

Многообразие
стратегий:
корпоративная
стратегия, бизнес-
стратегия

Слово “**стратегия**” греческого происхождения и означает “искусство развертывания войск в бою”. Однако этот военный термин за последние 20 лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. **Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.**



Стратегия, определяет свободу выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности

Корпоративная стратегия

- ▶ Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии - формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. Главная стратегия - это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне.
- ▶ Обычно формулируется для организации, которая конкурирует на одном рынке или нескольких, но тесно связанных между собой. Существуют три основные главные стратегии: рост, стабилизация, сокращение.
- ▶ Рост может быть генерирован изнутри. Сюда относятся стратегии концентрированного роста, которые связаны с изменением продукта или рынка:
 - ▶ 1) усиление позиций на существующем рынке, увеличение доли рынка;
 - ▶ 2) развитие рынка, освоение новых рынков;
 - ▶ 3) разработка новых товаров.

Рост может базироваться на внешних источниках. К ним относятся приобретения других производств, слияния, объединение рискованных предприятий, создание стратегических альянсов.

- ▶ Стратегии сокращения:
- ▶ 1) стратегия ликвидации;
- ▶ 2) стратегия «сбора урожая»;
- ▶ 3) стратегия отсечения лишнего;
- ▶ 4) стратегия сокращения расходов.



Первая осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время пожинания плодов. **Цель - получить максимально возможные денежные средства после прекращения капиталовложений.**



Основные методы:

- 1) сокращение материально-технического обслуживания производства;
- 2) сворачивание рекламной деятельности и НИР, получение прибыли за счет нематериальных активов (деловых связей, устойчивой клиентуры и т. д.);
- 3) сокращение ассортимента продукции;
- 4) сокращение каналов оптовых продаж;
- 5) отказ от обслуживания мелких покупателей;
- 6) снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т. д.).

Стратегия отсечения лишнего означает, что фирма закрывает или продает лишние подразделения, не дающие прибыли или плохо сочетающиеся с другими подразделениями.

Стратегия сокращения расходов заключается в поиске возможностей сокращения издержек для увеличения конкурентоспособности фирмы и выживания в долгосрочной перспективе.

Реализация связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, сокращением социальных программ, снятием с производства неприбыльных товаров.

Стратегия стабилизации разрабатывается для поддержания существующего положения. Стратегический план фирмы направлен на то, чтобы остаться в своем бизнесе и защитить себя от угроз внешней среды.

Эта стратегия часто используется фирмами, которым не хватает ресурсов для роста, или имеющими слабо растущие рынки. Стратегия стабилизации полезна после осуществления стратегий быстрого роста или сокращения.

Бизнес стратегия

- ▶ Бизнес-стратегия - это стратегический план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия концентрируется на действиях и подходах, направленных на обеспечение успешной деятельности компании в одной специфической сфере бизнеса. Бизнес-стратегия направлена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке.
- ▶ Для достижения этой цели бизнес-стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- ▶ **Конкурентная стратегия.** Отличительной особенностью сильной стратегии является умение разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Обладая таким преимуществом, компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли. Успех бизнеса в конкурентной отрасли во многом зависит от достигнутых конкурентных преимуществ. Без таких преимуществ компания рискует проиграть конкурентную борьбу и надолго остаться на второстепенных позициях в отрасли. Существует три основных подхода к формированию конкурентного преимущества: дифференцирование, снижение издержек, фокусирование на сегменте. Также существуют смешанные подходы к созданию конкурентных преимуществ.



Реакции на стратегические изменения. Значительные изменения внешних условий бизнеса требуют изменения бизнес-стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Некоторые внешние изменения требуют незначительных мер или вообще не требуют их, тогда как в других случаях необходимо значительно пересматривать стратегию



Внутреннее усовершенствование. Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентного преимущества. Успешные бизнес-стратегии направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм означает, что компания работает в этой области лучше, чем конкуренты. Это является своего рода проявлением конкурентоспособности. В более широком смысле бизнес-стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий в различных функциональных подразделениях компании. Стратегическое единство и координация усилий различных направлений усиливает деловую стратегию.



