



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 1

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

МОСКВА 1999

Разработано М.Е. Этингофом, к.э.н., доц.

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

КУРС: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Юнита 1. Стратегический менеджмент. Разработка стратегии.
Юнита 2. Реализация стратегии.

ЮНИТА 1

Рассматриваются основные понятия стратегического менеджмента, задачи стратегического управления. Большое внимание уделено вопросам стратегического положения компании, предполагающим проведение анализа положения в отрасли и стратегического положения компании. Обсуждаются основные конкурентные стратегии, возможность их использования для обеспечения конкурентного преимущества компании.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует образовательной профессиональной программе № 4

ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ	6
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	8
Введение	8
1. Основные понятия стратегического менеджмента	8
1.1. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами	8
1.2. Задачи стратегического менеджмента	11
1.3. Классификация стратегий	13
1.4. Классификация целей	14
1.5. Специалисты по стратегическому менеджменту	15
2. Разработка стратегии компании	16
2.1. Разработка миссии компании	16
2.2. Определение целей	18
2.3. Уровни стратегии	20
2.4. Разработка стратегии	24
2.5. Факторы, определяющие стратегию	25
2.6. Подходы к разработке стратегии	30
3. Анализ ситуации в отрасли	32
3.1. Анализ экономического положения в отрасли	32
3.2. Анализ конкурентных сил	34
3.3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил	37
3.4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций	40
3.5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов	42
3.6. Выявление ключевых факторов успеха	44
3.7. Оценка привлекательности отрасли	45
4. Анализ стратегического положения компании	46
4.1. Оценка эффективности стратегии компании	46
4.2. Оценка силы и слабости компании, ее возможностей и угроз	47
4.3. Стратегический анализ издержек	51
4.4. Оценка конкурентной позиции компании	54
5. Стратегия и конкурентное преимущество	55
5.1. Общие стратегии конкуренции	55
5.2. Стратегия лидерства по издержкам	58
5.3. Стратегия дифференциации	61
5.4. Стратегия оптимальных издержек	63
5.5. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации	64
5.6. Наступательные и оборонительные стратегии	64
5.7. Вертикальная интеграция и дезинтеграция	66
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	68
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ	72
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Место стратегического менеджмента среди научно-практических дисциплин. Основные понятия стратегического менеджмента. Разработка стратегии компании. Анализ ситуации в отрасли. Анализ стратегического положения компании. Стратегия и конкурентное преимущество.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

*1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.

или

2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1997.

Дополнительная

3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. М., 1998.

*4. Семь нот менеджмента. 3-е издание, доп. М., 1998.

5. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М., 1998.

6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления, 2-е изд. М., 1998.

7. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. М., 1998.

8. Азоев Г.П. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. М., 1996.

9. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М., 1989.

10. Богомолов В.А. и др. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование: Учеб. пособие. М., 1994.

11. Булгаков Ю.В. и др. Стратегия хозяйственного управления. Хабаровск, 1994.

*12. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1998.

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

Современный Гуманитарный Университет

ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ*

№ п/п	Умение	Алгоритмы
1	<p>Формулировка миссии компании в текстовой форме исходя из:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) целевых ориентиров; 2) определения сферы бизнеса; 3) определения группы потребителей и сегментов рынка; 4) технологического и функционального исполнения товара; 5) философии компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целевых ориентиров. 2. Определение сферы бизнеса. 3. Определение группы потребителей. 4. Определение технологического и функционального исполнения товара. 5. Определение философии компании. 6. Формулировка миссии компании на основе суммирования пп. 1-5.
2	<p>Определение влияния экономической характеристики отрасли на стратегические решения на основе данных таблицы № 4 (на стр. 29 тематического обзора)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение экономических характеристик отрасли. 2. Определение значения экономических характеристик. 3. Определение влияния экономических характеристик на стратегические решения на основе таблицы № 4.
3	<p>Оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента. 2. Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю. 3. Суммирование полученных оценок по сравниваемым компаниям. 4. Оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом на основе сопоставления результатов п. 3.

* Перечень и тренинг умений составлены Г.В. Семеко

№ п/п	Умение	Алгоритмы
4	Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом, учитывающая относительную важность показателей конкурентной силы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента. 2. Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю конкурентной силы. 3. Определение веса каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний. 4. Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п. 2 умножаются на результаты п. 3) для сравниваемых компаний. 5. Суммирование взвешенных оценок по каждой компании. 6. Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом на основе сопоставления результатов п. 5.

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике связан со значительным расширением реальной самостоятельности первичного звена – фирмы, организации, которая без чьей-либо помощи постоянно ведет поиск ответов на такие вопросы, как: что производить, как производить, для кого производить? Отвечать на эти вопросы организация начинает с принятия стратегических решений, которые определяют перспективную линию поведения, а затем и текущие, тактические меры. При этом российская фирма сталкивается с рядом сложностей. Во многих случаях у менеджеров нет достаточного понимания взаимосвязи стратегии и тактики действий, необходимой подготовки в области управления и стратегического управления, в частности, нет опыта использования инструментов стратегического менеджмента. В современных российских условиях достаточно сложно прогнозировать состояние рынка, ряда параметров его определяющих. Большое число законодательных актов, нормативных документов, порой недостаточно согласованных между собой, требует частой перестройки линии поведения коммерческих организаций, затрудняет формирование перспективных планов. Высокий динамизм среды делает неактуальными, на первый взгляд, усилия по решению перспективных задач, задач стратегического менеджмента, снижает значимость стратегических и, соответственно, повышает актуальность финансовых целей.

Делая на этой основе вывод о неактуальности стратегического планирования и стратегического менеджмента, мы упускаем из вида два факта.

Первый сводится к тому, что в ходе деятельности, в том числе производственной, нельзя за основу брать исключительно генетический подход, игнорируя нормативный, связанный с формулированием цели, определением направления развития и позволяющий в отличие от генетического «выводить» текущие цели из перспективных, а не наоборот.

Второй факт – разработке стратегии есть место не только тогда, когда рассматриваются длительные плановые горизонты на исключительно высшем, корпоративном уровне управления. Стратегия должна разрабатываться, выполняться и корректироваться на всех основных уровнях управления коммерческими структурами. Число этих уровней зависит от характера организации, степени ее диверсификации, ряда других факторов, о которых пойдет речь в курсе.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами

Стратегическое управление – это такое управление, которое связано с постановкой целей и задач компании, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

С некоторой степенью условности весь материал дисциплины и весь комплекс решаемых в ходе стратегического управления задач можно разбить на разработку стратегии и реализацию стратегии.

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

Стратегический менеджмент – это «управленческая» дисциплина, поскольку она связана с изучением стратегических решений.

Стратегическое решение – управленческое решение, касающееся разработки или реализации стратегии компании.

Область стратегических решений весьма широка. Они касаются выбора направления развития, партнеров, организационных форм партнерства, возможностей использования сильных сторон предприятия, компенсации отрицательных последствий слабых сторон, угроз со стороны внешней среды, конкурентной политики. Необходимость принятия стратегических решений возникает в связи с тем, что стратегический характер приобретают и ресурсы, их логистика, функции структурных звеньев, бизнес-процессы.

Все это, с одной стороны, свидетельствует о той роли, которую играет стратегический менеджмент в управлении хозяйственной деятельностью, а с другой – о наличии большого числа межпредметных связей, возникающих между стратегическим менеджментом как учебной дисциплиной и другими предметами.

Проблематика стратегического менеджмента достаточно широка и предполагает обсуждение отдельных стадий процесса стратегического управления на разных уровнях – корпорации, подразделения, функциональной службы, на операционном уровне. Другие аспекты связаны с разработкой стратегии в зависимости от характера конкурентной борьбы и позиции фирмы, а также учетом внутренних сильных и слабых сторон компании. Отдельным вопросом является специальный достаточно специфический подход к систематизации, группировке, классификации характеристик, особенностей, стратегий. Для этого подхода характерно использование «полувоенной» терминологии и стремление использовать элементы многомерного анализа, что отражается в так называемом матричном анализе, представляющем собой группировку анализируемых объектов (как правило, подразделений, товаров или фирм) в пространстве двух показателей, критериев, что позволяет анализировать взаимное расположение объектов, выявлять так называемые стратегические группы, формировать стратегию в отношении тех или иных товаров или структурных подразделений.

К числу основных содержательных линий дисциплины можно отнести следующие:

- стратегический менеджмент как процесс, совокупность множества процедур, связанных прямыми и обратными связями с разными характеристиками;
- стратегический менеджмент как некоторая иерархия целей, стратегий, задач, менеджеров и т.д. Отчасти иерархичность этой системы обусловлена иерархичностью структуры управления вообще, а отчасти спецификой задач стратегического менеджмента и подчиненностью, возникающей не между уровнями управления, а между задачами стратегического менеджмента;
- стратегический менеджмент как совокупность подходов, методов, методик решения отдельных задач. Значительное место среди них занимают SWOT-анализ, матричный анализ и ряд других; в курсе студенты познакомятся с этими методами и частично используют их при выполнении заданий и упражнений;
- стратегический менеджмент как некое множество типовых стратегий. Эта содержательная линия позволяет, во-первых, проводить идентификацию проводящейся стратегии, а во вторых – в определенной степени разработку стратегии заменить выбором из набора типовых стратегий, задавая соответствующие параметры;

- стратегический менеджмент как совокупность разработки стратегии и ее выполнения;
- стратегический менеджмент как дисциплина, позволяющая организовать при разработке стратегии анализ, исследование и учет факторов внешней и внутренней среды;
- стратегический менеджмент как дисциплина, в центре внимания которой находится конкурентоспособность организации, уровень поддержания или повышения которой и является главной составляющей стратегических целей;
- стратегический менеджмент как направление, в центре внимания которого находится «цепочка ценностей», позволяющая выявлять те области, в которых фирма конкурентоспособна или уязвима.

Изучение дисциплины должно быть построено таким образом, чтобы перечисленные содержательные линии обсуждались параллельно, взаимодействуя, обогащая друг друга, делая материал предмета практически и проблемно более ориентированным.

Дисциплина «стратегический менеджмент» не претендует на изложение законченного списка рецептов, приемов и процедур. Ее назначение – убедить студента в том, что на предприятии должна быть сформирована система стратегического управления, задача которой – своевременно формулировать цели развития, ставить задачи, находить способы, пригодные для их решения, организовывать достижение целей. Грамотное выполнение этого комплекса действий создает предпосылки для возникновения конкурентного преимущества. Но в еще большей степени об этом можно говорить, если фирма собирает, анализирует опыт решения стратегических задач, обобщает, закрепляет его в виде своего «ноу-хау».

К числу основных целей обучения по данной дисциплине следует отнести следующие:

1. Студент должен знать, что такое стратегический менеджмент, почему возникает необходимость решения стратегических задач, как соотносится стратегический менеджмент и другие компоненты менеджмента.
2. Студент должен познакомиться с основными компонентами стратегического менеджмента, такими как первичный стратегический анализ компании и внешней среды, разработка стратегии, оценка стратегии и другие.
3. Студент должен освоить использование основных инструментов стратегического менеджмента, в частности основы SWOT-анализа, матричного анализа.
4. У студента должно сформироваться понимание того, что реальная система стратегического менеджмента конкретной компании должна быть построена как с учетом общепринятых принципов, норм и правил, так и с учетом особенностей отрасли, традиций компании, характера стратегии деятельности.

Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами сводится к следующему. Основной дисциплиной, на которой базируются все дисциплины управленческого плана, и стратегический менеджмент в частности, является менеджмент, дающий общее представление о том, как должна быть организована любая деятельность, как должна быть построена система управления этой деятельностью. Кроме того, следует отметить связи стратегического менеджмента с теми дисциплинами, которые в какой-то степени являются по отношению к стратегическому менеджменту «пользователями», так как общие подходы к разработке и реализации деятельности предприятия, рассматриваемые в стратегическом менеджменте используются в этих дисциплинах с целью формирования и реализации стратегии применительно к отдельным основным компонентам менеджмента (маркетингу, финансам, логистике и т.д.) или

обеспечивающим компонентам (управление персоналом, управление качеством, программно-техническое обеспечение и т.д.). Следует отметить, что при определении места стратегического менеджмента (управления) как составной части менеджмента его относят к числу интегрированных компонентов [4].

1.2. Задачи стратегического менеджмента

Анализ, проводившийся на российских предприятиях, показывает, что сложившийся порядок принятия и реализации стратегических решений не структурирован, не систематизирован должным образом, а менеджеры плохо ознакомлены с методологией и методикой стратегического менеджмента.

Это позволяет говорить о необходимости очень серьезного отношения к дисциплине «Стратегический менеджмент» как предмету, позволяющему в определенном отношении компенсировать ту нехватку знаний и умений, о которой шла речь выше.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предназначена для того, чтобы убедить студента в необходимости построения в первичном звене – фирме, предприятии, организации, корпорации – системы стратегического управления с учетом особенностей среды – внутренней и внешней. Эта система должна выполнять определенное число функций, решать определенные задачи. Другая задача дисциплины – обеспечить студента знаниями в этой области, основными понятиями, логическими связями, информацией о существующих подходах и способах их творческого использования в конкретной ситуации. Наконец, важная задача дисциплины – выработать навыки решения основных задач стратегического менеджмента, связанных с формированием процедур и последовательности процедур, показателей и их преобразований, анализом совокупностей объектов, выбором вариантов стратегии или их формирования с учетом выявленных ограничений, оценкой стратегий, управлением ходом выполнения стратегии и внесения в нее соответствующих корректив.

В общем случае стратегия – это план управления объектом, в частности организацией, направленный на укрепление ее позиций на рынке, удовлетворение потребителей ее продукции, достижение поставленных целей. При разработке стратегии менеджеры определяют направление развития компании, принимают решения, связанные с выбором способа действий.

Управление организацией включает управление всеми подразделениями и выполнение всех функций управления (компонент менеджмента). К числу последних относят маркетинг, производство, финансы и ряд других. Каждому из них должна быть отведена своя роль в стратегии. Разработать стратегию – это значит принять комплекс взаимосвязанных решений. Благополучие компании организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения.

К числу задач стратегического менеджмента можно отнести:

- 1) определение вида коммерческой деятельности, целей, долгосрочных перспектив развития;
- 2) превращение общих целей в конкретные направления работы, задачи;
- 3) разработка, создание стратегии;
- 4) реализация, выполнение стратегии;
- 5) оценка результатов деятельности, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации.

Эти задачи в определенной степени отражают и последовательность основных шагов по стратегическому управлению (менеджменту) (рис. 1).

Прежде чем переходить к более подробному рассмотрению этих задач, дадим их краткую характеристику.

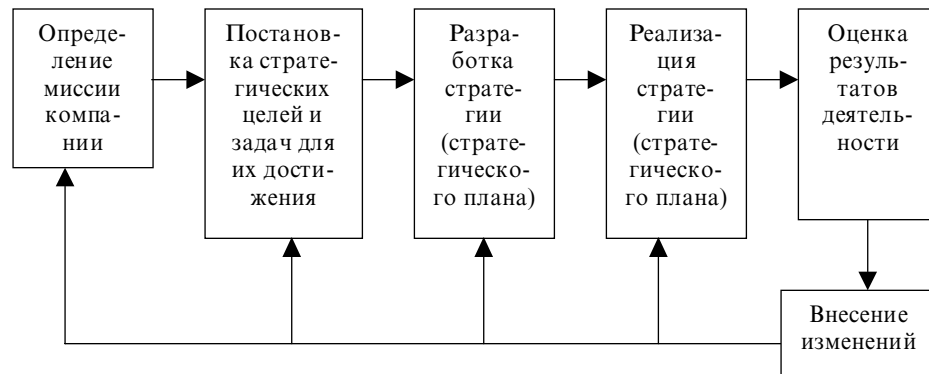


Рис. 1. Процесс стратегического управления

Первая задача заключается в определении руководством предназначения или миссии компании.

Миссия компании (предназначение, стратегические установки) – основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначения.

Установление миссии предполагает **определение сферы деятельности компании** (определение потребности покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения), тех товаров (услуг), которые она будет предоставлять клиентам.

Определение целей – перевод стратегических установок развития компании в конкретные задачи, используя измеримые показатели, персональную ответственность за их достижение в установленное время.

Вторая задача предполагает переход от общей формулировки миссии к постановке стратегических целей и задач, необходимых для их достижения. Заданная цель для ее достижения требует выполнения определенных действий.

Стратегические цели – цели, позволяющие реализовать миссию компании, которые направлены на укрепление ее конкурентных позиций на рынке.

В ряде случаев термин «стратегическая задача» не вводится, однако, на наш взгляд, это вполне допустимо, так как каждая цель требует для своего достижения решения определенных задач. Тогда стратегические задачи – задачи, позволяющие достигать стратегические цели.

Третья задача связана с разработкой стратегии. **Стратегия** – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов компании.

Миссия компании, цели и выбранная стратегия в совокупности определяют направление движения компании и составляют стратегический план.

Стратегический план – документ, определяющий направление развития компании, цели, задачи и меры по выполнению стратегии.

Соответствующий ему документ может оформляться и распространяться в компании, а может существовать в виде согласованных мнений и обязательств менеджеров. Стратегические планы в ходе своего выполнения подвергаются корректировке.

Четвертая задача – реализация стратегии.

Реализация стратегии – управленческая деятельность по претворению выбранной стратегии, контролю за ее выполнением.

Успешное выполнение стратегии, в свою очередь, требует создания определенных организационных условий; управления бюджетом; определения политики, обеспечивающей выполнение стратегии; мотивации персонала; создания атмосферы, благоприятной для выполнения стратегии; обеспечения внутреннего руководства. Особенность указанной задачи – необходимость создания системы оценки соответствия выполнения работ и того, что требуется для реализации стратегии. Задача имеет отношение ко всем уровням управления компании, большинству ее подразделений.

Пятая задача – оценка результатов деятельности, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации. Предыдущие четыре задачи решаются неоднократно, они пересматриваются в связи с появлением новых обстоятельств. Коррективы вносятся как в миссию, цели, стратегию, так и в ее реализацию. Эта задача позволяет замкнуть контур стратегического управления (см. рис.1) и означает, что стратегический менеджмент – это непрерывный процесс, позволяющий отслеживать изменение обстановки как внутри организации, так и вне ее.

Перечисленные выше задачи стратегического менеджмента являются задачами тесно взаимосвязанными; они выполняются менеджерами наряду с другими задачами, обязанностями; они требуют определенного времени, их выполнение требует разумного распределения усилий между совершенствованием стратегии и методов ее выполнения.

