

Стратегическое управление

Выработка стратегии фирмы

...Для того чтобы знать, что делать, надо знать, чего не
должно делать. Л.Н. Толстой

Существует 2 противоположных взгляда на понимание стратегии:

- **Первое понимание стратегии** базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние которое должно быть достигнуто. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того чтобы достичь этого конечного состояния. После составляется план действий с разбивкой по временным интервалам, реализация которого должна привести к достижению цели.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, стратегия –это долгосрочное качественно определенное направление развитие организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде , приводящее организацию к ее целям.



- Примером **стратегии первого типа** может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.
- Примерами **стратегий второго типа**, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:
 - увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
 - начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
 - проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;
 - осуществить переход на групповую форму организации труда.

Типы стратегий развития бизнеса

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса называются **базисными**, или **эталонными**. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукт;
- 2) рынок;
- 3) отрасль;
- 4) положение фирмы внутри отрасли;
- 5) технология.

Стратегии концентрированного роста

- Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- **стратегия развития рынка**, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- **стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста

- Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются **стратегиями интегрированного роста**. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- **стратегия обратной вертикальной интеграции** направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;
- **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста

- Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии диверсифицированного роста**. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:
 - рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
 - текущий бизнес дает превышающую потребности поступление 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 дальнейшего расширения 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.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- **стратегия центрированной диверсификации** базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;
- **стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- **стратегия конгломеративной диверсификации** состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения

- Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии сокращения**. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **стратегия ликвидации** представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- **стратегия “сбора урожая”** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время “сбора урожая”. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия “сбора урожая” рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
- **стратегия сокращения** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими.
- **стратегия сокращения расходов** достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Определение стратегии фирмы

- Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:
- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно, Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом (Thompson and Strickland, 120—121). Они считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

- Внешние факторы:
 - размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;
 - общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
 - структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
 - возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
 - отношение к внешним угрозам.
- Внутренние факторы:
 - цели фирмы;
 - критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
 - отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
 - уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
 - стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля бизнесов (продукции)

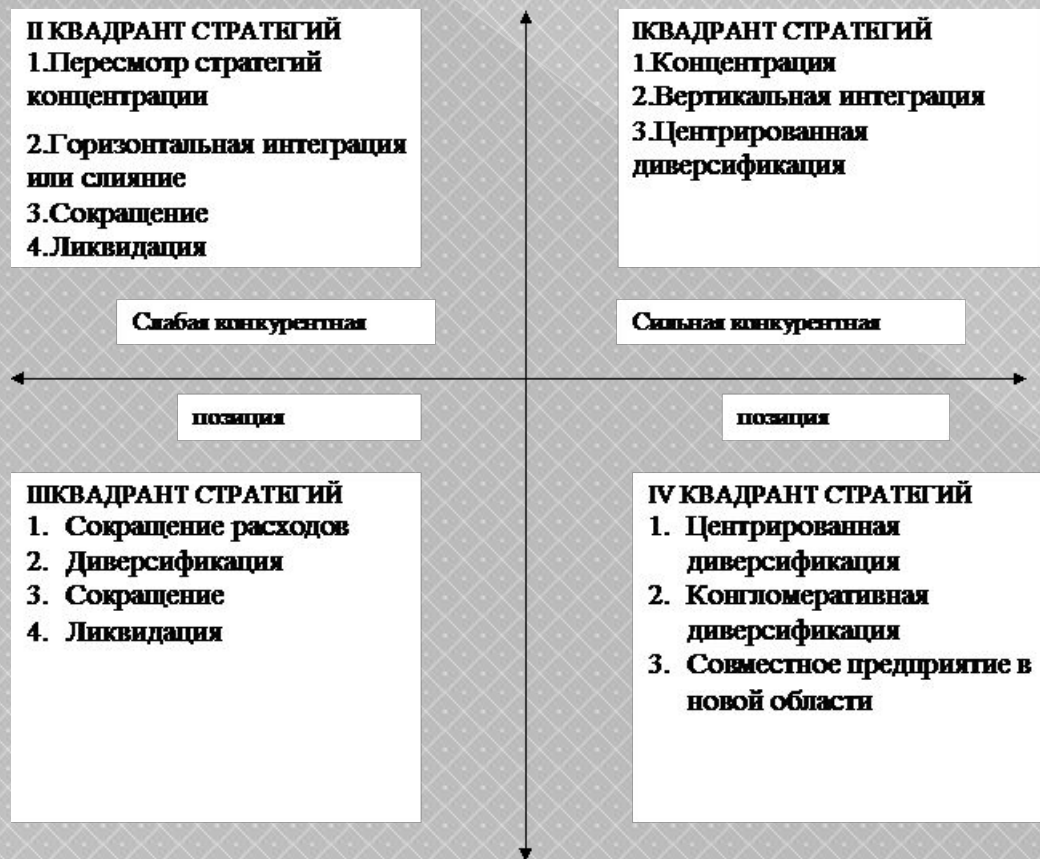
Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов:

- Первый шаг — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов.
- В торой шаг — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕВ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов.
- Третий шаг — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля.

- Четвертый шаг — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления:
- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;
- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;
- возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;
- ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.
- Пятый шаг — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц.
- Шестой шаг — определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Выбор стратегии фирмы

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.



- Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей*. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

- *Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.* Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.
- *Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.* В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.
- *Приемлемость риска, заложенного в стратегии.*