**Стратегия развития фирмы и диверсификация**

**Сущность стратегического анализа**

Разработка стратегии предприятия начинается с определения основных ориентиров предпринимательской деятельности, так называемой его философии, которая в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития предприятия и устанавливает цели фирмы. Важным источником информации для формирования стратегических целей является информация о внутренней и внешней среде, анализ которой позволяет оценить реальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать наиболее эффективную стратегию предприятия. Смысл стратегического анализа в том что если понять конкурентную динамику отрасли, то можно думать о том, какие шаги предпринимать, что необходимо поменять, как использовать те или иные возможности, преимущества, компетенции. Фирма может либо приспособиться к изменяющимся условиям, либо противодействовать им, пытаясь изменить конкурентную среду. Если компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее то велика вероятность того, что она скорее будет держать под контролем будущую ситуацию, а конкуренты смогут лишь реагировать на нее. Помимо прогнозирования, задачей стратегического анализа является также выявление, развитие и защита от конкурентов факторов стратегического успеха.

Поиски факторов стратегического успеха давно являлись основной заботой менеджеров. При этом использовались разнообразные пути: разного рода отчеты, выступления и даже мемуары менеджеров преуспевающих предприятий; выводы в рамках изучения конкретных случаев, носивших более систематический характер; эмпирические исследования факторов успеха, подтверждаемые с научно-теоретических позиций.

В 60-х годах стратегическая мысль концентрировалась на координации и интеграции функциональной деятельности с расчетом на системную ориентацию. Затем внимание менеджеров сместилось к маркетинговым проблемам с упором на оптимизацию товарно-рыночных комбинаций, а в 70-х годах разрабатывается теория стратегии на базе моделирования фирменного опыта ("кривой обучения") с целью укрепления конкурентных позиций предприятий. Научный подход выдвинул такие направления, как получение эффекта от расширения масштабов производства и оптимизации товарной номенклатуры.

В 80-х годах наметилось два подхода к выявлению конкурентных преимуществ, обеспечивающих конечный успех, – рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

В соответствии с первой парадигмой, разработанной специалистами Гарвардской школы, стратегический успех фирмы зависит, с одной стороны, от структуры отрасли, в которой она выступает, а с другой – от выбранной принципиальной стратегии для данной хозяйственной области. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем сильнее в отрасли конкуренция, тем меньше ее привлекательность для фирмы.

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех предприятия. В свою очередь возможности выбора принципиальной фирменной стратегии кроются в таких областях, как явное преимущество в издержках, оперативная дифференциация производства, быстрый захват рыночных ниш. Удачный выбор стратегии менеджеров может сыграть роль в обеспечении успеха предприятия.

Гарвардская парадигма четко нацелена на рынки сбыта. Подобная ориентация стала объектом острой критики. Она совершенно игнорирует факторы успеха, которые могут содержать в себе, например, внутрифирменные структура и процессы, ресурсообеспечение или поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии. Не учитывается ресурсная ориентация и социальные аспекты управления. Таким образом, экономически рациональный подход оставляет без внимания организационные, научно-психологические и социальные модели стратегического поведения предприятия.

Критика чисто сбытовой ориентации неизбежно приводит к тому, что важное место среди факторов успеха предприятия уделяется его ресурсам и управлению ими. Принципиальное отличие ресурсного подхода определяется тем, что потребность в ресурсах отнюдь не является производной от рыночного положения фирмы, скорее ее ресурсный потенциал обусловливает успешное выступление на рынке.

В основе ресурсного подхода лежит тот очевидный факт, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которое оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями.

В этом заключена одна из сильных сторон ресурсного подхода. Если предприятие осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее, оригинальнее конкурентов, то ему гарантирован конечный рыночный успех.

Очевидно, что при разработке принципов стратегии для хозяйственных областей наряду с анализом отрасли, конкуренции и рынка необходимы и обоснованные оценки ресурсов, и ключевых компетенций. Лишь конкретная ситуация может показать, какой ориентации следует отдать предпочтение – рыночной или ресурсной.

**Анализ внешней среды.**

Стратегический анализ положения фирмы надо начать прежде всего с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На фирму в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М.Портером, которые определяют уровень конкуренции. Первая из них – соперничество между конкурентами в отрасли, между фирмами производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть жестокой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения).

Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала и при медленном росте спроса на данный товар.

В случае, если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Так появляется вторая сила воздействующая на фирму – угроза появления новых конкурентов. Если при увеличении количества фирм, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обусловливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Третьей силой воздействующей на отрасль является угроза появления товаров-заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Уровень конкуренции с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель как "стоимость переключения покупателя" (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю).

Четвертой силой является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя таким образом на объем своей прибыли. Способность поставщиков диктовать свои условия является пятой силой воздействующей на отрасль. Продавцы имеют преимущества когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения отдельных фирм могут привести лишь к недолгому преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными фирмами, это приведет лишь к ухудшению положения в отрасли в целом. Например, фирма, первая начавшая рекламную кампанию, завоюет значительную долю рынка. К тому времени, когда все остальные фирмы данной отрасли в свою очередь начнут рекламировать свою продукцию, единственными, кто останется в выигрыше, будут рекламные агентства и телевизионные компании.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее – смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества. Здесь надо учитывать следующие случаи. Вновь пришедшие на рынок фирмы могут лишить своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу. Также наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю. Фирмы производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар, так как это дает возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей.

Необходимо отметить, что успех фирмы напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта фирма работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь управленческой стратегии. В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. И если рыночная конъюнктура в целом благоприятная, то, вероятно, многие отрасли станут привлекательными.

Проведенный анализ дает представление о структуре отрасли, однако более интересным было бы понять, каким образом может измениться действие пяти сил данной модели в будущем. Одним из способов изучения прогнозирования изменений является рассмотрение тенденций изменения окружающей среды. Условно макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП; она позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. Применяя прогнозирование к анализу отрасли необходимо учесть стадию развития отрасли. Жизненный цикл отрасли определяет характер конкурентной борьбы. Например, особенностью относительно новой отрасли является большое количество фирм, стремящихся в нее проникнуть. Они идут в отрасль, где спрос значительно превышает предложение и где нет необходимости бороться с конкурентами за каждого покупателя. На этом первоначальном этапе не существует правил игры. Это означает, что спрос на представленную продукцию стимулируется самыми различными способами: одни фирмы проводят активную рекламную кампанию, другие при продвижении товара на рынок пользуются своим доступом к каналам распределения. Нередко захват части рынка на начальном этапе приносит свои плоды на более поздней фазе, особенно если по мере накопления опыта у фирмы появляются преимущества, и этот процесс опережает рост конкуренции. Это, однако, подразумевает, что основа конкурентной борьбы не меняется. В противном случае (например, если конкурентная борьба перейдет из сферы производства, где она выражалась в стремлении снизить себестоимость продукции, в сферу продвижения товара на рынок, что подразумевает поиск новых маркетинговых стратегий) преимущества фирмы будут не столь очевидны.

По мере перехода отрасли в стадию зрелости фирмы начитают понимать и принимать определенные правила, учитывать пожелания клиентов, касающиеся качества, исполнения товара, в отрасли устанавливаются стандарты. В период перехода к стадии зрелости конкуренция становится более жесткой, так как быстрый рост фирмы на данном этапе может быть достигнут лишь путем отвлечения клиентов от фирм-конкурентов. Накопленный опыт не приносит более ощутимых преимуществ, так как к этому моменту практически все фирмы отрасли воспользовались данным источником, получив все возможные преимущества. Специфической особенностью данной стадии является переход к ценовой конкуренции, поскольку предлагаемая продукция постепенно становится однородной, а попытки нововведений быстро копируются.

В отраслях, испытывающих спад, лишь наиболее опытные фирмы могут добиться определенного уровня прибыли; неудачливые фирмы покидают отрасль. В условиях, когда барьеры выхода из отрасли высоки, что заставляет убыточные фирмы остаться на рынке, степень конкурентной борьбы возрастает, что приводит к хроническому избытку производственных мощностей.

Изменение одной из пяти сил может повлиять на остальные силы. Но обычно прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. Например, в отдельных отраслях – сила покупателей (например, продажа через сеть супермаркетов, торговля в сфере оборонной промышленности); в других отраслях прибыль могут определять поставщики. Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

**Общие стратегии развития фирмы.**

Опираясь на данный анализ привлекательности отрасли Портер указывает на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо фирма становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свою продукцию в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность.