Рассмотрение основных задач стратегического менеджмента положено в основу расположения учебного материала по этой дисциплине. Первая юнита посвящена вопросам, связанным с выполнением первых трех задач стратегического менеджмента, вторая юнита – преимущественно вопросам, относящимся к выполнению последних двух задач.

1.3. Классификация стратегий

При разработке и реализации стратегии перед менеджерами стоит задача достижения намеченных целей с учетом состояния внешней и внутренней среды. Чем лучше продумана и обоснована стратегия, чем меньше возникает непредвиденных обстоятельств, тем меньше необходимость корректировки стратегии и наоборот.

Это позволяет сформулировать первый признак классификации стратегии – степень гибкости, приспособляемости стратегии, позволяющий выделить стратегию запланированную (направленную, предполагаемую), стратегию нереализованную, стратегию возникающую, стратегию реализованную. Последняя включает элементы запланированной стратегии, адаптивную реакцию на изменение ситуации и, возможно, возникающую стратегию.

Реальная стратегия – это совокупность проактивной (направленной) и реактивной (адаптированной) стратегии.

Проактивная стратегия – стратегия, состоящая из целенаправленных действий.

Реактивная стратегия – стратегия, состоящая из реакции на непредвиденные события и конкурентную борьбу.

Второй признак классификации стратегии – это ее направленность. Успешная стратегия, разработанная менеджером со стратегическим образом мышления, в максимальной степени учитывает запросы потребителя, изменения внешней среды, состояние внутренней среды. Соответственно стратегия может быть ориентирована на изменение внешней среды, внутренней среды, комплексное изменение внешней и внутренней среды.

Надо отметить, что хороший разработчик стратегии должен быть в большей степени ориентирован на изменение внешней среды, чем на разрешение внутренних проблем. В то же время, если речь идет о стратегии не организации, а подразделений, то в первую очередь надо учитывать состояние именно внутренней среды.

Третий признак классификации стратегии – характер ее элементов.

Любая стратегия состоит из определенных элементов, состав которых может быть различен. Каждый такой элемент по-своему также является стратегией, но стратегией более низкого уровня.

К числу таких элементов можно, например, отнести: стратегию в области использования новых возможностей (технологий, товаров, компаний, соглашений и т.д.), стратегию в области ассортимента выпускаемой продукции, оказываемых услуг, стратегию в области диверсификации, стратегию действий против конкурентов, стратегию интеграции, стратегию географического расположения, стратегию по ведению наступательных действий по усилению конкурентных позиций, стратегию ответных действий на изменение условий в отрасли. Названные составляющие в той или иной мере должны присутствовать в большинстве стратегий организации, но значимость и состав их может видоизменяться в зависимости от ситуации.

Четвертый признак классификации стратегий – степень ее открытости и формализованности. В большинстве случаев стратегии частично обнародованы, видны, а частично скрыты от посторонних глаз. В некоторых случаях они преимущественно известны или скрыты. Обнародовать свою стратегию организации можно в стратегическом плане, который распространяется среди менеджеров и персонала (но может не содержать раскрытия всех деталей стратегии) или в годовом отчете компании.

Формулировка миссии компании – важный элемент системы внешних и внутренних коммуникаций, ориентированной на вполне определенные контактные аудитории: работников компании, акционеров, менеджеров, поставщиков, потребителей и т.д.

Далее, при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» студент столкнется с еще достаточно большим числом стратегий, что позволит продолжить рассмотрение этой классификации.

1.4. Классификация целей

Как было сказано выше, стратегическое управление предполагает постановку стратегических целей и задач.

Первый признак классификаций целей – плановый горизонт, позволяющий выделить **краткосрочные цели**, связанные с получением желаемых результатов быстро или в пределах одного года, **среднесрочные цели** – которым соответствует плановый горизонт 3-5 лет, **долгосрочные цели** – намечены для достижения в течение длительного периода времени, например 10-15 лет, либо постоянно. Долгосрочные цели требуют поиска тех мер, которые необходимо предпринять сейчас для достижения желаемых результатов в будущем. В некоторых случаях может возникать «конкуренция» между ними, нужно сделать выбор. В большинстве случаев преимущество должны получать долгосрочные цели. Наконец, краткосрочные и долгосрочные цели должны быть взаимосвязаны и достижение краткосрочных должно обеспечивать достижение долгосрочных целей.

Второй признак классификации – характер цели, что позволяет выделить цели финансовые и стратегические. **Финансовые цели** – цели, намеченные в финансовой сфере. Они необходимы в любой ситуации, так как при недостатке финансовых средств нет возможности расти и развиваться.

Стратегические цели позволяют реализовать миссию компании и связаны с укреплением конкурентных позиций на рынке. Финансовые цели могут быть сформулированы с помощью таких показателей, как сумма прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности и т.д. Стратегические цели могут быть связаны с темпами роста, долей рынка, качеством продукции (услуг), изменением репутации. При определении целей не следует ограничиваться использованием только финансовых показателей, так как достижение стратегических целей не менее важно, чем финансовых.

Здесь надо сделать одну оговорку. Все, что говорилось выше, относилось к целям стратегии организации, корпорации. Как мы увидим ниже, стратегии могут быть и функциональными (см. п. 2.3), одной из которых является финансовая стратегия. Совершенно очевидно, что ее цели и показатели должны носить исключительно финансовый характер.

1.5. Специалисты по стратегическому менеджменту

Реализация комплекса действий стратегического менеджмента, выполнение пяти задач стратегического управления предполагает, что есть исполнители отдельных действий, за которыми эти действия закреплены полностью или частично. Ответственным менеджером по стратегии является руководитель (исполнительный директор) организации. Он – главный постановщик задач и разработчик целей. Он определяет стратегию и пути ее выполнения для всей организации. Он отвечает за руководство разработкой и реализацией стратегии даже тогда, когда в этот процесс вовлекаются другие менеджеры.

За разработку и осуществление стратегии несут ответственность руководители, отвечающие за производство, маркетинг, финансы и другие функции. Каждый из этих руководителей отвечает за стратегию соответственно в области производства, маркетинга, финансов и т.д.

Наконец, хотя на среднем и нижнем уровнях управления организации решаются более узкие и специфические задачи, все менеджеры, так или иначе, определяют и реализуют стратегию на своем участке деятельности. Это утверждение тем актуальнее, чем больше масштабы организации, чем в большей степени диверсифицирована ее деятельность. В этих случаях высшее руководство вынуждено делегировать полномочия по разработке и контролю за выполнением стратегии руководителям подразделений.

Последние для разработки и эффективного осуществления стратегии должны иметь в своем распоряжении необходимые средства. Таким образом, можно утверждать, что **участники разработки и осуществления стратегии** – все менеджеры высшего, среднего и нижнего звеньев управления компании.

Сказанное выше предполагает, что при разработке стратегии компании используются достаточно «демократичные» подходы. При использовании «недемократических подходов» ситуация меняется – в разработке стратегии участвует более узкий круг высших управляющих, а весь остальной персонал, отдавая себе в этом отчет или нет, участвует в ее реализации. Подробнее о подходах к реализации стратегии см. п. 2.6.

Рассматривая предприятие, ведущее одно направление деятельности, можно выделить три уровня менеджеров по стратегии: стратегические менеджеры высшего уровня (стратегические решения, касающиеся всего предприятия), менеджеры по стратегии функционального уровня (стратегия организационных единиц), менеджеры основных оперативных подразделений и региональных отделов (так называемые операционные стратегии).

В диверсифицированных компаниях этих уровней больше – обычно четыре. К названным выше трем добавляется четвертый – менеджеры,

отвечающие за отдельные производственные подразделения диверсифицированной компании (предприятия) (соответствует деловой стратегии). Располагается этот уровень между первым и вторым из числа названных выше, то есть между разработкой стратегии корпорации (1-ый уровень) и разработкой функциональной стратегии (3-ий уровень в диверсифицированной компании и 2-ой уровень узкопрофильного предприятия).

Уровни менеджеров по стратегии для диверсифицированных компаний – стратегические менеджеры высшего уровня, менеджеры уровня производственных подразделений, менеджеры на функциональном уровне, менеджеры на оперативном уровне. При одном виде деятельности выделяют три уровня: первый, третий и четвертый (из названных выше).

Разговор, который велся выше, предполагал обсуждение коммерческой организации. Следует сказать, что большинство некоммерческих организаций также вынуждены вести работу по разработке и реализации стратегии. К их числу относятся муниципальные организации, учебные заведения и т.д. В каждом из этих случаев необходимо выделить менеджеров по стратегии, которые отвечают за разработку и реализацию стратегии, отвечающей запросам избирателей, жителей территории, потребителей образовательных услуг. Задача этих менеджеров, в частности, заключается в оперативном руководстве работой своих отделов, с тем чтобы влиять на их цели, формирование стратегии, достижение целей, на способы, средства выполнения стратегии.

2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

2.1. Разработка миссии компании

Отталкиваясь от определенных выше задач стратегического менеджмента, можно выделить задачи разработки создания стратегии.

Разработка стратегии – это разработка миссии компании, определение целей, формирование путей для достижения намеченных целей.

Более подробное рассмотрение этих задач начнем с разработки миссии компании.

Разработка миссии включает выработку определения бизнеса компании, поиск ясной формулировки общей цели организации, принятие своевременно-го решения относительно изменения стратегического курса и миссии компании.

Обсуждая разработку миссии, часто используют такие понятия, как стратегическое видение, предназначение, концепция бизнеса.

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров на долгосрочный курс организации, ответы на такие вопросы, как: что представляет собой организация, чем она занимается, чего намерена достичь? Соответственно концепция бизнеса – это составная часть стратегического видения или более общего понятия – предназначения компании.

Миссия компании обычно очень индивидуальна. В противном случае, при совпадении, например, формулировок миссии двух организаций можно предположить или отсутствие учета факторов внешней и внутренней среды, специфики деятельности или возникновение факторов, обостряющих конкурентную борьбу между ними впоследствии, чего возможно было бы избежать на первой стадии разработки стратегии их деятельности.

К основным принципам формулировки миссии можно отнести следующие:

1. Должна быть определена сфера деятельности.
2. Миссия должна отражать общие ценности и принципы (философию компании); она должна быть сформулирована ясно и доходчиво.
3. Решение о пересмотре миссии должно быть своевременным.

Сферу деятельности, которую ведет организация, можно определить

по-разному, более широко или узко. Выбрать вариант, который является лучшей отправной точкой для разработки стратегии, бывает нелегко.

Определение сферы деятельности – определение потребности покупателей, групп покупателей, технологического и функционального исполнения товара.

При определении сферы деятельности во внимание следует принимать три группы факторов:

1. Потребности покупателя (Что производить?)
2. Группы покупателей, сегменты рынка (Для кого производить?)
3. Технологическое и функциональное исполнение (Как удовлетворяются потребности?)

Определение сферы деятельности, построенное на одном или двух факторах (из числа названных выше), не дает возможности четко определить бизнес (см. табл. 1).

Таблица 1

Ситуации, возникающие при определении сферы деятельности

№ ситуации	Целевой рынок, группы покупателей (Для кого производить?)	Удовлетворяемые потребности (Что производить?)	Выполняемые функции (Как удовлетворяются потребности?)
1	Определен	Определены	Не определены
2	Определен	Не определены	Определены
3	Не определен	Определены	Определены

В таблице 1 рассмотрены три ситуации, в каждой из которых один из трех факторов не определен. В первом случае – это отсутствие ясности в отношении того, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей, сколько операций включает в себя цепочка «производство - распространение». Во втором случае при наличии ясности относительно покупателей товара и способа его доведения до потребителя отсутствует информация о товаре, предназначенном для удовлетворения конкретной потребности. Наконец, в третьем случае определены потребности и выполняемые функции, но отсутствует ясность относительно группы покупателей, для которой предназначен товар. Становится ясным, что все три фактора должны быть отражены в определении бизнеса.

Другим вопросом, возникающим при определении сферы деятельности, является использование общего или детального определения. Степень детализации должна быть разумной и соответствовать характеру деятельности компании, ее специализации, стратегии дальнейшей деятельности. Диверсифицированные компании формулируют свою миссию шире, чем одноотраслевые, стремясь, в то же время, сделать эту формулировку достаточно гибкой, не сковывающей дальнейшее расширение деятельности.

Отдельным вопросом является формулировка миссии подразделений компании, в частности функциональных, обеспечивающих. Миссия подразделения должна быть сформулирована так, чтобы, с одной стороны, отражать существо и цели работы подразделения, а с другой, давать представление о вкладе целевых установок подразделения в реализацию миссии организации.

Миссия компании, выраженная в текстовой форме, адресована служащим компании, ее менеджерам, акционерам и клиентам. Формулировка миссии должна побуждать служащих компании к более качественному выполнению возложенных задач, менеджеров – к совершенствованию управления. Клиенты должны испытывать удовлетворение от осознания того факта, что их потребности поняты и удовлетворены, а акционеры понимать, что такая линия поведения обеспечивает им получение прибыли. Эти соображения позволяют утверждать, что формулировка миссии должна вырабатываться с учетом тех рекомендаций, которые связаны с построением процесса коммуникации, рассматриваемого, в частности, в дисциплинах «менеджмент», «маркетинг» и других.

Рассматривая формулировку миссии компании как одну из задач стратегического менеджмента, следует отметить два факта.

1. В определенной степени «первичная» проверка формулировки миссии проходит еще до реализации стратегии, при постановке стратегических целей и разработке стратегии. Следует допускать возможность корректировки миссии в связи с тем, что первые варианты «не проходят» с позиции последующих шагов.

2. При выполнении стратегии рано или поздно возникает ситуация, когда в нее надо будет вносить коррективы, возможно, затрагивающие цели, формулировки миссии.

2.2. Определение целей

Определение целей – это вторая задача стратегического менеджмента, которая решается, после того как решена первая – сформулирована миссия организации.

Определение целей – это перевод стратегических установок развития компании в конкретные задачи, используя измеримые показатели, персональную ответственность за их достижение в установленное время.

Когда цели определены, согласованы между собой, четко сформулированы и количественно определены с использованием соответствующих показателей, то тем самым аморфное «пространство действий», которое компании предстоит выполнить в будущем для реализации стратегических решений, превращается в жесткую структуру, появляются ориентиры, которые надо достигать, по которым можно судить о степени достижения целей, а в случае недостижения – искать причины этого и устранять эти причины.

В рамках стратегического менеджмента компания должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Их не следует противопоставлять, так как достижение финансовых результатов позволяет поддержать положение компании на рынке, которое, в свою очередь, обеспечит возможность получения прибыли как показателя, соответствующего финансовым целям.

В конкретной ситуации на первый план могут выходить финансовые или стратегические цели. Если предприятие находится в кризисном состоянии, оно должно сосредоточить внимание на финансовых целях, но после выхода из этого состояния оно должно быть обеспокоено своими конкурентными позициями в перспективе. Те фирмы, которые упускают возможность упрочить свои конкурентные позиции в перспективе в угоду текущим финансовым результатам, рискуют снизить уровень своей конкурентоспособности, особенно если ее конкуренты больше думают о стратегических направлениях развития.

Важность стратегических целей можно подчеркнуть еще и в связи с тем, что они позволяют описать стратегические намерения фирмы, занять определенное место в бизнесе. Понятно, что стратегические намерения должны быть соразмерны масштабам фирмы, характеру ее деятельности.

Признак классификации целей позволил нам выделить долгосрочные и краткосрочные цели. Задачи долгосрочных целей – это 1) дать представление о том, что надо делать сейчас, чтобы достичь в перспективе запланированных результатов; 2) заставить менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. В первом случае шла речь о том, что можно двигаться от перспективной цели к сегодняшнему дню, что является выражением так называемого нормативного подхода. Во втором случае рассуждение строится так. Сегодня мы что-то делаем или можем сделать. Какой из вариантов наших действий в большей мере соответствует достижению перспективных результатов? Таким образом, можно говорить о некотором противодействии использованию в чистом виде так называемого генетического подхода. Последний сводится к тому, что конечные результаты просто вытекают из наших сегодняшних действий.

При установлении целей необходимо, чтобы, с одной стороны, они не были очень просты для выполнения (или уже практически достигнуты), а с другой, выполнимы в принципе. Иногда говорят, что они должны соответствовать принципу «трудно, но выполнимо». Здесь уместна «педагогическая» аналогия: если задание, полученное учащимся, слишком простое, у него не возникает интереса к его выполнению, если оно очень сложное – у него опускаются руки. И только если оно требует определенного напряжения, сосредоточения и может быть выполнено в ограниченные сроки, то учащийся начинает выполнять его с интересом.

Для реализации указанного принципа целесообразно провести анализ:

а) реально возможного уровня соответствующих показателей при данных условиях;

б) результатов деятельности компании, необходимых для того, чтобы ее деятельность можно было считать успешной;

в) результатов, которые могут быть достигнуты компанией при использовании стимулирования.

Есть мнение, что стратегия, постановка целей – это исключительно прерогатива менеджеров высшего уровня организации. С этим положением можно отчасти согласиться, так как действительно, если идет речь о разработке стратегии корпорации в целом и целях, которые перед ней ставятся, то все это – задача ее руководства. Вместе с тем для реализации стратегического управления плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждого функционального подразделения или обеспечивающего отдела. Сделать это, особенно если организация достаточно велика, а возможно еще и диверсифицирована, высшему руководству не под силу, как по причине большой трудоемкости этого, так и в связи с отсутствием необходимой детальной информации.

Процесс постановки целей направлен, как правило, сверху вниз, при этом происходит детализация плановых заданий, целевых установок на составляющие, соответствующие характеру и возможностям структурных подразделений.

При этом задачи корпорации расчленяются на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низкого уровня и их руководители.

Использование противоположного подхода, когда определение целей и разработка стратегии начинается с нижних уровней управления, а цели и стратегия организации синтезируются из того, что сделано в низовых звеньях, не позволяет, как правило, сформировать скоординированный стратегический план действий. Такой подход чаще всего говорит об отсутствии стратегического руководства со стороны высших управляющих.

2.3. Уровни стратегии

Существует две точки зрения относительно того, кто и на каком уровне должен разрабатывать стратегию. Первая точка зрения звучит так: поскольку разработка стратегии предполагает целеполагание, то она проводится на верхнем уровне управления организацией. Вторая точка зрения связана с так называемой «стратегической пирамидой», отражающей распределение ответственности по разработке стратегии по нескольким уровням, число которых колеблется от трех до четырех. Несогласованность названных точек зрения кажущаяся, так как стратегия организации, корпорации действительно должна разрабатываться ее руководством, а стратегии более низкого уровня – уже на ее основе. Кроме того, если речь идет о небольшой или средней организации эти позиции смыкаются, так как нет необходимости обсуждать разделение труда по разработке стратегии. В этом случае весь комплекс действий реально может быть выполнен руководством организации или под контролем руководства.

