверсификация
 - Disney → Marvel, Lucasfilm; Honda
- Несвързана диверсификация
 - Virgin, Footlocker
 - Harley-Davidson, Starbucks



vs.

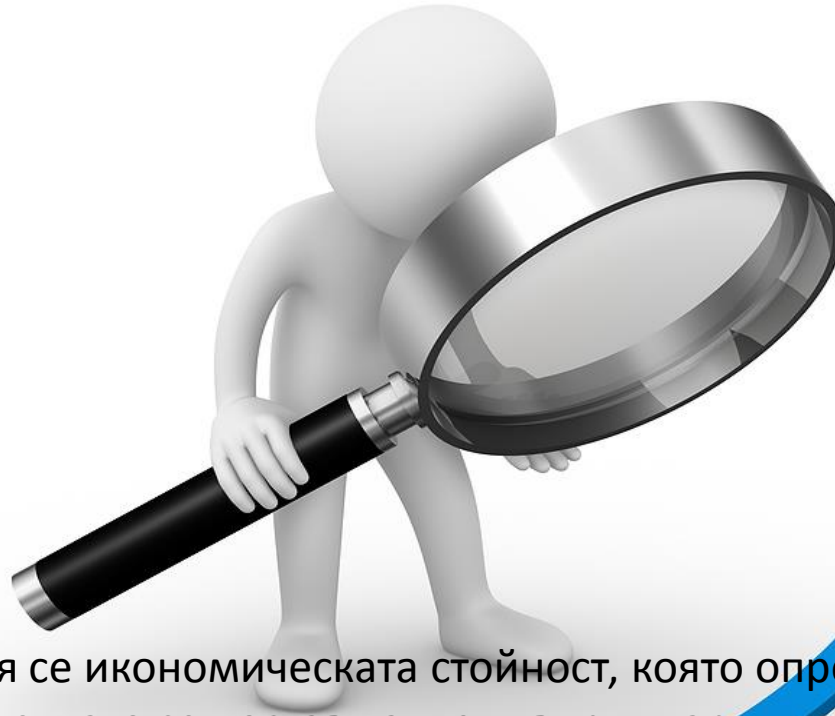


ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПОРТФОЛИО АНАЛИЗА



1. Не отчита конкретната стратегия, която фирмата преследва при определянето на конкретните финансови ресурси
2. Не осигурява достатъчно насоки относно коя посока да се следва – по-високи инвестиции или избиране между няколко алтернативни стратегии на конкуренция
3. Възможно е да доведе до по-ниска оптимална възвращаемост

ПРИНЦИПИ ПРИ СРАВНЕНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА ВЪЗВРАЩАЕМОСТ



1. Определя се икономическата стойност, която определена стратегия може да произведе, като се поставя акцент върху паричните потоци
2. Оценява се акционерната сложност
3. Оценяват се стратегии, базирани на вероятността инвестициите, изисквани от дадена стратегия да донесат възвращаемост по-висока от стойността на капитала



МОДЕЛ НА НАМАЛЕНИЕ ПАРИЧНИ ПОТОЦИ

Модел на намалените парични потоци

- **Акционерната стойност, създадена от дадената стратегия, се определя от паричните потоци, цената на капитала и пазарната стойност на задълженията**



Източници на синергия



Две или повече
компании,



продуктови пазари, техните
ресурси

или компетентности се допълват и
подсилват.



Източници на синергия

Знание – компетентности, знания, нематериални ценности (търг.марка, репутация) – **Canon, Sony**;
Организационна структура, ресурси, комуникация –
отдел **“Изследване и развитие”**.



Споделяне на оперативни ресурси, сградни фондове, работа между бизнес-единиците – икономии от мащаба, обмяна опит, ефективност, гъвкавост.

Обобщение

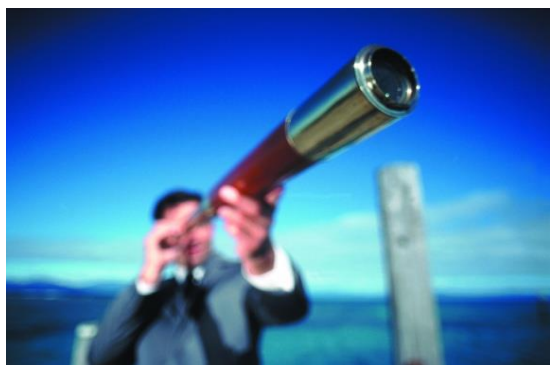
Синергия



**Стратегическо
намерение –
мотивиращо
служителите**

**Корпоративни цели –
конкретни и измерими**

Мисия – насоченост



Игра!