**Лидерство по издержкам.**

Существует множество способов снижения издержек с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, некоторые из них связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения.

Основная суть двух этих эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной фирмы, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации.

Низкая себестоимость может позволить фирме проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность.

То что фирма является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от воздействия пяти сил. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше.

Однако, существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей.

Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы

Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.

**Дифференциация**

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности.

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары конкурентов. Если поставщики поднимут цены, "преданные" покупатели скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара.

Однако стратегии дифференциации, также присущ элемент риска.

Основа достижения дифференциации может быть легко скопирована, в этом случае конкуренция в отрасли превратится в ценовую.

Фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.

Если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

**Фокусирование**

Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту или сосредотачиваться на узком направлении. Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы ориентирующиеся на широкий круг потребителей за счет своей возможности устранить излишества, которые не ценятся на данном сегменте.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть или сократиться.

Если фирма обнаружила возможность получать прибыль от реализации какого-либо товара по более высокой цене определенным потребителям, то скорее всего другие тоже смогли разглядеть этот манящий свет. Прежде чем руководство компании осознает это, не чувствительные к ценам денежные потребители будут иметь для выбора огромное количество фирм, положив тем самым конец возможности устанавливать более высокую цену. Перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. Это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукции. Таким образом, фирма может закончить свою деятельность, испытывая давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Компания, которая не сделала выбор между стратегиями – быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует застрять на полпути. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма – лидер по издержкам, дифференциатор или фирма с фокусированной стратегией буду иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Фирма, застрявшая в середине, будет получать значительную прибыль только в случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если все остальные фирмы находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким фирмам получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того как конкуренция становится более интенсивной, те фирмы, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.

Наряду с данными стратегиями многие исследователи выделяют также стратегию инноваций и стратегию копирования. В первом случае фирма способствует научно-техническому развитию и делает акцент на нововведения, рассчитывая работать с довольно обеспеченным сегментом потребителей или же защищать свои изобретения с помощью патентов и лицензий. Однако чрезмерные расходы на инновации могут отрицательно сказаться на положении фирмы в случае если конкуренты будут использовать ее достижения в своем производстве, т.е. применяя стратегию копирования. Эти две стратегии могут применяться в сочетании с общими стратегиями развития фирмы.

Так возможен случай когда обновление (особенно технологического процесса) может помочь фирме резко снижать издержки производства и проводить дифференциацию одновременно. Точно так же, если себестоимость тесно связана с долей на рынке, то тогда производитель с минимальной себестоимостью продукции в состоянии усилить свой потенциал в дифференциации и при этом остаться производителем, имеющим самые низкие издержки производства. С другой стороны, преуспевающая дифференцированная компания может достичь такого объема реализации, который поможет ей стать также лидером по издержкам.

Следование той или иной общей стратегии требует того, чтобы у компании были определенные ограничения, которые затрудняли бы имитацию их стратегии. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, то фирме обычно необходимо предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления.

**Определение и развитие потенциала фирмы.**

Однако только привлекательность отрасли не обуславливает стратегический успех компании на конкурирующем рынке, ни одна из описанных стратегий не принесет желаемого результата если на рынке будет отсутствовать некая группа покупателей желающая приобрести те товары или услуги которые производит данная компания. Предпочтения покупателей меняются, и преуспевающие компании используют обратную связь для выявления этих изменений и предсказания дальнейших тенденций развития спроса. Поэтому важное место в процессе стратегического анализа надо уделить особому виду конкурентных преимуществ фирмы – ключевым компетенциям, которые напрямую не являются гарантией успеха, а становятся таковыми только в случае когда клиент может извлечь из них выгоду для себя и готов оплачивать дополнительные (по сравнению с конкурентами) услуги данной фирмы. Под ключевыми компетенциями понимают оригинальное, особо эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов которые предприятие использует более умело нежели его конкуренты.

Важная особенность данного подхода в том что в реальной конкурентной борьбе надо всегда учитывать возможность воспроизведения конкурентами любой, самой удачной комбинации ресурсов и обесценивания тем самым ее оригинальности. Поэтому ключевая компетенция стратегически сомнительна, если не может быть сохранена фирмой в долгосрочной перспективе. Она должна стабильно обеспечивать конкурентные преимущества и рыночную асимметрию по отношению к рыночным соперникам.