При рассмотрении стратегической пирамиды есть смысл рассматривать две ситуации: узкопрофильная (недиверсифицированная) компания и диверсифицированная компания.

В диверсифицированной компании обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (см. табл. 2). В недиверсифицированной (узкопрофильной компании) – три уровня: деловую, функциональную и операционную. **Корпоративная стратегия** - это стратегия деятельности компании в целом по всем сферам ее деятельности. **Деловая стратегия** - это стратегия компании в отношении каждого вида деятельности. **Функциональная стратегия** – стратегия по каждому

Таблица 2

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решения
Корпоративная	Для компании в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего ранга	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство, Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления, определенной сферы деятельности	Руководители среднего звена	Глава подразделения
Операционная	Для регионов и районов, заводов, отделов внутри функциональных направлений	Руководители на местах	Руководители функциональных служб и отделов

функциональному направлению определенного вида деятельности.

Операционная стратегия – это стратегия структурных единиц.

Формирование стратегии – процесс разработки корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегий компании.

Уровень разработки стратегии – уровень иерархии, отвечающий за разрешение стратегических проблем.

Если проблемы связаны с корпорацией в целом, то они соответственно адресуются на верхний уровень, а значит, речь идет о корпоративной стратегии.

Разработка корпоративной стратегии – действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергетического эффекта, создание инвестиционных приоритетов.

Рассмотрим кратко названные составляющие.

1. Действия в области диверсификации. Прежде всего это определение сферы деятельности, отраслей промышленности, в которых компания будет действовать, и характера диверсификации (открытие новых предприятий, приобретение существующих; узкая или широкая диверсификация; родственная или непрофильная диверсификация и т.д.).

2. Действия, связанные с улучшением общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует компания. Это касается усиления конкурентных позиций и доходности в долгосрочной перспективе, оказание помощи дочерним структурам. Задача, как правило, включает быстрый рост большинства перспективных направлений, восстановление деловой активности низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от тех направлений, которые непривлекательны или не соответствуют долгосрочным планам.

3. Поиск путей получения синергетического эффекта среди родственных подразделений и использование его для создания конкурентных преимуществ. Если компания расширяет свою деятельность, стремясь обеспечить согласованность, преемственность технологий, каналов сбыта, покупателей и т.д., то тем самым она обеспечивает себе определенные конкурентные преимущества перед компаниями, переключающимися на абсолютно новые технологии, сегменты, так как в этом случае труднее передавать навыки, опыт, совместно использовать производственные мощности, снижать издержки.

Таким образом, **синергетический эффект** – получение конкурентных преимуществ за счет объединения двух или большего числа предприятий или родственных хозяйственных подразделений.

4. Обеспечение инвестиционных приоритетов и перемещение ресурсов компании в наиболее перспективные отрасли. Сферы деятельности диверсифицированной компании различаются степенью прибыльности, привлекательности и рядом других параметров. Формирование инвестиционных приоритетов позволяет ограничивать средства, направляемые в непродуктивные производства, что обеспечивает возможность финансирования новых направлений, предприятий.

Деловая стратегия (которую часто называют «бизнес-стратегией») – это часть стратегии диверсифицированной компании, связанная с одной конкретной сферой деятельности, или стратегия узкопрофильной компании. Можно отметить, что в последнем случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается только для одной сферы бизнеса. Деловая стратегия должна включать в себя реагирование на изменения окружающей среды: в отрасли, стране и т.д.; разработку мер, обеспечивающих конкурентные преимущества; интеграцию стратегических инициатив функциональных подразделений.

Для того, чтобы деловая стратегия обеспечивала конкурентные преимущества, необходимы: во-первых, поиск того, что обеспечит наибольшие шансы в конкурентной борьбе; во-вторых, определение таких характеристик

продукции, которые привлекают потребителя и выделяют компанию среди конкурентов, и в-третьих, нейтрализация мер, предпринимаемых конкурентами. О том, какие стратегии конкуренции могут быть взяты на вооружение компанией, речь пойдет ниже, в главе «Стратегия и конкурентное преимущество».

Точно так же, как одной из задач корпоративной стратегии является получение синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений, деловая стратегия должна быть направлена на объединение стратегических усилий различных функциональных подразделений. Их согласованные действия обеспечивают единую деловую стратегию. Каждому функциональному направлению определенной сферы деятельности соответствует функциональная стратегия. Стратегия маркетинга, стратегия финансовая, стратегия производства и другие соответствуют следующему уровню – функциональной стратегии.

Функциональная стратегия, как было сказано выше, это стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности. Если говорят, что функциональная стратегия соответствует направлению деятельности, то имеют в виду направление внутри одной сферы бизнеса. Таким образом, каждая деловая стратегия взаимодействует с функциональными стратегиями. Это взаимодействие двустороннее. Функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Опасность, на которую обычно обращают внимание, – это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями. Именно поэтому маркетинговую, производственную, финансовую стратегию, стратегию работы с персоналом, стратегию программно-технического оснащения и другие следует согласовывать между собой, не допуская их ориентации на свои достаточно узкие цели. Решение этой проблемы в определенной степени возможно на пути трактовки перечисленных функций не как независимых, а как реализуемых исключительно друг через друга, взимобуславливающих. Подробнее этот подход изложен в [4].

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой и функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы плановых действий, бизнес-плана компании. Совокупность операционных стратегий – это основание пирамиды разработки стратегии корпорации. Значение операционной стратегии принижать не следует, так как фиаско, которое потерпит одно подразделение снизит показатели всей компании. Можно сказать, что не следует принижать важность действий, к какому бы уровню системы они ни относились. Тем более это замечание актуально, если идет речь о действиях, связанных с разработкой стратегии.

Следует отметить, что особенности деятельности накладывают определенный отпечаток на специфику разрабатываемых операционных стратегий. Региональный менеджер, менеджер по производству и менеджер по рекламе, конечно, совершенно по-разному формулируют свои стратегии и делают это на основе совершенно разной исходной информации.

Заканчивая разговор об уровнях разработки стратегии, можно сказать, что стратегический план организации представляет собой совокупность стратегий разного уровня. Задача заключается в том, чтобы все эти стратегии существовали не автономно, разрозненно, а соответствие должно быть как по вертикали (см. уровни стратегии), так и по горизонтали (согласование между собой: а) деловых стратегий; б) функциональных стратегий, относящихся к одной деловой стратегии; в) операционных, относящихся к одной функциональной стратегии).

Согласованность, как это показано на рис. 2, достигается четким определением миссии, целей и стратегии корпорации, определяющих задачи разработки стратегии на более низких уровнях. Процесс создания стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Стратегию

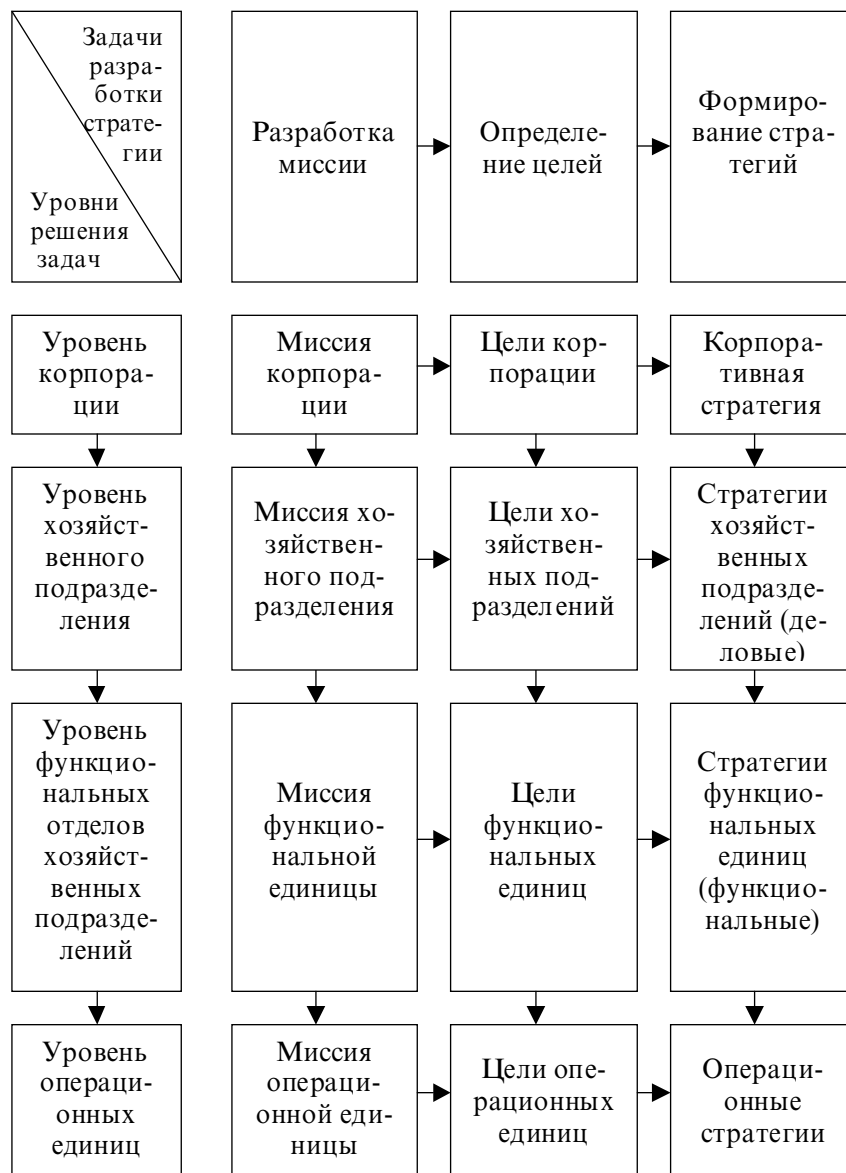


Рис. 2. Взаимосвязь миссий и стратегий в «стратегической пирамиде»

хозяйственного подразделения (деловую) можно формировать, зная стратегию корпорации; функциональную стратегию – только на основе деловой; организационную – на базе функциональной. Вместе с тем определенное влияние может оказываться и в противоположном направлении. Степень этого влияния определяется уровнем «демократизации» процесса разработки стратегии корпорации, вовлеченностью менеджеров в решение стратегических задач более высокого уровня.

2.4. Разработка стратегии

Анализ показывает, что во многих российских компаниях серьезно стратегическое управление не поставлено. Для этого могут быть самые разные причины, к числу которых относятся в первую очередь следующие:

1. Высшее руководство не располагает полной информацией о состоянии дел в компании.

2. Старшие менеджеры находятся в плену своих представлений, искажающих реальное положение компании. Используемые стереотипы не позволяют им правильно оценить обстановку.

3. Наделенные властью менеджеры, положение и статус которых зависит от характера стратегии, стремятся сохранить сложившуюся ситуацию.

4. Высшее руководство занято решением преимущественно текущих задач, что не позволяет им думать о долгосрочной перспективе, развитии компании.

5. Успехи, достигнутые в прошлом, мешают менеджерам увидеть несоответствие стратегии сегодняшнему или завтрашнему положению вещей.

6. Изменение курса воспринимается как признание ошибочных действий в прошлом, в связи с чем возникает сопротивление, защита текущей стратегии.

7. Непонимание руководством источника благополучия компании, того, что является ее конкурентным преимуществом.

В то же время, можно назвать те причины, которые побуждают руководство рассматривать проблемы в стратегической перспективе:

1. Значительное снижение эффективности работы.

2. Неожиданные действия основных конкурентов.

3. Выражение недовольства со стороны менеджеров, работников, клиентуры.

4. Появление нового члена команды высших управляющих, который становится инициатором стратегических преобразований.

5. Стремление сохранить ситуацию путем разработки программы.

6. Необходимость привлечения капитала, разработки бизнес-плана для демонстрации инвесторам наличия эффективной стратегии.

7. Поглощение другой компанией требует планов и бюджетов.

Представим себе компанию, которая осознает необходимость начинать работу по стратегическому управлению, знает, что такое стратегия (определение было дано выше), но хочет получить более детальные инструкции по ее разработке.

Стратегия необходима организации для того, чтобы представить путь «из сегодняшнего дня» до момента достижения цели и выполнения миссии. Разработка стратегии так или иначе связана с многочисленными «Как?», относящимися к достижению целей, устранению конкурентов, обеспечению преимуществ, усилению долгосрочных позиций и т.д. Стратегия необходима не только организации в целом, но и ее подразделениям, ведущим отдельные функции управления – маркетинг, финансы и другие.

В процессе разработки стратегии менеджер аккумулирует всю имеющуюся информацию о состоянии на рынке, открывающихся возможностях, возможных подходах. Особо следует выделить те действия, компоненты стратегии, которые определяют успех ее деятельности. Поскольку стратегия – это

совокупность действий, то она должна определять, что делать, когда делать, кому делать.

Стратегия должна постоянно развиваться, так как отдельные ее элементы устаревают, перестают соответствовать состоянию внешней и внутренней среды, ситуации на рынке, расстановке сил в конкурентной борьбе.

Те изменения, которые приходится вносить в стратегию, могут быть связаны как с дополнительными издержками, ухудшением показателей деятельности, так и открытием новых возможностей, появлением новых стратегических ниш. К изменениям надо относиться спокойно, они неизбежны, но следует разработать стратегию и тактику проведения изменений, некоторые вопросы которой будут обсуждаться в материале второй юниты.

2.5. Факторы, определяющие стратегию

На определение стратегии компании оказывает влияние большое число факторов. Состав этих факторов, их значение различаются по отраслям, изменяются во времени.

Факторы, определяющие стратегию, – это совокупность внешних и внутренних переменных.

При выборе стратегии необходимо изучить и оценить всю совокупность факторов как внутренних, так и внешних.

Внутренние факторы – сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные преимущества, корпоративная культура, личные качества руководства.

Таким образом, к числу внутренних факторов относятся:

1. Сила и слабость компании, конкурентные возможности.

2. Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы высшего руководства.

3. Общие ценности и корпоративная культура.

О.С. Виханский [12] приводит выделенный Дж. Пирсом и Р. Робинсоном список ключевых внутренних факторов, которые могут быть как источником силы, так и слабости организации. В табл. 3 представлен этот список. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации, ее сильных и слабых сторонах.

Внешние факторы – социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли; уровень конкуренции; возможности компании и угрозы.

К числу внешних факторов относят:

1. Социальные, политические, гражданские регулирующие нормы.

2. Привлекательность отрасли и уровень конкуренции.

3. Возможности компании и угрозы.

Наряду с изучением угроз, возможностей, силы и слабости организации в рамках среды может быть использована идея составления ее профиля. Этот метод применим для составления профиля макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. Составление профиля среды позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов дается экспертная оценка:

важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 –

слабое, 0 – отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 3

Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий персонал • Мораль и квалификация сотрудников • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли • Кадровая политика • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы • Текучесть кадров и проф. группы • Особая квалификация сотрудников • Опыт 	<ul style="list-style-type: none"> • Какой стиль управления использует высшее руководство? • Что является доминантой по системе ценностей высшего руководства? • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации? • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества? • Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам? • Каково в общем расположении работников и каковы мотивы работы в организации? • Какова политика оплаты труда организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура • Престиж и имидж фирмы • Организация систем коммуникаций • Общая для всей организации система контроля (эффективность и исполнение) • Организационный климат, культура • Использование систематизированных процедур техники в процессе принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко ли распределены в организации права и обязанности? • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек? • Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

Продолжение табл. 3

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
	<ul style="list-style-type: none"> • Квалификация, способности • Интересы высшего руководства • Система стратегического планирования • Внутриорганизационная структура (для многоотраслевых фирм) 	
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками • Система контроля запасов, оборот запасов • Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей • Экономия от масштаба производства • Техническая эффективность мощностей и их загруженность • Использование системы субконтрактирования • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль • Отдача от использования оборудования • Контроль за процессом изготовления продукта • Проектирование, составление графика работы • Закупка • Контроль качества • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек • Исследования и разработки инновации • Патенты, торговые марки, аналогичные правовые формы защиты товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели? • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы? • Какова отдача от исследований и разработок? • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?

Окончание табл. 3

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Продукты (услуги), производимые фирмой • Сбор необходимой информации о рынке • Доля рынка • Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения • Жизненный цикл основных продуктов • Каналы распределения: число, охват и контроль • Организация сбыта: знание потребностей покупателей • Имидж, репутация и качество товара (услуги) • Продвижение товаров на рынок и их реклама • Ценовая политика • Процедуры установления обратной связи с рынком • Развитие иных продуктов, услуг и рынков • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара • Отношение к марке 	<ul style="list-style-type: none"> • Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии? • Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем? • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка? • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков? • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?
Финансы и учет	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечения краткосрочного капитала • Возможность привлечения долгосрочного капитала • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов • Отношение к налогам • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации? • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями? • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности? • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации? • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

Таблица 4

Составление профиля среды

Факторы среды 1	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \cdot B \cdot C$
2				
3				

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Компания при выборе стратегии вынуждена принимать во внимание законодательные ограничения, политику государства, нормы социального регулирования, общественное мнение и многое другое. Задача компании – сделать стратегию соответствующей социальным требованиям, в частности, это достигается путем:

- 1) ведения деятельности, не противоречащей нормам этики и интересам общества;
- 2) позитивного реагирования на социальные приоритеты;
- 3) готовности реагировать для устранения конфликта с регулирующими нормами;
- 4) стремления к балансу интересов акционеров и общества;
- 5) обеспечения гражданской позиции компании.

Факторы среды, определяющие стратегию компании, нужно учитывать с первых шагов формирования стратегии, то есть формулировки миссии компании. Группа факторов, объединенных под рубрикой «привлекательность отрасли и условия конкуренции», в значительной степени определяет характер стратегии компании. Оценка этих факторов определяет позицию компании на рынке и стратегию конкурентной борьбы.

Пример: компания решает, что ее присутствие в отрасли становится менее привлекательным, выгоднее направить инвестиции в другую сферу. Выбирается стратегия замораживания и изъятия капиталовложений.

Пример: устанавливается уровень конкуренции. В качестве мер по защите своих позиций компания выбирает: а) активное наступление на конкурентов; б) изменение ценовой политики; в) внедрение новых технологий.

Анализ положения в отрасли подробно рассматривается ниже в специальной главе.

Учет возможностей компании и угроз со стороны внешней среды позволяет формировать стратегию, стремясь реализовать как можно больше возможностей и защитить компанию от внешних угроз. Первое обычно связано с проведением наступательных мероприятий, второе – созданием оборонительных рубежей, защищающих конкурентные позиции компании. Разговор о возможностях и угрозах на этом не закончен. Ниже будут рассмотрены инструменты, позволяющие проводить их анализ в ходе разработки стратегии.

