



# Типы конкурентных стратегий

# Функциональные стратегии

*Товарная стратегия фирмы* вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы СЗХ, методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

*Основой стратегии ценообразования* является выработка: правил выбора ценовой политики; правил поведения фирмы в зависимости от конъюнктуры рынка; приемов ценовой конкуренции; приемов мониторинга ситуаций, складывающихся на рынках факторов производства, ценных бумаг и валютных рынках, и изменения в зависимости от этих ситуаций принципов ценообразования; мониторинга процессов изменения спроса и предложения; принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования.

*Стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.* Представляют собой набор принципиальных положений, позволяющих эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов. Эта составляющая экономической стратегии должна базироваться на исследовании факторов, определяющих спрос на ресурсы со стороны фирмы.

*Стратегия снижения производственных издержек.* Ее основной направленностью является обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Она должна вырабатывать принципы регулирования процесса формирования затрат как за счет факторов производства, так и за счет стратегического анализа издержек по всей «цепочке» нарастания затрат от начала производства до продвижения товаров на рынок к потенциальному потребителю.

*Стратегия снижения транзакционных издержек.* Заключается и том, чтобы выработать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных рыночных транзакций: соглашений, контрактов, договоров и др., который позволял бы избегать неоправданных дорогостоящих командировок, путешествий сотрудников, сбора и обработки ненадежной, недостоверной информации.

*Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы* должна выработать правила и приемы поведения фирмы на внешнем рынке, как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг.

*Стратегия инвестиционной деятельности фирмы.* В общепринятом понимании инвестиционная стратегия – это стратегия формирования инвестиционного портфеля, т. е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих организации. В случае организации, осуществляющей производство товаров или оказание услуг, инвестиционная стратегия включает в первую очередь формирование вложений в собственную материально-техническую базу или товарно-материальные запасы и предполагает выбор методов (направлений) поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного статуса фирмы.

Важнейшей составляющей *стратегии стимулирования персонала* является разработка систем стимулирования работников, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы. Система стратегического стимулирования должна создавать «мотивационное поле», под воздействием которого возбуждается заинтересованность персонала фирмы в эффективном, высококачественном и своевременном удовлетворении требований рынка.

*Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы* является по сути обобщением всех составляющих экономической стратегии. Ее главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, обнаружение так называемых «слабых сигналов», предвещающих возможность кризисных явлений, и выработка мер, которые оказывали бы противодействие этим явлениям.

# Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенными являются следующие типы стратегий развития бизнеса, называемые базисными (или эталонными) стратегиями:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

Они отражают различные подходы к росту организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- продукта;
- рынка;
- отрасли;
- положения организации внутри отрасли;
- технологии.

1. **Стратегии концентрированного роста.** Они связаны с изменениями продукции и (или) рынка, но не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свою продукцию или начать производить новую, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то здесь ведется поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Выделяют следующие конкретные типы стратегий данной группы.

а) *Стратегия усиления позиции на рынке.* Она направлена на завоевание с данным продуктом на данном рынке лучших позиций посредством больших маркетинговых усилий. Для этого маркетинговая деятельность должна быть активизирована в сторону рекламы по тем каналам (пресса, радио, телевидение, почтовая рассылка и т.д.), которые с большей вероятностью используются реальными и потенциальными клиентами.

- б) *Стратегия развития рынка.* Она предполагает, с одной стороны, поиск новых рынков сбыта для уже производимой продукции, а с другой – активные маркетинговые действия по расширению границ уже имеющегося рынка. Здесь может использоваться потенциал продаж сопутствующих товаров и услуг, послепродажное обслуживание, сокращение времени производства товаров и услуг, повышение их качества, расширение ассортимента и т.д.
- в) *Стратегия развития продукции.* Она направлена на производство новой модификации или же вообще новой продукции с последующей ее реализацией на уже освоенном рынке. Данная стратегия, в условиях скачкообразного характера НТР, становится доминирующей, так как позволяет организациям контролировать рынок более надежно, т.е. с помощью новинок, которые конкурентам надо еще разработать. В качестве примера того, что может рассматриваться как новинка, можно привести производство одноразовой продукции (бытовые товары, товары повседневного спроса).



**2. Стратегии интегрированного роста.** Они предполагают расширение организации путем добавления новых структур. Это происходит тогда, когда организация не может осуществлять стратегии концентрированного роста и, в то же время, интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Интегрированный рост может быть реализован как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. В обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста.

- а) *Стратегия обратной вертикальной интеграции.* Она направлена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. При этом уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросы поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в центр доходов.
- б) *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.* Она направлена на рост организации посредством приобретения либо усиления контроля над системами, осуществляющими распределение и продажу. Это выгодно, когда посреднические услуги значительно расширяются или когда трудно найти посредников с качественным уровнем работы. Эта стратегия очень часто используется иностранными фирмами на отечественном рынке, так как они испытывают значительные трудности в организации сбыта своей продукции на новом рынке.

3. **Стратегии диверсифицированного роста.** Они реализуются тогда, когда организации не могут дальше развиваться на данном рынке с производимой продукцией (или услугой) в прежней отрасли. Диверсификация – это одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

Факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста, следующие:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукцию вследствие того, что она находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшее расширение бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Выделяют три стратегии данной группы.