Данный подход, основанный на определении возможностей фирмы, приобрел большую значимость в настоящее время в силу быстрого развития некоторых отраслей требующих больших вложений в разработку и усовершенствование продукта (например, компьютерных технологий). В таких отраслях именно наличие ключевых компетенций в большей мере определяет конечный успех фирмы.

Толчком к развитию концепции ключевых компетенций послужили в основном технические возможности предприятий. Но в принципе все виды материальных и нематериальных активов могут быть трансформированы в ключевые преимущества. Сюда относятся высокоспециализированные машины и оборудование, организационные процессы, банки данных, патенты, лицензии и концессии, а также специальные знания персонала, особые связи с клиентурой, банками, поставщиками и властями, имидж предприятия, репутация его продукции на рынке и в обществе. Спектр выбора определяющих компетенций практически неограничен.

Особенно сильно недооцениваются "неосязаемые" компетенции, такие, как особо лояльные рыночные отношения, своеобразная фирменная культура, хорошая репутация предприятия, его продукции и персонала. Эти компетенции сложны, трудно воспринимаемы и не имеют рыночной формы в обычном представлении. Поэтому они не столь быстро обесцениваются. Опрос английских менеджеров показал, что "неосязаемые" компетенции в порядке значимости для фирмы располагаются в такой последовательности: репутация компании, репутация продукции, технические знания персонала, культура компании и ее организационная структура.

Необходимо указать также на наличие так называемой метакомпетенции, т.е. способности предприятия к формированию ключевых компетенций. К ней относят взаимодействия социального плана, в частности реакция на критику, способность к обучению, коммуникации и поддержании связей с кругом лиц, заинтересованных в успехе предприятия. Все это создает предпосылку для эффективного развития, сохранения и использования конкретных материальных и нематериальных ключевых компетенций. Особо важна, видимо, способность организации к обучению. Она позволяет охватить широкий спектр различных ключевых компетенций, которые в совокупности и обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества.

Ключевые компетенции обладают весьма противоречивыми свойствами. Некоторые из них базируются на "твердых фактах", другие – на эмоциях и фантазиях людей. Определенные компетенции создаются медленно и с трудом поддаются воспроизведению, иные же, наоборот, быстро формируются и могут быть легко усвоены конкурентами. Ряд компетенций в своей основе устойчив, другие быстро возникают (например, плохая репутация) и быстро исчезают. Есть очевидные компетенции, которые легко воспринимаются физически или в юридическом плане, а некоторые распознаются с трудом или даже носят скрытый характер (невыявленные знания персонала). Эти свойства ключевых компетенций, имеющие большое значение для менеджерской практики, до последнего времени почти полностью игнорировались.

Практически любое предприятие имеет возможность разработать свои ключевые комбинации ресурсов. Рыночная система с ее явной ориентацией на конкуренцию ведет к тому, что фирменные преимущества любого вида становятся вызовом для соперников и со временем "разъедаются". Это справедливо и по отношению к ключевым компетенциям, которые в принципе всегда подвержены такой эрозии.

В этом отношении с позиции отдельного предпринимателя следует выделить три категории ключевых компетенций:

"Отработавшие", которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые "стандарты". Они не дают фирме конкурентных преимуществ и являются скорее обязательным условием выживания на рынке.

Ключевые компетенции, которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широко доступными. В кратко- и среднесрочной перспективе фирма должна решительно защищать достижения такого рода и максимально их использовать. Однако базой долгосрочной стратегии они быть не могут. Задача же соперников в том, чтобы выявить и нейтрализовать подобные компетенции. Если конкурент упустит такую возможность, то он может не достигнуть отраслевых "стандартов" в течение нескольких лет.

Стратегическое значение имеют только те ключевые компетенции, которые фирма может защитить на протяжении длительного времени, т.е. которые являются устойчивыми.

Если подобными располагает конкурент, то следует проявлять известную осторожность с их воспроизведением. Известны случаи, когда предприятия пытались воспользоваться достижениями других, но затратив на это крупные средства, убеждались что она хорошо защищена и трудно поддается подражанию.

Что касается собственных компетенций, то фирма должна способствовать развитию тех, которые могут быть надежно защищены. Речь при этом идет не только о техническом совершенстве, а об устойчивости в конкурентной борьбе.