Одним из наиболее важных критериев отбора альтернатив в ходе разработки стратегии является то, что компания делает особенно хорошо.

У каждой компании есть сильные и слабые стороны. Сильные стороны делают некоторые возможности и стратегии более привлекательными, снижают риск деятельности. И наоборот, слабые стороны, положенные в основу стратегии, значительно его повышают.

Может возникнуть вполне закономерный вопрос: а как быть фирме, которая только начинает свою деятельность и не обладает никакими ярко выраженными преимуществами? В этом случае стратегия должна строиться с учетом приобретенных навыков, на основе анализа конкурентов и потребителей с целью выявления и создания преимуществ.

К сильным и слабым сторонам компании мы вернемся в дальнейшем обсуждении.

Как уже отмечено выше, самостоятельной группой факторов, определяющих стратегию являются личные амбиции, философия бизнеса, этические принципы менеджеров. Это не случайно, так как именно менеджеры верхнего уровня формируют миссию, определяют цели, разрабатывают стратегию корпорации. Названная группа факторов неизбежно в значительной степени определяет особенности стратегии.

Пример. Руководство, не склонное к риску, предпочитает консервативные стратегии, позволяющие снижать риск и получать прибыль в достаточно короткие сроки.

Пример. Менеджеры с сильно развитыми этическими убеждениями стремятся к стратегиям, не позволяющим нарушить этические нормы.

Пример. Безразличное отношение к этическим нормам позволяет компании включать в товарный портфель продукты, небезопасные для здоровья.

Отдельной группой факторов, определяющих стратегию, являются факторы составляющие культуру компании: традиции, отношения, методы выполнения работ.

Имея достаточно четкие представления по всем перечисленным выше позициям, факторам, определяющим стратегию, можно сформулировать требования, которым должна соответствовать успешная стратегия:

- 1) соответствие ситуации с точки зрения внешних и внутренних факторов;
- 2) обеспечение стабильных конкурентных преимуществ фирмы;
- 3) повышение прибыльности, роста деловой активности компании, ее конкурентоспособности.

Перечисленные требования могут быть использованы в качестве критериев оценки альтернативных вариантов стратегии. Наилучшей альтернативой является та, которой соответствуют наиболее высокие оценки по всем трем критериям. Альтернативы с низкими оценками по одному или большему числу критериев не заслуживают внимания. Названные критерии можно использовать и в ходе выполнения стратегии для ее текущей оценки. Число критериев оценки может быть увеличено. Среди них могут оказаться такие, как внутренняя согласованность элементов стратегии, своевременность, соответствие позиции руководства, степень риска, гибкость стратегии и т.д.

2.6. Подходы к разработке стратегии

Разработка стратегии может проводиться по-разному, в зависимости от степени формализации и состава привлекаемых к разработке лиц. Уровень формализации прямо пропорционален размеру компании. Чем она больше, тем заметнее стремление администрации к разработке стратегического плана, проведению соответствующих исследований, реализации связанных с разработкой стратегии процедур.

К числу основных способов (подходов) выработки стратегии можно отнести: главный стратегический подход, «подход делегирования полномочий», совместный подход, инициативный подход.

При использовании **главного стратегического подхода** – стратегия разрабатывается управляющим.

Таким образом, главный менеджер выступает в роли главного стратега. Даже если он не выполняет весь комплекс работ по разработке стратегии, он действует как руководитель этой разработки.

Подход делегирования полномочий характеризуется тем, что управляющий передает разработку стратегии другим работникам (по иерархии). Это может быть, например, персонал, который специализируется на стратегическом планировании. Управляющий наблюдает со стороны за ходом процесса, находится в курсе дела. Несомненным достоинством такого подхода является привлечение к разработке стратегии менеджеров разного уровня. Руководство в этом случае не столь жестко должно ориентироваться на те подходы, которые положены в основу стратегического плана. Недостатки такого подхода прежде всего в том, что невыполнение принципа «первого руководителя», связанное с тем, что руководство отделено от процесса разработки, делает стратегическое планирование в глазах персонала чем-то второстепенным. Итогом является реальное отсутствие стратегического руководства, ориентация преимущественно не на перспективные, а на текущие цели, на решение сегодняшних проблем.

Таблица 5

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

№ п/п	Наименование подхода	Достоинства подхода	Недостатки подхода
1	Главный стратегический подход	Единое руководство разработкой. Согласованность элементов стратегии	Ограниченный круг привлеченных к разработке. Масштаб стратегии зависит от мастерства одного человека
2	Подход делегирования полномочий	Широкое участие менеджеров всех уровней. Возможность управления широким выбором стратегических идей	Отсутствие реального стратегического руководства. Второстепенность стратегического планирования. Ориентация на текущие цели
3	Совместный подход	В разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии	Стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами
4	Инициативный подход	Побуждает менеджеров нижних уровней к проявлению инициативы	Опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации. Необходимость дополнительных усилий по согласованию инициатив

При использовании совместного подхода – управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии.

Совместный подход – это промежуточный вариант между названными выше. Он сводится к тому, что управляющий привлекает своих непосредственных подчиненных для разработки стратегии. Возрастает степень согласованности стратегических решений.

При **инициативном подходе** управляющий побуждает подчиненных самостоятельно вырабатывать и претворять стратегию.

Стратегия в этом случае движется как бы «снизу-вверх». Такой подход хорошо зарекомендовал себя в крупных диверсифицированных компаниях. Анализ перечисленных подходов показывает, что каждый из них обладает сильными и слабыми сторонами (см. табл. 5), которые надо учитывать при выборе подхода к разработке стратегии в конкретных условиях.

3. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ

3.1. Анализ экономического положения в отрасли

Как было показано выше, разработка стратегии предполагает изучение внешней и внутренней среды. Изучение внешней среды заключается прежде всего в анализе ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней. Этому блоку вопросов и посвящена настоящая глава. Ситуация, складывающаяся в самой компании, и оценка ее конкурентоспособности рассматривается ниже.

Другое замечание, которое должно быть сделано, прежде чем непосредственно переходить к данному вопросу, связано с тем, что разработка стратегии требует от разработчиков стратегии умения оперировать понятиями микро- и макросреды, переключаться с одного на другое. Правильно определить стратегические перспективы фирмы, сформулировать цели и задачи, разработать стратегию, усиливающую ее позиции можно только на основе полного представления о состоянии микро- и макросреды.

Далее, останавливаясь только на макросреде, следует отметить, что отрасли существенно отличаются друг от друга как по своим экономическим показателям, так и по характеру конкурентной борьбы, а значит и возможностям осуществления тех или иных стратегий. В качестве аналогии можно привести пример: при необходимости проведения военных операций следует изучить театр военных действий, так как от его особенностей зависит тактика и стратегия обороны или нападения, возможность или невозможность осуществления тех или иных стратегий.

Возвращаясь к анализу положения в отрасли, перечислим его составляющие:

1. Анализ экономического положения в отрасли.
2. Анализ конкурентных сил, действующих в отрасли.
3. Анализ факторов, изменяющих структуру конкурентных сил.
4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций компании в отрасли.
5. Прогнозирование ожидаемых стратегических шагов конкурентов.
6. Выявление ключевых факторов успеха в отрасли.
7. Оценка привлекательности отрасли.

Анализ экономического положения в отрасли должен проводиться с использованием экономических показателей (характеристик), дающих представление об экономическом положении в отрасли.

Набор экономических показателей, дающих представление о положении в отрасли, включает:

1. Размер рынка.
2. Темп роста рынка, стадия жизненного цикла отрасли.

3. Масштабы конкуренции.
4. Число конкурентов и их характеристики.
5. Число покупателей и их характеристики.
6. Характер интеграции.
7. Направление и темпы технологических изменений.
8. Барьеры на пути вхождения в отрасль.
9. Степень дифференциации продуктов (услуг).
10. Возможность (получение) экономии на масштабах производства.
11. Характер снижения издержек по мере увеличения коммунитивного выпуска.
12. Характер капиталовложений в отрасли.
13. Прибыльность отрасли.

Экономические характеристики отрасли ограничивают использование одних стратегических подходов и делают перспективными другие стратегические подходы. В табл. 6 показано, как высокое или низкое значение

Таблица 6

Влияние экономических характеристик отрасли на стратегические решения

Стратегическое значение характеристики ←	Низкие значения ←	Наименование характеристики	Высокое значение →	Стратегическое значение характеристики →
Непривлекателен для крупных новых компаний	Небольшой	Размер рынка	Широкий	Привлекательный для крупных компаний
Уход с рынка наиболее слабых фирм	Замедляющийся	Темп роста рынка	Быстрый	Облегчает проникновение
Рост цен и прибылей	Нехватка	Мощности	Излишки	Падение цен и прибылей
Сокращение числа новых компаний	Низкая	Прибыльность	Высокая	Появление новых компаний
Уязвимость позиции фирмы-новинка	Низкие	Барьеры	Высокие	Защищают позиции действующих фирм
Преимущество имеют производители	Низкие	Стандартизация продукции	Высокая	Покупатели легко переключаются с товара на товар
Риск инвестиций невысок	Медленные	Технологические изменения	Быстрые	Риск инвестиций высок
Уменьшение риска снижения барьеров	Мягкие требования	Потребность в капиталовложениях	Жесткие требования	Повышение риска возникновения барьеров
Доля рынка для достижения конкурентоспособности по издержкам невелика	Невелика	Экономия на масштабах	Значительна	Доля рынка для достижения конкурентоспособности по издержкам велика
Снижение риска того, что конкуренты опередят	Медленное	Обновление ассортимента	Быстрое	Сокращает жизненный цикл товара

названных выше экономических показателей влияет на стратегические решения.

3.2. Анализ конкурентных сил

Важнейшей составляющей анализа положения в отрасли является изучение ведущейся в отрасли конкурентной борьбы. Без этого невозможно разработать полноценную конкурентную стратегию.

Несмотря на значительные отличия друг от друга отраслей и субъектов рынка, в характере конкуренции можно найти много сходного. Систематизацию конкурентных сил, анализ природы конкуренции позволяет провести так называемая модель пяти сил, или модель М. Портера.

Модель М. Портера – схема анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок: сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров-заменителей, конкуренция внутри отрасли.

Сила позиции поставщиков – это способность поставщиков диктовать свои условия.

Сила позиции потребителей – способность покупателей диктовать свои условия.

Угроза появления новых конкурентов – конкурентная сила, ограниченная барьерами, связанными с экономией на масштабах производства, доступам к технологии, эффектом кривой обучения, приверженностью потребителей, требуемым размером капиталовложений, неравенством в издержках, доступом к каналам сбыта, действиями контролирующих органов.

Угроза появления новых товаров-заменителей – конкурентная сила, связанная с наличием взаимозаменяемых товаров.

Конкуренция внутри отрасли – соперничество между конкурентами одной отрасли.

Модель пяти сил – это полезный инструмент, пригодный для систематической диагностики конкурентных сил, определения степени влияния каждой из них на состояние рынка. Рассмотрим эти силы (рис. 3).

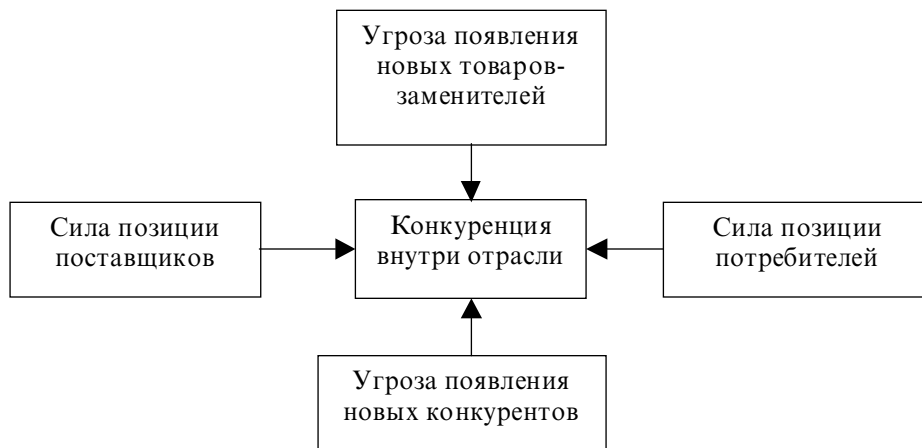


Рис. 3. Модель пяти сил конкуренции

Конкуренция внутри отрасли (между продавцами) возникает в связи с тем, что у некоторых фирм есть возможность лучше удовлетворять потребности покупателей или улучшить свою деятельность.

Конкуренция внутри отрасли может различаться от того, насколько жестко она ведется – подчиняется ли неписанным правилам. Конкуренция может вестись по одному параметру (цене), либо по нескольким (качество продукции, условия торговли и т.д.). По формам различают конкуренцию ценовую и неценовую. Первая заключается в использовании цены как средства воздействия на рынок. Вторая связана с использованием таких средств, которые без изменения цены обеспечивают потребителю снижение «цены» потребления товара. Это может быть повышение качества товара, дополнительные функции, гарантии обслуживания потребителя и т.д.

Анализ конкуренции в отрасли предполагает выявление конкурентов и оценку силы их позиции. Сделать это можно, например, распределяя конкурентов по группам в зависимости от того, какое место они занимают в конкурентной борьбе – рыночные лидеры (наибольшая доля рынка), рыночные претенденты (борются за увеличение доли рынка), рыночные последователи (сохраняют долю рынка), нашедшие рыночную нишу. Такое деление полезно, так как оно позволяет сузить круг исследуемых конкурентов.

Пример. Для лидеров приоритетны другие лидеры и некоторые претенденты. Для претендентов приоритетны другие претенденты и некоторые лидеры.

Следующей силой, выделенной в «модели пяти сил», является угроза появления новых конкурентов. Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, действующих на рынке, на приход компании-новичка.

К числу барьеров можно отнести следующие:

1. Экономия на масштабах. Экономия на масштабах означает, что потенциальные конкуренты должны выбирать из двух альтернатив: производить объемы сразу достаточно большие (что рискованно) или небольшие и мириться с невысокой прибылью.
2. Доступ к новым технологиям. В некоторых отраслях новичкам требуется не только приобрести лицензии, патенты и сложное оборудование, но и тщательно охраняемые ноу-хау, дающие преимущества фирмам, действующим на рынке.
3. Эффект кривой «обучение/опыт»*. В некоторых отраслях снижение себестоимости наблюдается благодаря эффекту кривой опыта, что ставит новичков в менее благоприятные условия.
4. Приверженность покупателей к отдельным маркам товаров означает, что фирма, выходя на такой рынок, должна быть готова потратить значительные средства на продвижение своих новых товаров, преодолевая потребительские предпочтения. Если же потребитель для переключения на новую марку должен осуществить дополнительные затраты, то фирма должна убедить его в том, что это будет для него выгодно, предоставить скидки, более высокий уровень качества, обслуживания и т.д.
5. Необходимый размер капитальных вложений. Наблюдается обратно-пропорциональная зависимость: чем больше размер денежных средств, необходимых для начала дела в отрасли, тем меньше фирм, которые способны на это.

* Графическое отображение закона, гласящего: «издержки на единицу продукции, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении объема производства». Темп снижения зависит от отрасли: автомобильная промышленность – 12%, самолетостроение – 20%.

6. Фиксированные затраты, связанные с входом в отрасль, не зависящие от масштабов производства. Фирма, действующая на рынке, имеет более низкие издержки за счет того, что многие затраты она уже осуществила в отличие от фирмы-новичка. Это может быть связано с доступом к более дешевым источникам сырья, патентам, удобствам расположения и т.д.
7. Доступ к каналам сбыта. Перед фирмой, выходящей на рынок, может возникнуть выбор обращения к существующим оптовикам и розничным торговцам, предоставляя большие скидки на малоизвестный товар или создавать свои каналы распределения, что требует дополнительных вложений.
8. Действия контролирующих органов. В ряде отраслей доступ регулируется государством при помощи лицензий и разрешений. Устанавливаются стандарты безопасности и защиты окружающей среды. Ограничивается доступ на рынок иностранных компаний.
9. Тарифы и нетарифные ограничения. Правительства ряда стран используют для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм антидемпинговое законодательство, обязательное участие местных фирм, квоты.

Реакция компаний, уже действующих на рынке, также по существу является своеобразным барьером, препятствующим проникновению на рынок.

Следующая сила «модели пяти сил» - это угроза появления новых товаров-заменителей (субститутов). Фирмы одной отрасли зачастую вступают в конкуренцию с фирмами других отраслей по той причине, что производимые ими товары – взаимозаменяемые.

Пример: предприятия сахарной промышленности конкурируют с компаниями, производящими заменители сахара.

Эта конкуренция может быть как ценовой, так и неценовой. Важным моментом, определяющим конкурентную силу заменителей, являются дополнительные затраты потребителей, необходимые для их переключения на товар-заменитель.

Угроза, вызванная товаром-заменителем, тем больше, чем ниже его цена, выше качество, ниже затраты потребителей, связанные с его использованием.

Следующая сила «модели пяти сил» - сила позиции поставщиков. Она зависит от ряда факторов.

Прежде всего – это условия, сложившиеся в отрасли, и значимость товаров для потребителей.

Конкурентное влияние поставщиков товара снижается, если рынок приближается по своим параметрам к рынку чистой конкуренции (стандартный товар, большое количество фирм), с обеспеченным спросом. В этом же направлении снижается влияние поставщиков, если есть товары-заменители, особенно в большом количестве, а переключение на них не требует больших затрат. Благополучие поставщиков непосредственно зависит от благополучия их непосредственных потребителей. В значительной степени конкурентное влияние поставщиков зависит от соотношения: число поставщиков – число потребителей. Если первое больше второго – рынок ближе к «рынку покупателя», конкурентное влияние поставщиков снижается. И наоборот, если первое меньше второго – рынок ближе к «рынку продавцов», конкурентное влияние поставщиков повышается.

В то же время конкурентная сила поставщиков возрастает в тех случаях, когда на их продукцию приходится значительная часть издержек изготовителя конечного изделия, их продукция играет решающую роль в процессе производства или она существенно влияет на качество конечного продукта.

Конкурентное влияние поставщиков возрастает так же, если они могут

Таблица 7

Характеристики полярных вариантов конкурентной среды фирмы

Основные конкурирующие силы	Конкурентная среда	
	Непривлекательная	Идеальная
Сила позиции поставщиков	Могут получить значительные выгоды от участия в сделках	Слабая позиция
Сила позиции покупателей	Могут получить значительные выгоды от участия в сделках	Слабая позиция
Угроза появления новых конкурентов	Входные барьеры низкие	Входные барьеры высоки
Угроза появления новых товаров-заменителей	Конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока	Нет хороших заменителей
Конкуренция внутри отрасли	Сильное соперничество	Умеренная

предложить изготовителю конечной продукции комплектующие на более выгодных условиях, чем при производстве их фирмами-покупателями.