Игра



Мисия: *Най-добрите персонални компютри* в света, софтуер, дигитална музика, *революционни приложения*. Коя е компанията?

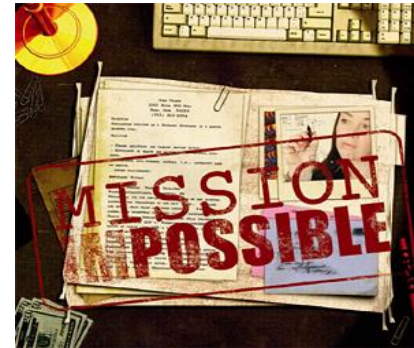
Mission: Being the *obvious choice for young adults*. Коя е компанията?



Мисия: Да помогаме *на клиентите си да максимизират ценностите, които техните клиенти придават* на услугите им, както и да помогаме да *увеличим конкурентното предимство на нашите клиенти*, като поддържаме *високо ниво на продуктивност и ефективност*. С какво се занимава компанията?



- Мисия



- да осигурява насочеността на мениджърите кои възможности да преследват
- да създава дългосрочна насоченост на фирмата
- да е вдъхновяваща, да стимулира служителите
- да е гъвкава при даването на свобода на персонала кои способности да използват

- Корпоративни цели

“За човек, който няма цел,
нищо няма значение”

Конфуций



- Корпоративни цели

- Конкретни
- Измерими

- критерии при взимане на решения
- ориентири за оценка/еталони



- Компоненти на корпоративните цели

- Обем на продажбите/печалбата, към която фирмата се стреми
- Измерител за оценка на напредъка в реализирането на целта
- Целево ниво, което трябва да се достигне
- Срокове, в рамките на които целта трябва да бъде постигната

- Преследване на една цел – повишаване стойността на акциите

Формулировки:

- Повишаване стойността на акциите
- Целева печалба от акционерния капитал
- Повишаване доходността на една акция
- Икономическа добавена стойност





$$MVA = V - K$$

- MVA - пазарна добавена стойност
- V - дълг + пазарна стойност на акционерния капитал
- K – инвестиран капитал във фирмата

- Минуси

- Много е обща
- Не винаги дава адекватни насоки на ръководителите от по-ниските нива
- Не винаги дава точна оценка за ефективността на работата



- Преследване на няколко цели

- Обем на продажбите
- Пазарен дял
- Възвръщаемост на инвестициите

Потенциални конфликти

- Цели на бизнес-единиците

- Да са съобразени с реалностите

- Общи стратегии за развитие

- Разширяване на настоящите дейности
- Диверсификация



- Матрица на Ансов

	Сегашни стоки	Нова продукция
Сегашни пазари	Стратегии за усвояване на пазара	Стратегии за развитие на продуктите
Нови пазари	Стратегии за навлизане на пазара	Стратегии за диверсификация

- Стратегии за усвояване на пазара
 - Сегашни пазари, сегашни стоки
 - Увеличаване на пазарния дял
 - Разширяване използваемостта на продукта
 - Увеличаване честотата на използване
 - Увеличаване на количествата
 - Нови предложения



- Стратегии за развитие на продуктите
 - Сегашни пазари, нова продукция



Подобрения в продуктите

Разширяване на асортимента

Предоставяне на нови продукти на същия пазар

- Стратегии за навлизане на пазара

- Нови пазари, сегашни стоки

- Разширяване на пазарите за съществуващи стоки
 - Географско разширение
 - Увеличаване на количествата
 - Нови артикули



- Стратегии за диверсификация

- Нови пазари, нова продукция

- Вертикална интеграция
 - Прогресивна интеграция
 - Обратна интеграция
 - Разширяване към свързани дейности – концентрично разширяване
 - Разширяване към други дейности – разнородно разширяване



- Планиране, базирано на стойността
 - Метод на ценово базирано планиране
 - Метод на оценката



- Модел на намалените парични потоци

- Размер на ръста на продажбите
- Марж на оперативната печалба
- Ниво на данък печалба
- Инвестиции в работен капитал
- Фиксирани капиталови инвестиции
- Продължителност на растежа на стойността

Синергия – стратегически интерес на бизнес ниво

Ефект, при който комбинираната стойност на два ресурса или две компании надвишава сбора от стойностите им поотделно

$$2+2=5$$

- Синергии базирани на:

- Знания
- Споделянето на оперативни ресурси, сградни фондове и работа между бизнес единиците