- а) *Стратегия централизованной диверсификации.* Она базируется на поиске и использовании организацией дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает на основе возможностей, заключенных в старом бизнесе, рынке, технологии и т.д.
- б) *Стратегия горизонтальной диверсификации.* Она предполагает поиск возможностей для роста на существующем рынке, но с новым продуктом или услугой, требующими новой технологии. При этом организация должна использовать уже имеющиеся возможности, например, в области поставок необходимого сырья и комплектующих. Новая продукция должна быть ориентирована на потребителя основной продукции, поэтому по своим характеристикам она должна быть сопутствующей. Эта стратегия получила широкое распространение на автозаправочных станциях и станциях техобслуживания, которые предложили параллельно к основному продукту или услуге целый комплекс сопутствующих, способных заинтересовать клиентов, и, тем самым, значительно увеличили доходность своего бизнеса, закрепили за собой определенные группы потребителей.

в) *Стратегия конгломеративной диверсификации.* Она состоит в расширении организации за счет производства технологически новой продукции (или услуг) и ее сбыта на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов (компетентность персонала и в особенности менеджеров, сезонность в жизни рынка, наличие необходимых сумм денег и т.п.).



**4. Стратегии сокращения.** Они реализуются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста или же в связи с необходимостью повышения эффективности после кардинальных изменений в экономике (например, после ее структурной перестройки). В этих случаях организации прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно. Однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах сокращения невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

- а) *Стратегия ликвидации.* Она является предельным случаем стратегии сокращения, т.е. организация не может вести дальше свой бизнес либо не считает его целесообразным. Стратегия ликвидации является одним из способов перестройки бизнеса, перевода его в иную, более перспективную сферу, начала нового перспективного проекта. Большинство малых и значительное число средних фирм ведущих венчурный бизнес, как правило, по несколько раз применяют данную стратегию, прежде чем им удастся занять либо создать для своей деятельности более или менее устойчивую нишу.
- б) *Стратегия «сбора урожая».* Она ориентирована на максимальную прибыль в краткосрочной перспективе. При этом предполагается сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющейся продукции и сокращаемого производства. Данная стратегия становится актуальной для большого числа фирм, которые решили остаться на рынке, характеризующимся высоким уровнем инфляционных процессов. Это обстоятельство вынуждает их максимально сокращать временные интервалы в формуле «товар – деньги – товар», так как промедление будет означать опасность остаться без необходимого количества оборотных средств, необходимых для ведения более перспективного бизнеса.

- 
- в) *Стратегия сокращения.* Она заключается в продаже или закрытии организацией одного из своих подразделений, филиалов или бизнесов с целью осуществления долгосрочного изменения своих стратегических приоритетов. Эта стратегия применяется также в тех случаях, когда одно из производств (проектов) плохо сочетается с другими или когда необходимо получить средства для развития более перспективных направлений деятельности.
- г) *Стратегия сокращения расходов.* Она достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей по уменьшению издержек. Ее отличительной особенностью является ориентация на устранение сравнительно небольших источников затрат и поиск возможностей временных, краткосрочных мер по сокращению, увольнению, прекращению найма персонала, закрытию малоприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или основные фонды в достаточно большом объеме.

# Стратегии в области антикризисного управления

*Антикризисные стратегии* – это стратегии, оптимизирующие поведение организаций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению.



**Оптимизация или уменьшение затрат.** Эти стратегии обычно предполагают проведение оздоровляющих действий с целью остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны концентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи.

*Увеличение продаж.* В качестве антикризисной меры могут быть использованы следующие методы увеличения продаж:

- определение прогнозируемых наценок по группам реализуемых товаров, чтобы определить группы, приносящие наибольшую прибыль, – на этих группах необходимо сосредоточить внимание;
- переоценка факторов потребительского спроса, таких как потребительские свойства и приоритет при приобретении, цена, качество, тенденции моды, сезонные факторы и т. д.;
- определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и концентрация деятельности на них.



***Стратегии поворота*** базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают изменения усилий по сбыту, переброске или перенацеливании существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегии сокращения расходов чаще всего рассчитаны на краткосрочное действие и созданы для быстрого достижения результатов. Они могут реализовываться одновременно.

***Кризисный реинжиниринг*** предполагает радикальное изменение бизнес-процессов. Выделяются шесть основных принципов бизнес-реинжиниринга:

- в каждый отдельный бизнес-процесс должно быть вовлечено как можно меньше людей. Для этого необходимо совмещать задачи таким образом, чтобы каждый отдельный сотрудник выполнял как можно большее количество отдельных задач и, желательно, целостные задания;
- необходимо обращаться с поставщиками так, как будто они являются частью организации;
- создание множества вариантов реализации сложных процессов;
- уменьшение количества входов в процессы. Это один из способов уменьшения численности задействованного персонала. Чтобы усовершенствовать процессы, просто убирают те входы, которые необходимо сопоставлять с другими входами. На практике этот принцип проявляется в создании единой системы контроля, учета, планирования и т. д.
- централизация обмена информацией при сохранении децентрализованных подразделений. Когда в процессах есть несколько точек соприкосновения с клиентами, целесообразно централизовать службы, ответственные за отдельные участки работы с ними.



***Стратегии выхода.*** Выход из отрасли ставит перед организацией задачу минимизировать ущерб. Это достигается рассмотрением и анализом альтернатив действий по изъятию инвестиций или выкупом предприятия у собственников.