Следующая сила «модели пяти сил» - сила позиции покупателей. Последние становятся более влиятельной силой, если они крупнее, если затраты на переход на конкурирующие изделия низки.

Заканчивая разговор о модели пяти сил, надо отметить, что она позволяет определить структуру этих сил. Разработка стратегии требует дать оценку каждой из пяти сил, суммарное воздействие которых в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

В таблице 7 даны краткие характеристики двум полярным вариантам конкурентной среды – непривлекательной и идеальной. В реальной действительности ситуация, как правило, не является абсолютно непривлекательной и не является идеальной. Другими словами, отрасль привлекательна для тех фирм, стратегия которых может защищать их от воздействия тех конкурентных сил, которые значительны. Значит стратегия должна быть такой, чтобы она:

- 1) изолировала компанию от пяти конкурентных сил;
- 2) влияла на характер конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении;
- 3) обеспечивала компании надежную позицию в конкурентной борьбе в отрасли.

3.3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил

Рассмотренные выше факторы, характеризующие отрасль и структуру конкурентных сил (модель пяти сил), это очень полезная информация, но ее недостаток заключается в том, что она статична, отражает состояние среды в какой-то отдельно взятый момент времени и не дает представления о том, как эта среда изменяется, развивается. О какой бы отрасли ни шла речь, всюду есть какие-то тенденции развития, осуществляются нововведения. Процессы идут с разной скоростью, что вынуждает фирмы учитывать это в своей деятельности и соответствующим образом подстраиваться, менять свою стратегию.

В какой-то степени здесь может быть полезен учет структуры жизненного цикла отрасли. Это связано с тем, что применительно к большинству отраслей справедливо утверждение: отрасль в своем развитии проходит такие стадии развития, как внедрение, рост, зрелость, спад. Хотя такой подход в ряде случаев может быть полезен, тем не менее объяснения, которые можно получить на этом пути, неполны, так как существует много причин изменения ситуации в отрасли, которые никак не связаны с переходом отрасли на ту или иную стадию.

Для этого обсуждения привлекается так называемая концепция движущих сил.

Концепция движущих сил – утверждение, в соответствии с которым ситуация в отрасли может быть объяснена действием сил, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер изменений.

Движущие силы – основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в отрасли в целом.

Анализ движущих сил – определение основных факторов и степени их влияния на отрасль.

К числу основных движущих сил можно отнести следующие:

1. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста.
2. Изменения в составе потребителей и способах использования товара.
3. Внедрение новых продуктов.
4. Технологические изменения, распространение «ноу-хау».
5. Изменения в системе маркетинга.
6. Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
7. Глобализация отрасли.
8. Изменение структуры затрат и уровня производительности.
9. Изменение потребительских предпочтений: от дифференцированных товаров к стандартным или наоборот.
10. Влияние изменений законодательства и политики правительства.
11. Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.

Приведенный перечень подтверждает высказанную выше мысль о том, что попытка объяснения всех происходящих в отрасли изменений с точки зрения структуры ее жизненного цикла представляет упрощенный подход. Значительная часть названных факторов не связана с этим циклом.

Реально как движущие силы могут быть квалифицированы далеко не все из числа названных факторов, а только небольшое их число, которое определяет характер развития данной отрасли. Задачи менеджеров в связи с анализом движущих сил могут быть сведены к:

- 1) выявлению движущих сил, которые будут оказывать влияние на компанию в ближайшие годы;
- 2) установлению размеров последствий этого влияния;
- 3) приспособлению компании к действию движущих сил.

Для прогнозирования движущих сил, которые будут действовать в будущем, необходимо исследование среды, мониторинг. Мониторинг оперирует такими понятиями, как политика, экономика, социальная сфера, технология. Существует широко распространенный в мире стандарт ПЭСТ или СТЕП, что соответствует английской аббревиатуре PEST STEP (political, economic, social, technological environment). Термин STEP может быть также истолкован и как пошаговый анализ (от английского выражения «step by step» – «шаг за шагом»).

Мониторинг занимает в стратегическом планировании законное место в качестве специальной техники, предназначенной для изучения внешней среды.

При достаточно развитой системе стратегического менеджмента может идти речь о проведении как коммерческого, так и стратегического мониторинга. Первый предполагает отслеживание производимой продукции, цен,

себестоимости, сбытовой политики и т.д. Второй предполагает, по существу, проведение на постоянной основе коммерческой разведки. Блок-схема проведения мониторинга состояния среды показана на рис. 4.



Рис. 4. Алгоритм мониторинга состояния среды

Мониторинг является не единственным средством, пригодным для анализа среды. Для этого используется метод составления сценариев, метод Дельфи и многие другие.

Общая идея использования обсуждавшихся выше процедур сводится к тому, что модель пяти сил можно рассматривать как связующее звено между средой и фирмой. В процессе проведения мониторинга может быть, в частности, поставлена задача оценки влияния движущих сил на каждую из пяти сил «модели пяти сил» с последующим учетом полученных оценок при разработке стратегии (рис. 5).

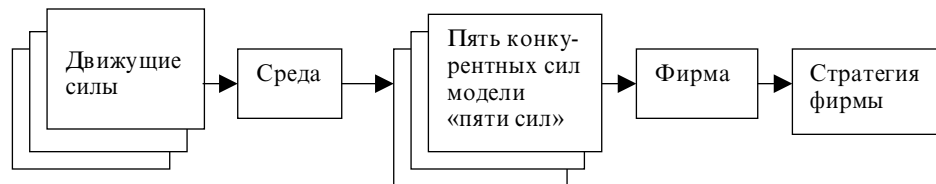


Рис. 5. Место модели пяти сил как связующего звена между анализом среды и разработкой стратегии фирмы

3.4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций

Одной из задач, решаемых в ходе исследования конкуренции в отрасли, является оценка положения на рынке конкурирующих компаний. Один из инструментов, пригодных для использования в ходе такой оценки, - это так называемая карта стратегических групп. **Карта стратегических групп** – графический инструмент, позволяющий отразить конкурентные позиции соперничающих в отрасли фирм. Этот инструмент особенно полезен при большом числе конкурентов и невозможности анализировать их отдельно. Кроме того, данная карта дает наглядное представление о состоянии конкуренции в отрасли.

Пример карты стратегических групп показан на рис. 6.

Стратегическая группа – это фирмы с одинаковым стилем конкурирующих активностей и с одинаковыми позициями на рынке.

Составление карты стратегических групп предполагает выполнение следующих шагов:

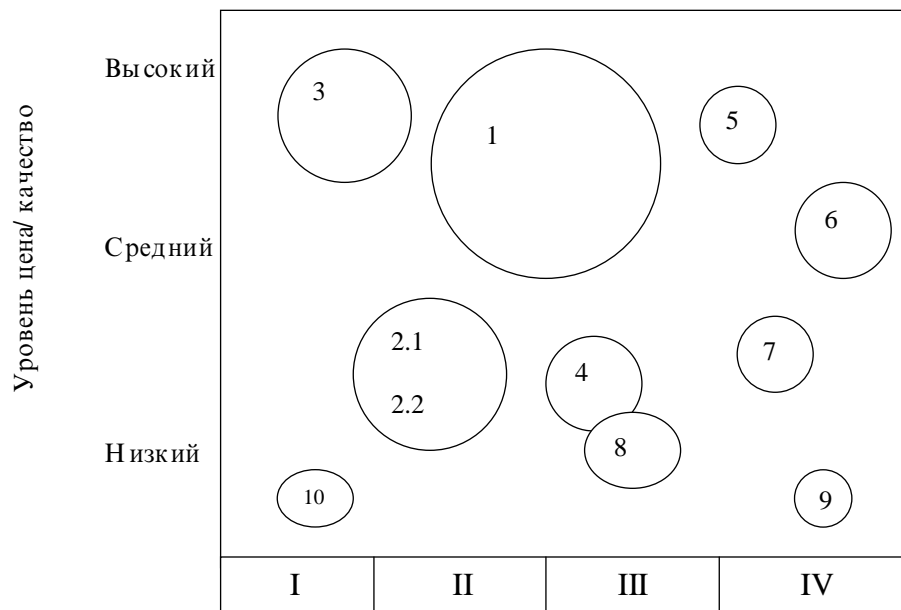
1. Составление списка характеристик, отличающих фирмы друг от друга.
2. Отбор двух характеристик, соответствующих определенным требованиям.
3. Нанесение значений двух отобранных характеристик на взаимоперпендикулярные оси.
4. Установление положения каждой фирмы, которая изображается точкой с координатами, соответствующими значениям ее характеристик.
5. Выявление стратегических групп. Объединение фирм, попавших примерно в одно «стратегическое пространство», расположенных в одной области в принятой системе координат.
6. Вокруг каждой стратегической группы изображается окружность, площадь которой пропорциональна доле рынка, приходящейся на соответствующую группу.
7. Анализ стратегических групп.

К числу характеристик, отличающих фирмы друг от друга, относятся:

- уровень цены/качества (высокий, средний, низкий);
- масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (полная, частичная, отсутствует);
- использование канала распределения (один, несколько, много);
- набор сервисных услуг (нет ограничений, полный набор).

При проведении отбора характеристик для построения карты надо стремиться к выполнению следующих требований:

1. Выбранные переменные не должны быть сильно коррелированы, то есть зависимы друг от друга. При наличии такой зависимости координаты фирм и стратегических групп будут располагаться преимущественно по



Ассортимент набор / система реализации

Размер окружности соответствует доле рынка каждой из групп:

- I. Специализированные изделия (золото, бриллианты, часы)
- II. Полный ассортимент (золото, бриллианты, фарфор, хрусталь, серебро, часы, подарки).
- III. Ограниченный ассортимент, в основном розничная торговля
- IV. Полный ассортимент массового спроса.

Ниже приведены названия фирм, относящихся к разным стратегическим группам.

1. Национальные, региональные и местные союзы фирм и магазинов ювелирных изделий особого качества.
- 2.1. Национальные сети ювелирных фирм.
- 2.2. Местные ювелирные фирмы.
3. Небольшие независимые фирмы-производители ювелирных изделий.
4. Фирмы, торгующие в кредит.
5. Престижные универсальные фирмы розничной торговли.
6. Суперкрупные универсальные магазины.
7. Сети однотипных магазинов розничной торговли.
8. Магазины продаж по каталогам.
9. Магазины более низких цен, ориентированных на массового потребителя.
10. Аутлеты.

Рис. 6. Карта стратегических групп конкурентов в ювелирном бизнесе (розничная торговля) [1]

диагонали карты, что не даст новой информации, так как, по существу, полученное распределение можно будет заменить одномерным, использующим одну ось координат, представляющую линейную комбинацию первоначально использованных осей.

Пример. В качестве двух характеристик выбраны ширина ассортимента и используемые каналы распределения. Однако расширение ассортимента, как правило, приводит к образованию более разветвленной сети каналов распределения. Поскольку использование начальных характеристик дает близкие результаты, то можно ограничиться одной из них.

2. Выбранные характеристики должны отражать именно те различия в позициях фирм, которые являются основаниями в конкурентной борьбе в отрасли.

3. Выбранные характеристики должны быть преимущественно качественными и дискретными (а не количественными и непрерывными).

4. При наличии нескольких важных на взгляд исследования характеристик возможно составление нескольких карт, каждая из которых построена на основе двух характеристик из их общего числа.

Такой подход дает больше информации. Появляется возможность анализировать не одну, а несколько группировок. В ряде случаев одни группировки уточняют другие. Возможна ситуация, когда полученные группировки неравноценны. В этом случае за основу могут быть взяты те, которые дают больше информации, а другие, информационно более бедные, могут быть использованы как вспомогательные.

Анализ стратегических групп, проводимый по обсуждаемой схеме, позволяет углубить понимание характера конкурентной борьбы в отрасли. Рассмотренные выше движущие силы и конкурентные силы оказывают неравномерное влияние на фирмы. Построение карт, отражающих распределение фирм и стратегических групп в последовательные периоды времени, позволяет выявить основные тенденции конкурентной борьбы.

3.5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов

Разработка и корректировка стратегий компании предполагает изучение поведения конкурентов, особенно ближайших. Это позволяет вести конкурентную борьбу, располагая необходимой суммой информации. Переиграть соперника, не отслеживая его действия, можно только случайно. Прогнозирование последующих шагов конкурентов в значительной степени должно определить сегодняшние действия компании.

Определение стратегии конкуренции – характеристика стратегии фирмы на основе классификации целей и стратегий.

Классификация целей и стратегий основана на признаках: масштаб конкуренции, стратегические намерения, цели по достижению доли рынка, конкурентная позиция/ситуация, тип стратегии, тип конкурентной стратегии.

В табл. 8 представлена классификация целей и стратегий конкурентов. Она оформлена в виде морфологической матрицы, в которой строчка соответствует определенному признаку классификации. Слева указан признак классификации, а справа от него последовательно перечислены виды целей (стратегий), по данному признаку. Среди признаков классификации следует выделить тип стратегии и тип конкурентной стратегии. К обсуждению двух последних признаков мы вернемся ниже более подробно.

Тип стратегии – это ее характер в зависимости от соотношения стратегий наступательной, оборонительной, агрессивной, консервативной.

Тип конкурентной стратегии – это один из следующих вариантов: лидерство по издержкам, фокусирование, дифференциация (см. п. 5.1.).

Таблица 8

Классификация целей и стратегий конкурентов

Признак классификации целей и стратегий	Виды целей и стратегий							
	Местная		Региональная		Национальная	Международная	Мировая	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
1. Масштаб конкуренции	Местная	Региональная	Национальная	Международная	Мировая			
2. Стратегические намерения	Быть лидером	Вытеснить лидера	Быть в числе лидеров	Попасть в десятку лидеров	Переместиться на 1-2 ступени вверх	Победить конкурента	Удерживать позиции	Выжить
3. Цели по достижению доли рынка	Агрессивная экспансия (приобретения фирм, внутренний рост)	Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение доли за счет вытеснения конкурентов)	Экспансия за счет приобретения фирм	Удержание доли рынка	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных финансовых целей			
4. Конкурентная позиция	Становится сильнее	Хорошо защищена	Компания застряла «в середине колоды»	Делается попытка изменить положение на рынке (усилить позицию)	Ведется конкурентная борьба	Позиция меняется для обеспечения защиты		
5. Тип стратегии	Наступательная	Оборонительная	Комбинированная	Агрессивная с высокой степенью риска	Консервативная стратегия следования			
6. Тип конкурентной стратегии	Лидерство по издержкам	Фокусирование на рыночной нише						

Обращаясь к таблице № 8, следует отметить, что ее форма позволяет после идентификации цели и стратегии конкурента по всем признакам построить граф, соединяющий клетки, соответствующие определенным характеристикам. Графы, построенные для разных конкурентов, дают возможность сравнивать их между собой, проводить группировку конкурентов с характерными целями и стратегиями.

Важным вопросом является попытка определить те фирмы, которые будут занимать лидирующие положения в отрасли в будущем. Это могут быть как нынешние лидеры, так и другие фирмы.

При оценке благоприятности позиции фирмы-конкурента для завоевания рынка обычно анализируют его потенциальные способности действовать лучше (хуже) других.

Надежность удержания доли рынка фирмой зависит от ее устойчивости при давлении конкурентов, наличия (отсутствия) конкурентных преимуществ, вероятности того, что именно данная фирма станет в будущем объектом нападков со стороны других фирм отрасли.

При проведении такого анализа полезно проводить изучение тенденций, которые наблюдались в прошлом и настоящем, использовать карты стратегических групп, прогнозировать значения отдельных показателей, тенденции развития процессов.

Прогнозирование последующих шагов конкурентов – это, пожалуй, наиболее сложная, но в то же время наиболее полезная часть анализа их деятельности. Для этого надо изучать ситуацию, в которой находится конкурент, стратегические намерения, положение на рынке, необходимость укрепления финансового положения. Подобно тому, как можно, составив психологический портрет человека, прогнозировать его поведение, «портрет» фирмы дает возможность оценивать ее будущую стратегию.

Пример: агрессивные конкуренты обычно предпринимают новые стратегические шаги. Конкуренты, удовлетворенные своим положением, стремятся сохранить свою стратегию. Фирмы-неудачники вынуждены или уходить с рынка или предпринимать наступательные или оборонительные шаги.

Для анализа последующих шагов конкурентов может быть полезна самая разнообразная информация начиная с публичных заявлений руководителей компаний-конкурентов. Важно оценить степень гибкости, позволяющей проводить им серьезные стратегические изменения. Деятельность по сбору и анализу информации схожа с разведывательной деятельностью, позволяющей получить необходимую информацию о противнике.

3.6. Выявление ключевых факторов успеха

Число вариантов поведения компании в ходе реализации стратегии практически бесконечно. Надо не только определить наиболее эффективные варианты поведения, но и определить так называемые ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те конкурентные возможности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной, добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех (провал) фирмы на рынке.

При определении состава КФУ стоит задача выбора из всех факторов, так или иначе имеющих отношение к стратегии, тех, которые имеют первостепенное значение.

КФУ зависят от специфики отрасли.

Пример: В пивной промышленности можно выделить следующие КФУ: полная загрузка производственных мощностей, сильная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама.

Среди ключевых факторов успеха можно выделить типы КФУ, зависящие от технологии производства, относящиеся к реализации, маркетингу, профессиональным навыкам, организационным возможностям; прочие.

Примеры КФУ: степень освоения технологии, уровень квалификации рабочей силы, наличие точек розничной торговли компании, широта номенклатуры, компетентность в области обслуживания клиентуры, способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации, наличие патентов и лицензий.

Как мы увидим, ниже будут встречаться термины и понятия непосредственно связанные с КФУ, изложенный выше подход получит свое развитие.

Для выявления наиболее важных факторов внешней среды, учет которых необходим для формирования стратегий, может быть использован метод разработки сценариев.

Сценарий – реалистическое описание будущих тенденций в отрасли.

Целесообразно рассматривать несколько сценариев, для каждого из которых потребуется та или иная стратегия. Это могут быть оптимистический сценарий, в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благоприятно сказываются на положении фирмы в будущем; пессимистический сценарий, в котором отражается наихудший для фирмы вариант развития событий; наиболее вероятный сценарий, который учитывает действие как благоприятствующих, так и противодействующих факторов.

3.7. Оценка привлекательности отрасли

Оценка привлекательности отрасли – это заключительный этап анализа положения в отрасли и сложившейся в ней конкурентной ситуации.

Оценка привлекательности отрасли в большинстве случаев рассматривается исключительно как относительная, а не как абсолютная, то есть оценка зависит от наблюдателя.

Пример. Компания, не работающая в отрасли, признала ее непривлекательной; компания, занимающая в отрасли выгодные позиции, считает отрасль привлекательной.

Пример. Отрасль непривлекательна для слабых конкурентов и привлекательна для сильных.

К числу **факторов привлекательности отрасли** относятся факторы, делающие отрасль привлекательной, непривлекательной, особые проблемы отрасли, перспективы (благоприятные, неблагоприятные) получения прибыли.

Факторы привлекательности отрасли можно группировать по-разному.

Первый вариант:

- факторы, делающие отрасль привлекательной;
- факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- особые проблемы отрасли;
- перспективы получения прибыли.

Второй вариант:

- потенциал роста отрасли;
- влияние основных движущих сил (положительное, отрицательное);
- ожидаемые изменения (ослабление, усиление) пяти конкурирующих сил (в отдельности и в целом по отрасли);
- степень риска и неопределенности будущего развития отрасли;
- ожидаемая прибыльность отрасли.

Оценка привлекательности отрасли, которую формирует компания, уже работающая в ней, отличается от оценки, которую дает фирма, допускающая мысль о переходе в эту отрасль. Все сказанное выше, в основном, относилось к последнему случаю.

Компания, уже работающая в отрасли, должна учитывать также следующие факторы:

- конкурентная позиция фирмы и ее изменение;
- возможность использования уязвимости более слабых конкурентов;
- возможность защиты от факторов, снижающих привлекательность отрасли;
- влияние работы фирмы в данной отрасли на возможности достижения успеха в других отраслях, где у нее есть интересы.

4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ

Как было показано выше, к числу факторов, влияющих на выбор стратегии, стратегическое положение компании, кроме внешних факторов, (рассмотрению которых была посвящена предыдущая глава), относятся внутренние, обсуждению которых посвящена данная глава, где мы познакомимся с порядком проведения анализа стратегического положения компании.

4.1. Оценка эффективности стратегии компании

Оценка эффективности стратегии компании – это первый шаг анализа стратегического положения компании.

Анализ стратегического положения компании включает оценку эффективности действующей стратегии, сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз, анализ цен и издержек, конкурентной позиции компании.

Оценка эффективности стратегии включает качественную и количественную оценки стратегического и финансового положения компании.

Оценка эффективности стратегии проводится с использованием показателей эффективности стратегии.

Показателями эффективности стратегии могут быть рыночная доля, изменение размеров прибыли и ее величина относительно показателей конкурентов, чистая прибыль на инвестиции, изменение продаж в сравнении с показателями рынка, сумма кредитов, имидж компании и т.д.

Для оценки эффективности реализации действующей стратегии прежде всего надо определить характер действующей стратегии, идентифицировать ее, используя примерно те же самые признаки классификации целей и стратегий, которые обсуждались выше применительно к компаниям-конкурентам. Это масштаб конкуренции, стратегические намерения, цели по достижению доли рынка, конкурентная позиция, тип стратегии, тип конкурентной стратегии, функциональные стратегии.

Как было сказано выше, оценка стратегии может быть проведена с использованием качественных и количественных показателей. С качественной точки зрения можно оценить полноту, внутреннюю согласованность, логическое обоснование стратегии и ее соответствие ситуации. С использованием количественных показателей оценивается стратегическое и финансовое положение компании. К числу таких показателей относятся: динамика прибыли и сравнение ее с показателями конкурентов, динамика отдачи инвестиций, динамика продаж компании по сравнению с динамикой рынка, размер кредитов, репутация, имидж, роль компании в лидерстве в технологическом отношении, инновациях, качестве, сервисе и т.д.

4.2. Оценка силы и слабости компании, ее возможностей и угроз

Оценку сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализом (от английских слов strength, weakness, opportunity и threat). Иногда встречается синоним – ССВУ.

SWOT-анализ – инструмент оценки стратегического положения компании, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз).

Сильные стороны компании – особенности, представляющие дополнительные возможности.

С понятием сила мы познакомились выше, когда шла речь о пяти конкурентных силах, действующих в отрасли. Сейчас же под силой или сильной стороной компании будем подразумевать то, в чем она преуспела, те ее особенности, которые повышают ее конкурентоспособность.

Слабые стороны компании – особенности, ставящие ее в неблагоприятное положение. Это отсутствие чего-то или то, что ей не удастся.

После того как списки сильных и слабых сторон компании составлены, они должны быть подвергнуты анализу, среди них должны быть выделены наиболее важные с точки зрения роли в конкурентной борьбе, формирования стратегии.

Главные достоинства – то, что компания делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами.

SWOT-анализ в чем-то похож на составление баланса, но не обычного, а стратегического. Успешная стратегия призвана использовать сильные стороны для создания конкурентных преимуществ и, в то же время, направлена на устранение слабых сторон, мешающих ее деятельности. Менеджеры должны стремиться строить стратегию на том, что лучше всего получается у компании и избегать стратегий, в которых ставка делается на использование непроверенных элементов или сфер деятельности, в которых компания слаба.

SWOT-анализ кроме сильных и слабых сторон компании предполагает выделение внешних угроз и возможностей.

Внешние возможности – факторы внешней среды, используя которые компания приобретает конкурентные преимущества.

Внешние угрозы – факторы внешней среды, ослабляющие конкурентные позиции компании.

Действительно говорить о формировании стратегии без учета особенностей отрасли, ее возможностей, темпов роста, потенциальной прибыльности не приходится. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как достаточно многообещающими, так и достаточно бесперспективными.

Принципиально важным моментом является следующий: нельзя путать возможности, возникающие в отрасли, и сильные стороны компании, так как далеко не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции для использования всех возможностей. Слабые и сильные стороны компании, ее способность конкурировать позволяют одни возможности использовать лучше, чем другие. Наиболее выгодными для нее являются те возможности, которые обеспечивают ей достижение ее стратегических и финансовых целей.

То же самое можно сказать и о внешних угрозах. Далеко не все угрозы автоматически становятся слабыми сторонами компании, то есть ее сильные и слабые стороны позволяют ей противостоять внешним угрозам с разной эффективностью.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

Сильные стороны:

выдающаяся компетентность;
адекватные финансовые ресурсы;
высокая квалификация;
хорошая репутация у покупателей;
известный лидер рынка;
изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
возможность получения экономии от роста объема производства;
защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
подходящая технология;
преимущества в области издержек;
преимущества в области конкуренции;
наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

нет ясных стратегических направлений;
ухудшающаяся конкурентная позиция;
устаревшее оборудование;
более низкая прибыльность потому, что...;
недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
мучение с внутренними производственными проблемами;
уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
отставание в области исследований и разработок;
очень узкая производственная линия;
слабое представление о рынке;
конкурентные недостатки;
ниже среднего маркетинговые способности;
неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

выход на новые рынки или сегменты рынка;
расширение производственной линии;
увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
добавление сопутствующих продуктов;
вертикальная интеграция;
возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
самодовольство среди конкурирующих фирм;
ускорение роста рынка.

Угрозы:

возможность появления новых конкурентов;
рост продаж замещающего продукта;
замедление роста рынка;
неблагоприятная политика правительства;
возрастающее конкурентное давление;
рецессия и затухание делового цикла;
возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
изменение потребностей и вкуса покупателей;
неблагоприятные демографические изменения.

Организация может дополнять каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется **матрица СВOT**, которая имеет следующий вид (рис. 7).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис. 7. Матрица СВOT

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны). В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы). На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

SWOT-анализ позволяет сформировать не только матрицу, показанную на рис. 7, а матрицу возможностей (рис. 8) и матрицу угроз (рис. 9). Для успешного анализа окружения организации методом СВOT важно уметь не только вскрывать угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей проводится позиционирование каждой конкретной возможности на **матрице возможностей** (рис. 8).

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рис. 8. Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные в матрице девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поле ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поле СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Подобно матрице возможностей строится и **матрица угроз**, которая позволяет оценить угрозы с точки зрения их важности и степени влияния на организацию (рис. 9). По горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушения, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрешение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 9. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поле ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Каждая компания, разрабатывающая стратегию деятельности, выбирает те или иные способы ускорения своего движения.

Способы ускорения движения – усиление существенных продвигающих сил, ослабление существующих противодействующих сил, добавление новых продвигающих сил.

Пример: усиление существующих продвигающих сил может выражаться в более интенсивном использовании сильных сторон компании или возможностей, предоставляемых внешней средой; ослабление противодействующих сил может предполагать компенсацию слабых сторон компании или внешних угроз; добавление новых продвигающих сил может быть связано с инновациями, обеспечивающими компанию дополнительными возможностями или создающими новые внешние возможности, дающие дополнительные конкурентные преимущества.

4.3. Стратегический анализ издержек

Стратегический анализ издержек – сопоставление издержек компании и ее конкурентов по всей цепочке ценностей. Такой анализ является важнейшей составной частью анализа стратегического положения компании. Термин «стратегический анализ издержек» позволяет акцентировать внимание на особенностях данного анализа издержек, его отличия от традиционного. Во-первых, это анализ, с помощью которого мы предполагаем выявить или создать конкурентные преимущества, а следовательно, это анализ сравнительный, включающий сопоставление затрат конкурирующих товаров, марок и т.д. Во-вторых, в основу этого анализа положен расчет, который делается не по статьям калькуляции или элементам затрат, а по элементам цепочки ценностей, то есть по видам деятельности. Здесь может возникнуть возражение – разве с помощью калькуляции или сметы затрат нельзя выявить потери и наметить пути сокращения затрат? В ответ можно сказать следующее: нет никакой необходимости принижать значение названных расчетов (калькуляция, смета). Более того, когда идет речь о расчете затрат по какому-то отдельному виду деятельности, конечно, в основу кладется идея калькуляции или сметы. Но в качестве инструментов анализа затрат эти расчеты могут быть использованы только в рамках текущей деятельности, при решении оперативных, а не стратегических задач. Последние предполагают не просто анализ затрат, а стратегический анализ затрат, корреспондирующий с теми стратегическими изменениями, которые, в частности, затрагивают состав и структуру выполняемых в организации процессов. Стратегический анализ затрат поэтому построен так, что сначала мы говорим о структуре процесса, затем проводим расчет затрат по каждому элементу процесса, а далее начинаем проводить анализ, позволяющий ответить на следующие вопросы: как связаны между собой затраты на те или иные элементы процесса? что будет, если затраты уменьшить или увеличить? как скажется на суммарных затратах объединение тех или иных элементов процесса? и т.д.

Особенно большое значение сравнение издержек приобретает в случае производства товаров широкого потребления, где важнейшую роль играет ценовая конкуренция, а лидируют компании, обеспечивающие низкие издержки. Важно это и в тех случаях, когда товар дифференцирован (см. стратегию дифференциации (п.5.1)), а наряду с ценовой конкуренцией активно используется и неценовая.

Различия в издержках конкурентов могут объясняться действиями таких факторов, как:

- цены поставщиков;
- технология и оборудование;
- экономия на масштабах, эффект кривой обучения (см. п. 5.2 и сноску в п. 3.2);

- инфляция и изменение обменных курсов валют;
- расходы на маркетинг;
- расходы на транспорт;
- расходы на сбыт.

Анализировать издержки можно по-разному. Это можно делать в разрезе статей калькуляции, элементов затрат и т.д.

Стратегический анализ издержек при сопоставлении издержек фирмы и ее конкурентов использует концепцию цепочки ценностей.

Цепочка ценностей – инструмент стратегического анализа издержек, демонстрирующий добавление стоимости к продукту при выполнении основной и вспомогательной деятельности. Иногда как синоним используют термин «цепочка создания стоимости». Эта так называемая цепочка дает представление о стратегически связанных видах деятельности фирмы и позволяет проследить движение издержек, а также выделить потенциальные источники повышения конкурентоспособности компании.

К числу девяти стратегически связанных видов деятельности относят основные и вспомогательные виды деятельности (рис. 10).

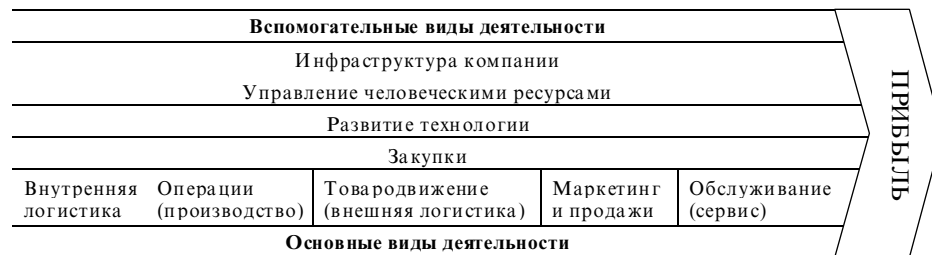


Рис. 10. Цепочка ценностей

Основные виды деятельности:

поступление материалов (внутренняя логистика);
 рабочие операции (производство);
 товародвижение (внешняя логистика);
 маркетинг и продажи;
 обслуживание (сервис).

Вспомогательные виды деятельности:

закупки сырья и материалов;
 развитие технологии;
 управление человеческими ресурсами;
 инфраструктура компании.

Кроме указанных видов деятельности цепочка ценностей включает в себя границы прибыли, включаемой в цену продукции.

Раскладывая суммарные затраты по производству и реализации продукции по стратегически связанным действиям, можно лучше понять структуру затрат, определить основные элементы.

Цепочка ценностей одновременно позволяет проводить анализ связи между видами деятельности, а значит, анализ связи между затратами на эти виды деятельности. Первое важно для разработки стратегии. Второе имеет отношение к постановке и достижению финансовых целей.

Пример. Увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить запасы сырья и готовой продукции.

Пример. Закупка более дорогого, но более современного оборудования приводит к снижению издержек и повышению качества продукции.

Цепочка ценностей может быть использована для

1) обеспечения конкурентных преимуществ путем:

а) снижения издержек (в анализ вовлекается вся цепочка ценностей);

В первом случае анализ может проводиться автономно по каждому виду деятельности.

Пример: снижение издержек на производство может быть связано со сменой оборудования, повышением квалификации исполнителя и т.д.;

б) дифференциации (больше усилий может осознанно тратиться для развития необходимых для дифференциации направлений деятельности).

При проведении дифференциации менеджеры могут намеренно идти на повышение затрат на те или иные виды деятельности, что, в конечном итоге, должно обеспечить повышение прибыли;

2) анализа формирования издержек в каждом звене цепочки и влияния затрат на выполнение одного вида деятельности на издержки в остальных звеньях.

Пример. Повышение затрат, связанное с приобретением более качественного сырья (закупки), позволило снизить затраты на обработку (производство).

3) оценки возможности снижения цен на основе анализа связи между видами производственной деятельности.

В большинстве случаев деятельность компании не является автономной, а входит в систему деятельности большого масштаба, что означает одновременно и включение цепочки ценностей компании в систему цепочек ценностей. В составе такой системы могут быть цепочки ценностей поставщиков, изготовителей, дистрибьютеров, конечных потребителей. Понимание структуры такой системы облегчает менеджерам компаний оценку ее конкурентоспособности (рис. 11).

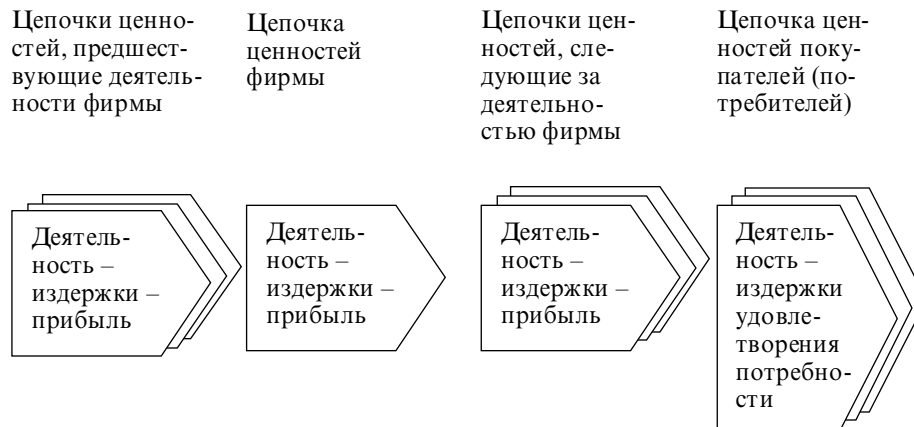


Рис. 11. Система цепочек ценностей

Система цепочек ценностей – цепочки ценностей, предшествующие деятельности компании, цепочки ценностей компании, цепочки ценностей,

следующие за деятельностью компании, цепочки ценностей покупателей (конечных потребителей).

Стратегический анализ издержек предполагает сравнение состава и структуры затрат как по цепочке ценностей фирмы и ее конкурентов, так и по системам цепочек ценностей, в которые входит деятельность фирмы и ее конкурентов.

Управление цепочкой ценностей – анализ цепочки ценностей, сравнение с конкурентами, выявление и устранение недостатков, связанных с высокими издержками, выявление видов деятельности, в которых потенциально скрыты конкурентные преимущества.

4.4. Оценка конкурентной позиции компании

Использование таких инструментов стратегического анализа издержек, как цепочки ценностей, необходимо, но недостаточно, если нужна достоверная оценка конкурентной позиции компании.

Оценка конкурентных позиций компании включает:

оценку прочности, с которой компания удерживает свою конкурентную позицию;

перспективы укрепления (ослабления) позиции при сохранении стратегии;

занимаемое место среди конкурентов;

наличие (отсутствие) конкурентного преимущества;

способность компании защищать свои позиции в контексте ситуации.

Для того, чтобы определить насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, нужна относительная оценка каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. Относительность оценки подразумевает сравнение с конкурентами.

Оценка конкурентной силы – количественная оценка ключевых факторов успеха и существенных индикаторов конкурентной силы. Включает оценку по отдельным факторам и общую оценку.

Последовательность шагов решения задачи такова:

1) составление списка КФУ в отрасли и важнейших показателей конкурентных преимуществ (недостатков);

2) оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю, используя шкалу значений, например от 1 до 10, или с меньшим числом значений, например (+), (-) и (=).

Оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю может быть получена как экспертная или основанная на фактических данных, но с использованием принятой шкалы перевода в балльные значения.

Пример: Репутацию, имидж, как правило, можно оценить только экспертно. Уровень издержек можно определить количественно;

3) суммирование оценок сильных сторон каждого конкурента и расчет итогового показателя конкурентной силы;

4) формулировка выводов о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции компании сильнее (слабее).

Расчет может проводиться и по несколько более сложной схеме, когда используется система взвешенных оценок, позволяющая учесть относительную важность показателей конкурентной силы.

Пример. Для потребительских товаров главным показателем конкурентной силы, как правило, являются издержки более низкие, чем у конкурентов.

При использовании взвешенных оценок каждому показателю конкурентной силы ставится в соответствии определенный вес, в зависимости от того, насколько важным он представляется. При этом сумма весов остается постоянной, равной 1,0.

Взвешенные оценки рассчитываются путем умножения оценки компании по данному показателю конкурентной силы, используя балльную шкалу (1-10) на ее вес.

Пример. Оценка по показателю в 5 баллов при его весе, равном 0,15, составит взвешенную оценку 0,75 баллов. Как и в случае с использованием невзвешенных оценок, сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании дает ее общую оценку. Сравнение между собой полученных по разным компаниям общих оценок позволяет судить о том, у кого из конкурентов более сильное или слабое положение, каково преимущество одних по отношению к другим.

Итогом оценки конкурентной силы компании является ее позиционирование.

Позиционирование компании - определение места компании в определенном сегменте рынка.

5. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

5.1. Общие стратегии конкуренции

Повторяя частично сказанное ранее, отметим, что стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу, способы привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия предполагает как наступательные, так и оборонительные, как краткосрочные, так и долгосрочные действия. Наконец, она предполагает взаимодействие с конкурентами, различие между которыми также весьма значительны. Получается, что конкурентных стратегий – бесчисленное множество. На первый взгляд, следует вывод, что каждый стратег – кузнец своего счастья. Однако анализ этого множества стратегий позволяет утверждать, что их различия носят чисто внешний характер и, используя всего два классифицированных параметра, указанное множество можно систематизировать и выделить пять так называемых основных конкурентных стратегий. **Общие стратегии конкуренции** – варианты стратегии конкуренции, выделяемые с учетом цели деятельности компании на рынке и типа желаемого конкурентного преимущества (рис. 12).

Типы общих стратегий конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия оптимальных издержек;
- стратегия фокусирования (рыночной ниши), основанная на низких издержках;
- стратегия фокусирования (рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции.

Цель деятельности (применительно к выделению общих стратегий конкуренции) предполагает обслуживание широкого круга покупателей или обслуживание отдельного рыночного сегмента (рыночной ниши).

Тип конкурентного преимущества (применительно к выделению общих стратегий конкуренции) заключается в низких издержках или дифференциации (продукта).

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки фирмы должны быть меньше, чем у конкурентов. Достичь этого можно двумя путями:

- 1) повышая эффективность действующей цепочки ценностей, управляя факторами, определяющими уровень затрат в этой цепочке;
- 2) видоизменяя цепочку ценностей, меняя ее структуру, отказываясь от каких-то ее элементов.

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Широкий круг покупателей на всем рынке	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации
	Отдельный сегмент покупателей или рыночная ниша	Сфокусированная стратегия низких издержек	Сфокусированная стратегия дифференциации

Стратегия оптимальных издержек

Рис. 12. Основные конкурентные стратегии

Первое направление достижения преимущества по издержкам предполагает, что величина издержек фирмы определяется состоянием издержек в каждом звене ее общей цепочки ценностей. Эти издержки определяются, во-первых, отраслевой спецификой, природой бизнеса, а во-вторых, организацией процесса непосредственно на фирме.

Отраслевая специфика может быть связана с действием таких факторов, как:

- 1) экономией на масштабах производства.

Пример. Экономия в звене «производство» может быть достигнута путем упрощения параметрического ряда;

- 2) эффектом кривой обучения.

Пример. Экономия может быть получена за счет модификации оборудования собственными силами, сохранения ключевых работников, ограничения распространения информации.

Сравнительный анализ основных конкурентных стратегий поставлен в табл. 9.

Как видно из рис. 12, указанные выше признаки (цель деятельности и тип конкурентного преимущества) дают возможность построить матрицу, содержащую четыре элемента, соответствующие четырем из пяти вышеназванных стратегий. Кроме этих четырех стратегий (1-я, 2-я, 4-я и 5-я) на схеме выделена стратегия оптимальных издержек, которая ориентируется одновременно на сочетание низких издержек и широкой дифференциации.

Добавление в схему на рис. 12 стратегии оптимальных издержек, строго говоря, не позволяет говорить о матрице, но, по существу, мы имеем матрицу, к которой добавлен дополнительный элемент.

Применительно к каждой из выделенных пяти конкурентных стратегий можно вести разговор как о достоинствах, которые характерны для нее, о том, как она помогает компании противостоять основным конкурентным силам, так и о риске, с которым связана ее реализация.

Риски стратегии – риски, уровень неопределенности в предсказании результата осуществления стратегии.

Таблица 9

Сравнительный анализ основных конкурентных стратегий

Наименование характеристики	Значение характеристики по стратегиям			
	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель – ориентация	На весь рынок	На весь рынок	На понижающего ценности покупателя	На узкую рыночную нишу
Основа конкурентного преимущества	Издержки ниже, чем у конкурентов	Способность предложить покупателю что-то отличное от конкурентов	Предоставление покупателям больше ценности за их деньги	Более низкие издержки или способность предложить что-то особенное
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт (примемлемое качество и ограниченный выбор)	Предоставление широкого выбора товаров (работ, услуг)	Товары: от хороших до превосходных	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Поиск путей снижения издержек без потери качества	Поиск путей создания ценностей для покупателей, стремление к высокому качеству	Обеспечение особых качеств при низких издержках	Производство товара соответствующего данной нише
Маркетинг	Акцент на характеристики товара, ведущие к снижению издержек	Создание качеств товара, за которые покупатель готов платить. Установление повышенной цены, покрывающей издержки дифференциации	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей
Поддержка, обеспечение стратегии	Разумные цены (хорошая ценность)	Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах, использование их для создания репутации и имиджа	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта одновременно	Поддержание уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов, не снижая и не распыляя усилий

Оценка приемлемости риска стратегии – это составная часть оценки выбранной стратегии, которая кроме оценки риска включает выяснение того, приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей, а также оценку соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения и оценку соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. Подробнее см. в юните 2.

Рассмотрим более подробно названные выше стратегии.

5.2. Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам – это одна из основных конкурентных стратегий.

Стратегия лидерства по издержкам – представляет, как сказано выше, снижение полных издержек производства товара (услуги), что позволяет привлечь большое количество покупателей. Цель фирмы формируется в данном случае, как создание устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами и использование этого превосходства как основы завоевания рынка или получения дополнительной прибыли за счет продажи товара по рыночным ценам.

Стратегия лидерства по издержкам обычно связана с кривой опыта и экономией на масштабах производства.

Схематически, как это сделано на рис.13, можно показать различия, существующие между обсуждаемыми стратегиями. На рис. 13 показано, что если потребителю предлагается стандартный товар, но себестоимость фирмы заметно ниже, чем в среднем по отрасли, то она получает большую прибыль (сравните случаи (а) и (б)).

Средняя цена	Прибыль		Прибыль		Прибыль
	Себестои- мость		Себестои- мость		Себестои- мость
	Средний Средний деятель рынка (а)		Лидер по издержкам (б)		«Дифференциатор» (в)

Рис. 13. Общие стратегии и прибыльность

Для этого, конечно, надо, чтобы продукция фирмы не становилась в глазах потребителя дешевой или низкокачественной. В этом случае для ее реализации фирме пришлось бы снизить цену, что перестанет приносить дополнительную прибыль (рис. 14).

Среди способов снижения затрат без снижения среднего по отрасли уровня качества есть много способов. Более подробно остановимся на двух.

Первый связан с использованием так называемой кривой опыта (обучения) – графическим выражением закона, гласящего: издержки на единицу стандартного товара, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на определенный процент при каждом удвоении объема производства.



Рис. 14. Снижение себестоимости и снижение цены

Этот путь связан с многократным изготовлением одного и того же вида продукции, нахождением наиболее эффективного метода производства.

Второй, в отличие от первого, основан на так называемом эффекте масштаба (экономии на масштабах). Названный эффект сводится к более низкому уровню издержек у тех фирм, которые производят продукцию в большем объеме. Для того чтобы различить названные эффекты, первый из них обычно называют кривой (накопленного) опыта, а второй – экономией на масштабах.

Для установления преимущества по издержкам можно использовать два основных направления:

1. Повышение эффективности деятельности в рамках сложившейся цепочки ценностей.

Это направление предлагает, что фирма стремится: а) не «ломать» сложившуюся цепочку ценностей, б) в рамках этой цепочки делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно выполняя операции цепочки, управляя факторами, определяющими уровень издержек в ней.

2. Повышение эффективности деятельности за счет внесения изменений в цепочку ценностей.

Изменения в цепочке ценностей могут включать объединения ее отдельных операций, отказ от высокочрезмерных действий и т.д.

Рассматривая *первое направление*, следует отметить, что издержки фирмы определяются как структурными, так и функциональными показателями.

Структурные показатели издержек – показатели затрат, зависящие преимущественно от экономической природы бизнеса компании.

Функциональные показатели издержек – показатели затрат, зависящие от принимаемых решений, экономического положения фирмы.

Управление издержками, которое опирается на структурные показатели, позволяет оценить:

1) экономию (потери) на масштабах производства.

Пример: экономия может быть получена за счет сокращения ассортимента и повышения массовости производства оставшихся членов ряда;

2) экономию за счет эффекта кривой опыта.

Пример: экономия может быть получена за счет отработки технологии, отработки конструкции изделия, повышения уровня оснащенности, анализа опыта конкурентов и т.д;

3) экономию за счет связи с другими видами деятельности цепочки ценностей.

Пример: снижение совокупных издержек за счет связи с поставщиками за счет дополнительных требований к поставляемой продукции;

4) экономию за счет совместного использования возможностей различными производственными единицами внутри предприятия.

Пример: ноу-хау одного подразделения могут позволить снизить издержки в другом;

5) экономию за счет использования преимуществ вертикальной интеграции (см. п.5.7).

Пример: интеграция с поставщиками или каналами распределения может сократить издержки непосредственно или за счет объединения указанных звеньев в цепочке ценностей;

6) географическое положение.

Пример: район расположения предприятия определяет уровень оплаты труда сотрудников, тарифы за электроэнергию, транспортные расходы и т.д.

Управление издержками, которое опирается на функциональные показатели издержек (отражающие то, как непосредственно на фирме идут дела), позволяет оценить:

- преимущества (проблемы) первопроходцев.

Пример: создать и утвердить первый товарный знак бывает дешевле, однако при высоких темпах развития технологии бывает выгоднее дожидаться второго или третьего поколения оборудования и только после этого выйти на рынок;

- загрузка мощностей.

Пример: высокий уровень загрузки мощностей, уменьшение сезонных колебаний загрузки повышает эффективность использования активов компании;

- производственные решения.

Пример: принимая стратегические решения менеджеры могут влиять на издержки, изменяя:

- а) объемы продукции;
- б) количество услуг;
- в) число отличительных черт товара;
- г) оплату труда работников;
- д) число каналов распределения;
- е) объемы НИОКР;
- ж) усилия, направленные на повышение производительности.

Второе основное направление связано с видоизменением цепочки ценностей.

Преимущества по издержкам, как говорилось выше, могут возникнуть не только при снижении издержек в рамках неизменных цепочек ценностей, но и в связи с реструктуризацией процессов, изменением структуры цепочек и ценностей:

реинжиниринг процессов разработки товара;

изменение состава функций, выполняемых товаром, при сохранении наиболее важных;

реинжиниринг производственных процессов;

использование маркетинговых технологий, позволяющих экономить на товародвижении;

расположение производственных мощностей ближе к потребителю (поставщику);

расширение вертикальной интеграции в большей мере, чем конкуренты.

Построение эффективной системы управления издержками предполагает организацию контроля за их уровнями, динамикой и т.д.

Контроль за издержками предполагает контроль за структурными и функциональными показателями.

Далее рассмотрим, как стратегия лидерства по издержкам помогает фирме защищаться от конкурентных сил, представленных в «модели пяти сил»:

1) что касается конкурентов, то компания, реализующая стратегию лидерства по издержкам, находится как в лучшем положении для наступления, так и защиты за счет более низких цен, значительных объемов, способности завоевать или удержать значительную долю рынка;

2) что касается силы позиции потребителей, то очень маловероятно, что даже очень сильные покупатели способны снизить цену до черты выживаемости наиболее эффективного по издержкам продавца;

3) рассматривая противодействие силе позиции поставщиков, надо отметить, что компания с низкими издержками лучше защищена от диктата поставщиков, если основой ее конкурентного преимущества является более совершенная внутренняя организация, а не возможность приобретать компоненты по более низким ценам;

4) противостояние потенциальным конкурентам сводится к тому, что, снижая цену, фирма создает барьер для вхождения в отрасль фирм-новичков;

5) в конкуренции против товаров-заменителей лидер по издержкам имеет хорошие позиции, так как низкие цены – хорошая защита от компаний, внедряющих на рынок аналогичные товары.

Обсуждая стратегии низких издержек, следует помнить и о тех опасностях, с которыми связана ориентация на стратегии такого типа. Следует отдавать себе отчет в том, что конкуренты могут совершить технологический прорыв, что позволит им резко снизить затраты в том случае, если они выбирают эту же стратегическую линию, связанную со снижением затрат. Но вполне возможно, что компания-конкурент в основу своей деятельности положит не производственный, пользуясь маркетинговой терминологией, а продуктовый подход, то есть предложит покупателям другие товары или услуги аналогичного функционального назначения. Ориентация на низкие затраты опасна по той причине, что покупатель может изменить свои вкусы, потребовать товар более высокого качества. Подводя итог, можно сказать, что менеджерам следует не абсолютизировать идею низких издержек и постоянно держать в поле зрения предпочтения покупателей.

5.3. Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации – одна из общих стратегий конкуренции, основанная на дифференциации товара.

Дифференциация – стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов.

Стратегии дифференциации становятся более актуальными тогда, когда запросы потребителей становятся разнообразными и не могут быть удовлетворены стандартными товарами. Успешной стратегия дифференциации может быть только на основе изучения опросов потребителей. В ходе проведения маркетинговых исследований выявляются предпочтения потребителей, их мнения о ценности товара и качестве, за которые они готовы платить. На этой основе компания осуществляет выбор одной или нескольких характеристик товара. Появление конкурентного преимущества можно ждать в том случае, когда достаточно большое число покупателей будет заинтересовано в приобретении товара с дифференцированными (то есть отличными от того, что предполагают конкуренты) характеристиками.

В случае успеха дифференциации, она позволяет повысить цену товара, увеличить объем продаж в связи с привлечением дополнительных покупателей, повысить лояльность покупателей к товару.

Как и любая стратегия, дифференциация может быть успешной или нет. В первом случае издержки покрываются за счет названных выше факторов. Во втором - этого не происходит, то есть покупатели не видят ценности

уникальности товара, конкуренты легко копируют подход компании.

Пример: в основу дифференциации могут быть положены такие свойства, как отличительные вкусовые свойства товара, отличия в дизайне, сервисе, полноте ассортимента, надежности, безопасности.

Успех стратегии дифференциации лежит на пути создания покупательской ценности отличным от конкурентов способом, используя один из трех подходов:

1) разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по использованию продукции компании.

Пример. Снижение затрат на обслуживание и ремонт товаров в связи с возрастанием его надежности;

2) создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем.

Пример. Фирма дает покупателю возможность дополнить товар и спустя некоторое время получить более современную модель;

3) придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителя (но не за счет экономии, а как-то иначе).

Пример. Фирма использует желание покупателей подчеркнуть свой статус, имидж, стиль, образ жизни.

Прежде чем продолжать разговор, следует сделать ряд замечаний. Как подчеркивается в маркетинге, ценность товара – это оценка потребителем его способности удовлетворять нужды потребителя. У товара есть реальная ценность, которая может быть оценена объективно путем сравнения его свойств (характеристик) со свойствами товаров аналогичного назначения с учетом особенностей того или иного рыночного сегмента. В связи с особенностями потребительского восприятия у конкретного покупателя может сформироваться оценка осознанной ценности товара, отличная от реальной. Произойти это может по разным причинам: нехватка у потребителя информации, наличие искаженной информации, влияние жизненного опыта потребителя, влияние окружения и т.д.

Осуществляя дифференциацию, надо учитывать разницу между реальной ценностью товара и осознанной ценностью. Различия между ними могут возникать в связи с тем, что осознанная ценность формируется под влиянием опыта покупателя, его знаний о товаре, полнота которых сможет быть больше или меньше.

Пример. Компания ведет стратегию дифференциации, основанную на создании небольшой дополнительной ценности, но активно пропагандирует ее, что позволяет ей назначить более высокую цену, чем другой компании, создающей значительно большие дополнительные реальные ценности, но не ведущей работы по коммуникации.

Выделяют дифференциацию инновационную и маркетинговую.

Инновационная дифференциация – дифференциация, связанная преимущественно с инновациями. Результатом является повышение гибкости организации.

Маркетинговая дифференциация – дифференциация, связанная не столько с совершенствованием продукта, сколько с усилиями по его распределению и продвижению.

Обсуждая достоинства дифференциации, надо обратиться к модели пяти сил конкуренции и оценить ее роль в защите от стратегий конкурентов.

Дифференциация

1) создает дополнительные входные барьеры для новичков;

2) смягчает, ослабляет силу позиции покупателей за счет повышения лояльности к товару фирмы;

3) защищает фирму от угрозы товаров-заменителей, так как их характеристики уступают качеству дифференцированной продукции;

4) за счет повышения цены и нормы прибыли позволяет противостоять и поставщикам, пытающимся поднять цену поставляемой ими продукции.

5) обеспечивает защиту от соперников, конкурентов компании, а также лояльность покупателей, готовых платить более высокую цену за товар, пришедшийся им по вкусу.

Таким образом, дифференциация, как и лидерство по издержкам, помогает фирме противостоять пяти конкурентным силам.

В то же время стратегия дифференциации, как и любая стратегия, имеет свои риски.

Пример. Дифференциации не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, если покупатель не видит ценности уникального товара, так как стандартное изделие вполне отвечает его требованиям. Результат – стратегия издержек побеждает стратегию дифференциации.

Пример. Стратегия дифференциации может быть побеждена и в случае, когда у конкурента есть возможность скопировать новшества компании.

5.4. Стратегия оптимальных издержек

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Она предполагает предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Общая идея стратегии состоит в удовлетворении покупательских ожиданий в отношении качества товара и разумности цены. Стратегическая цель, как уже сказано, состоит в том, чтобы производить товар с низкими издержками и отличительными характеристиками – от хороших до высоких. Такой конкурентный подход назван стратегией оптимальных издержек, а критерием оптимизации является уже не уровень затрат, как в случае стратегии лидерства по издержкам, а уровень характеристики «цена / качество».

Данная стратегия представляет большой интерес с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она позволяет создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации.

Появляется возможность использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая ценность для покупателя. Наконец, надо отметить, что все общие конкурентные стратегии в определенной степени являются несколько идеализированными, так как в жизни чаще всего они встречаются не в «чистом» виде, а в виде комбинаций. Стратегия оптимальных издержек в этом смысле больше, чем остальные общие стратегии конкуренции, приближается к реальной действительности, где гораздо чаще встречается не погоня потребителя за дешевизной или разнообразием продуктов, а желание купить товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.

5.5. Сфоркусированные стратегии низких издержек и дифференциации

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам стратегии фокусирования ориентированы на узкую часть рынка.

Стратегии фокусирования предполагают выбор сегмента и удовлетворение его потребителей более эффективно, чем конкуренты. Данные стратегии могут опираться как на дифференциацию, лидерство по издержкам, так и на то, и другое.

Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географического положения, особых требований к товару или особых характеристик товара. Цель заключается в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Возникновение конкурентных преимуществ обеспечивается в данной стратегии при получении более низких издержек, чем у конкурентов по заданной нише, или возможности предложить потребителям что-то отличное от конкурентов.

Стратегия фокусирования приобретает вид сфокусированной стратегии низких издержек, если требования покупателей сегмента в отношении цены товара отличны от требований остального рынка и сфокусированной стратегии дифференциации, если покупательский сегмент требует уникальных характеристик товара.

Пример. Мотель ориентируется на путешественников, придающих значение цене, поэтому выбираются недорогие площадки для строительства вблизи автомагистралей с интенсивным движением, выбираются стандартные проекты.

Пример. Автомобильная компания ориентируется на элитных покупателей, готовых платить большие деньги за особую комплектацию.

Можно выделить ситуации, в которых фокусирование целесообразно, то есть позволяет защитить компанию от действия пяти сил конкуренции:

- концентрация на сегменте позволяет успешно конкурировать с фирмами, работающими на разных сегментах;

- компетенция фирмы создает барьеры для выхода новых конкурентов на этот сегмент;

- способности компании создают барьеры на пути проникновения товаров-субститутов;

- воздействие сильных покупателей снижено за счет их собственного нежелания иметь дело с менее способными конкурентами.

Как и любая стратегия, стратегия фокусирования связана с рисками. Они обусловлены тем, что, во-первых, конкуренты могут найти способ проникнуть в сегмент; во-вторых, требования потребителя могут распространиться на весь рынок, что снизит входные барьеры проникновения в целевой сегмент; в-третьих, высокая прибыльность сегмента привлечет много конкурентов.

Условия целесообразности фокусирования - условия, при выполнении которых фокусирование обеспечивает компании конкурентные преимущества.

5.6. Наступательные и оборонительные стратегии

Чаще всего конкурентное преимущество достигается за счет успешных наступательных действий. Оборонительные стратегии позволяют скорее его сохранить, а не создать.

Разработка наступательной стратегии предполагает планирование, определение времени, необходимого для создания преимуществ, их использования, разрушения. Обсуждению подлежат два момента – время указанных периодов и величина преимуществ.

Пример. Период создания невелик в сфере услуг, так как потребность в оборудовании незначительна, и продолжителен в капиталоемких отраслях. Чем больше времени требуется для создания, тем ниже эффективность наступательных действий, так как у конкурентов появляется информация о намерениях фирмы и возможность предпринять ответные шаги.

Пример. Величина преимущества может быть значительной в фармацевтике за счет обладания патентом на новый медикамент и незначительной в швейной промышленности, где легко скопировать новый фасон. Продолжительность второго периода использования преимуществ зависит от того, сколько

времени потребуются конкурентам для контрнаступления. Этот период связан с получением прибыли более высокой, чем в среднем по отрасли.

Период разрушения начинается тогда, когда конкуренты предпринимают серьезные контрнаступления. Для сохранения конкурентного преимущества фирме следует в течение второго периода (использования преимуществ) готовить второе стратегическое наступление. В итоге успешное поддержание конкурентного преимущества предполагает проведение последовательных стратегических наступлений.

А. Наступательная стратегия может быть разной в зависимости от типа действий.

Наступательные стратегии:

действия, направленные на противостояние сильным сторонам конкурента;

действия, направленные на использование слабостей конкурента;

одновременное наступление на нескольких фронтах;

захват незанятых пространств;

партизанская война;

упреждающие удары.

Противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их можно, пытаясь отобрать долю рынка у более слабого противника, или свести на нет конкурентные преимущества более сильного. Второй аспект обсуждения – это направление, на котором ведется наступление, – снижение цены, проведение аналогичной рекламной кампании, придание товару новых характеристик и т.д.

Действия, направленные на использование слабостей конкурента, могут иметь разные варианты:

концентрироваться на географических районах, где у конкурента небольшая доля рынка;

обратиться к тем сегментам, которыми конкурент пренебрегает;

работать с потребителями конкурентов, выпускающих продукцию невысокого качества;

продавать продукцию потребителю тех конкурентов, уровень сервиса которых невысок;

атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию;

осваивать новые модели, заполняющие пробелы в ассортименте товаров основных конкурентов.

Систематизировать указанные варианты несложно, используя одно из понятий маркетинга – комплекс маркетинга (набор инструментов воздействия на спрос). Состав элементов комплекса маркетинга – товар, цена, методы распределения, методы стимулирования. Как видно из перечисления вариантов, они сформулированы именно по принципу соответствия элементу комплекса маркетинга.

Противоположная идея лежит в основе следующей наступательной стратегии – одновременном наступлении на нескольких фронтах, которая предполагает осуществление различных действий, относящихся к разным элементам комплекса маркетинга.

Захват незанятых пространств проводится так, чтобы избежать открытого вызова сопернику.

Пример. Движение на территории, не занятые ближайшими конкурентами, создание новых сегментов.

Партизанская война, как стратегия, подходит для небольших фирм, у которых нет возможности проводить масштабную атаку лидеров отрасли. Такая стратегия предполагает выбор объекта атаки, использование временно возникшей ситуации с пользой для себя.

Пример. Атака, направленная на покупателей со слабой приверженностью к товарам конкурентов.

Стратегия упреждающих ударов – это сохранение выгодной позиции на рынке, отбивая у конкурентов желание копировать стратегию компании.

Пример. Установление связей с лучшими поставщиками и проведение интеграции «назад», что заставит конкурентов работать с менее известными поставщиками. Подробнее об этом см. в п. 5.7.

Фирма, проводя наступательную стратегию, неизбежно бросает вызов тем, кого она выбрала в качестве объекта атаки. В этом качестве могут выступать фирмы: лидеры рынка; идущие вслед за лидером; находящиеся на грани ухода с рынка; небольшие фирмы с ограниченными возможностями.

Б. Кроме наступательных стратегий принято выделять оборонительные, цель которых – снижение риска быть атакованными, возможность перенести атаку с меньшими потерями, оказание давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Оборонительные стратегии – действия, позволяющие защитить конкурентные позиции.

К числу основных задач построения оборонительной стратегии можно отнести следующие:

- помешать конкурентам начать наступательные действия.

Пример. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции для заполнения свободной рыночной ниши потенциальных конкурентов;

- довести до сведения конкурентов информацию о том, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке.

Пример. Заблаговременное распространение информации о новых товарах, технологических прорывах должно снизить активность конкурентов до проверки информации;

- снизить прибыль, побуждающую конкурентов к ведению наступательных действий.

Пример. Отказ от краткосрочных прибылей, использование учетных механизмов, позволяющих показать сравнительно низкую доходность.

5.7. Вертикальная интеграция и дезинтеграция

Расширение или сужение сферы деятельности компании может оказывать влияние на уровень конкурентоспособности фирмы.

Вертикальная интеграция – расширение деятельности в данной отрасли. В своей основе имеет ориентацию на цепочку ценностей. Различают вертикальную интеграцию «вперед» и «назад».

Пример. Фирма строит завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков (интеграция «назад»).

Пример. Производитель компьютеров открывает сеть розничных магазинов (интеграция «вперед»).

Стратегия вертикальной интеграции – стратегия, основанная на вертикальной интеграции.

Стратегия вертикальной интеграции может преследовать цель полной интеграции (участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей) или частичной (занятие позиции на отдельных наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей).

Вертикальная интеграция целесообразна, если приводит к усилению конкурентной позиции фирмы. Другими словами – если стратегия вертикальной интеграции позволяет защитить фирму от действия конкурентных сил.

Так, вертикальная интеграция «назад» не только снижает зависимость фирмы от поставщиков, но и создает предпосылки для дифференциации, так

как компания, начиная выполнять ранее ей не свойственные действия, получает возможность предложить более высокое качество продукта.

Вертикальная интеграция «вперед» не только снижает зависимость фирмы от потребителей, но и снижает цены за счет экономии, возникающей в товаропроводящих сетях.

В то же время, вертикальная интеграция имеет и свои стратегические недостатки, связанные с увеличением капитальных вложений в ту отрасль, где работает компания; ограничением свободы выбора поставщиков, или потребителей; необходимостью балансировки мощностей по этапам цепочки ценностей; отсутствием необходимых навыков и деловых способностей; снижением гибкости.

Перечисленные недостатки стратегии вертикальной интеграции заставляют компании в ряде случаев идти по пути вертикальной дезинтеграции.

Вертикальная дезинтеграция – отказ от определенных этапов (действий) в цепочке ценностей.

Стратегия вертикальной дезинтеграции – стратегия, основанная на вертикальной дезинтеграции, рассредоточении. Эта стратегия предусматривает отказ от выполнения определенных этапов, действий в цепочке ценностей и переход на работу с независимыми внешними поставщиками необходимых товаров, обеспечивающих систем, специализированных услуг.

Пример: стратегия вертикальной дезинтеграции имеет смысл, если определенные действия могут быть выполнены лучше и дешевле независимыми специалистами.

Пример: стратегия вертикальной дезинтеграции целесообразна, если она позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всего.

Таким образом, выбор стратегии в отношении уровня и характера интеграции должен проводиться с учетом плюсов и минусов тех возможностей, которые есть в распоряжении компании.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.*

2. Выполните следующие задания.

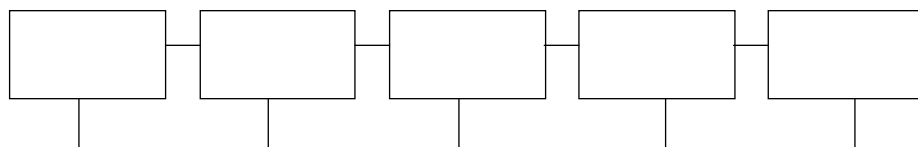
Задание 1

Используя перечень и схему: а) выбрать из операций, представленных в перечне, такие, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента; б) найти выбранным операциям место в блок-схеме и внести их в нужное место; в) указать на блок-схеме направления движения информационных потоков.

Перечень операций:

- определение сферы деятельности фирмы;
- постановка стратегических целей и задач;
- оценка результатов деятельности;
- реализация стратегического плана;
- формулировка стратегических установок;
- изменение стратегического плана;
- изменение методов реализации стратегии;
- формулировка стратегии.

Блок-схема стратегического менеджмента



Задание 2

На основе анализа собранных предложений по развитию компании, представленных в левой колонке таблицы, установите: а) имеют ли они отношение к стратегии компании; б) если имеют, то к какому из элементов стратегии. Элементы стратегии перечислены в правой колонке таблицы; в) установленные связи покажите, соединив предложения и элементы стратегии отрезками прямой линии.

Предложения	Элементы стратегии
Увеличение числа ассортиментных линий	Диверсификация
Вхождение в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Приобретение завода-поставщика	Отказ от убыточного бизнеса
Приобретение акций другой компании	Географическое распространение
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Интеграция
Снижение цен на продукты по отношению к конкурентам	Защита от действий конкурента и угроз
Размещение производства за пределами страны	Стратегия хозяйственного портфеля
Повышение качества при неизменной цене	Создание конкурентных преимуществ
Использование новых технологий	Использование новых возможностей
Развитие образовательных программ	Повышение краткосрочной доходности
Закрытие завода в городе А	Социальная стратегия

Задание 3

В приведенном ниже перечне в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется: а) определить место каждого элемента в указанной «пирамиде», б) поместить элемент в соответствующую клетку «пирамиды», в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, цель отдела маркетинга – цель функциональной единицы).

Перечень элементов «пирамиды»:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

«Пирамида» создания стратегии корпорации

	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление целей	Разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственное поведение			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционная единица			

Задание 4

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

- а) определить, какая сила (из числа пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;
- б) поместить выявленные факторы в строку таблицы напротив соответствующей конкурентной силы.

Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:

- число соперничающих фирм;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе с продукции фирмы на другие ее виды;
- стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- доступ к новой технологии;
- приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;
- размер капитальных вложений, необходимый для выхода на рынок;
- тарифы и нетарифные ограничения, связанные с доступом на рынок;
- наличие товаров-субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- темп роста объема продаж товара-заменителя;
- степень стандартности исходных материалов;
- затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;
- доля издержек, приходящаяся на сырье, необходимое для производства товара;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- размеры покупателей;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции покупателей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления новых товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

1. Пример выполнения задания тренинга на умение № 1

Задание

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие задания предложенному алгоритму
1.	Целевой ориентир	Производство более надежных электробритв
2.	Сфера бизнеса	Производство электротехники
3.	Группы потребителей	Разные группы потребителей
4.	Технологическое и функциональное исполнение товара	Использование новых технологий
5.	Философия компании	Стремление привлечь новых потребителей
6.	Суммирование пп. 1-5 и формулировка миссии компании	Миссия компании – обеспечить разные группы населения более надежными, чем у конкурентов, электробритвами, рассчитанными на данные группы и выполненными с использованием новых технологий

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 1.1

Компания, специализирующаяся на производстве одежды, производит трикотажные костюмы многофункционального назначения – для спорта и дома. Модели костюмов – от традиционных до остромодных. Используется как синтетическое, так и натуральное сырье. Предпочтение отдается производству крупными партиями, что обеспечивает экономию на издержках и сравнительно низкие цены. Сформулируйте миссию компании.

задания
итму
лектробритв
ий
ребителей
ь разные груп-
и, чем у конку-
читанными на
ми с использо-

Задание 1.2

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулируйте миссию ресторана.

2. Пример выполнения задания тренинга на умение № 2

Задание

Прирост объема реализации рынка черных металлов в последние два года имел тенденцию к снижению. Определите, как это повлияло на стратегические решения занятых в отрасли фирм.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение экономических характеристик отрасли	Темп роста рынка черных металлов
2.	Определение значения экономических характеристик	Темп роста снижался
3.	Определения влияния экономических характеристик на стратегические решения на основе таблицы № 4	Уход с рынка наиболее слабых фирм

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 2.1

Рынок Европейского Сообщества объединяет более 380 млн. потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран. Определите, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

Задание 2.2

На рынке косметических средств постоянно появляются все новые и новые товары, а старые столь же быстро «уходят» с рынка. Определите, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих косметические средства.

3. Пример выполнения задания тренинга на умение № 3

Задание

Компания А имеет более низкие издержки производства зубной пасты и удобную упаковку по сравнению с компанией Б. Однако в компании Б более широкая сеть сбыта и высокое качество. По перечисленным показателям конкурентной силы компании оцениваются следующим образом: по издержкам производства: компания А - 8 баллов, компания Б - 4 балла; по упаковке – соответственно 9 и 7 баллов; по сбытовой сети – 4 и 8 баллов; по качеству – 5 и 10 баллов. Оцените конкурентную позицию компании А.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	Компания А – низкие издержки и удобная упаковка, компания Б – широкая сеть сбыта и высокое качество.
2.	Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю	Компания А – издержки (8 баллов), упаковка (9), сбытовая сеть (4) и качество (5 баллов); компания Б – соответственно 4, 7, 8 и 10 баллов
3.	Суммирование полученных оценок по сравниваемым компаниям	Компания А – $8 + 9 + 4 + 5 = 26$ баллов, компания Б – $4 + 7 + 8 + 10 = 29$ баллов
4.	Оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом на основе сопоставления результатов пункта 3	Компания А (26 баллов) имеет более слабую конкурентную позицию по сравнению с компанией Б (29 баллов)

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 3.1

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта.

Задание 3.2

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Оцените конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

4. Пример выполнения задания тренинга на умение № 4

Задание

По основным показателям конкурентной силы компания А получила следующие баллы: издержки производства – 8, упаковка – 9, качество – 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании Б оцениваются в 4, 7 и 10. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении – соответственно 0,6 : 0,1 : 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании А по сравнению с компанией Б.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение показателей конкурентной силы оцениваемой компании и компании-конкурента	Издержки производства, упаковка, качество
2.	Оценка сравниваемых компаний по 10-балльной системе по каждому показателю конкурентной силы	Компания А – издержки производства – 8 баллов, упаковка – 9, качество – 5; компания Б: соответственно 4, 7 и 10 баллов

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
3.	Определение веса каждого показателя конкурентной силы (сумма весов остается постоянной и равной 1,0) для сравниваемых компаний	0,6 : 0,1 : 0,3
4.	Определение взвешенной оценки по каждому показателю конкурентной силы (результаты п.2 умножаются на результаты п.3) для сравниваемых компаний	Компания А: издержки – $8 \times 0,6 = 4,8$ балла; упаковка – $9 \times 0,1 = 0,9$ балла; качество – $5 \times 0,3 = 1,5$ балла Компания Б: издержки – $4 \times 0,6 = 2,4$ балла; упаковка – $7 \times 0,1 = 0,7$ балла; качество – $10 \times 0,3 = 3$ балла
5.	Суммирование взвешенных оценок по каждой компании	Компания А – $4,8 + 0,9 + 1,5 = 7,2$ балла Компания Б – $2,4 + 0,7 + 3 = 6,1$ балла
6.	Взвешенная оценка конкурентной позиции компании по сравнению с компанией-конкурентом исходя из сопоставления результатов п.5	Компания А (7,2 балла) имеет более сильную конкурентную позицию, чем компания Б (6,1 балла)

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 4.1

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая - в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7 : 0,2 : 0,1.

Задание 4.2

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4:0,2:0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЮНИТА 1

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Редактор Л.С. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”
Тираж

Сдано в печать
Заказ

Современный Гуманитарный Университет