В этой связи важно выяснить, что представляет собой надежная защита ключевой компетенции. Некоторые авторитетные исследователи считают что для этого надо обеспечить следующее:

сложность ключевой компетенции, которая должна быть достаточно высокой, чтобы конкурент не мог понять и легко ее использовать (сложные технологии, сети общественной связи, фирменная культура и т.п.)

секретность или скрытность ресурсов

величину предприятия. Конкурент должен опасаться финансовых, политических и рыночных санкций со стороны крупного соперника

издержки перехода клиента от одного поставщика к другому. Если эти издержки достаточно высоки, то клиент не решится воспользоваться услугами конкурента. Этот феномен объясняется в частности, трудной совместимостью (или полным ее отсутствием) сложных технических систем.

фактор времени, связанный со скоростью разработок и продвижения продукта на рынок. Динамичная фирма имеет возможность первой захватить каналы распределения и ключевые рынки, завоевать доверие клиента, что и означает надежную защиту своих достижений.

Ключевые компетенции, пребывающие в форме ресурсов и способностей, являются лишь потенциалом успеха. Повлиять на положение предприятия в конкурентной борьбе они могут только в том случае, если будут трансформированы и выражены в конечном продукте и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя. Если это произойдет то ключевые компетенции примут форму стратегических факторов успеха. Для достижения этого преобразования необходимо, чтобы рыночная ориентация охватывала все предприятие, а маркетинг играл роль всеобъемлющей функции. Исследования показывают, что сотрудничество между маркетингом, с одной стороны, и научными исследованиями и разработками, с другой, является важным источником успеха предприятия. В теории экономики предприятия и на практике большое внимание уделяется менеджменту точек пересечения различных звеньев создания благ, благодаря чему повышается и эффективность преобразования потенциала успеха в стратегические факторы успеха. При этом обращает на себя внимание циркулярный характер модели, т.е. предприятие постоянно стоит перед необходимостью развития нового потенциала и трансформации его в стратегические факторы успеха.

При разработке фирменной стратегии менеджеры должны определиться каким образом имеющиеся компетенции могут быть защищены, развиты и использованы в рамках фирменной стратегии; может ли фирма на базе имеющихся ресурсов создавать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в ключевые компетенции; на какие хозяйственные, отраслевые и конкурентные изменения и в этой связи на какую стратегию должны быть сориентированы ключевые компетенции фирмы.

**Стратегия диверсификации.**

Рассмотрев вопросы связанные с разработкой стратегии на уровне производственного подразделения, необходимо уделить внимание стратегическому планированию направленному на расширение сфер деятельности. При этом используются две основные концепции: управление портфелем различных по видам деятельности подразделений или использование преимуществ от объединения усилий при достижении единой цели.

Исторически диверсификация получила наиболее ощутимое развитие в середине 50-х годов, когда впервые дало о себе знать относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства и падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство. В настоящий момент диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Одной из причин перехода к стратегии диверсификации является снижение хозяйственных рисков. Пока между доходами двух предприятий нет тесной положительной корреляционной связи, их совокупный риск будет оставаться ниже взвешенной суммы рисков, присущих каждому из них по отдельности. Основанное на данном факте формирование бизнес-портфеля напрямую зависит во-первых от финансового состояния и возможностей компании и, во-вторых от долгосрочной привлекательности отраслей деятельности. Следует отметить что диверсификация, снижая уровень хозяйственного риска, способствует увеличению инвестиционной привлекательности компании в глазах потенциальных инвесторов.

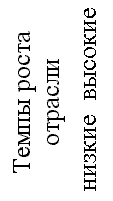
**Анализ диверсифицированной компании.**

Существует много способов стратегического анализа бизнес-портфеля фирмы общей чертой которых является исследование структур отраслей. Один из них разработан Бостонской консалтинговой группой и являлся первым и наиболее реально отражающим технику планирования портфеля корпорации. Исходным положением механизма анализа в данном случае является то, что соответствующая доля рынка непосредственно связана с процессом накопления наличности и прибыли. Фирма, у которой уровень накопления прибыли и наличности выше, получает большие преимущества на основе кривой опыта, а следовательно рыночная доля в данном случае является решающим фактором. Графически модель отражается в виде матрицы в которой вертикальная ось отражает темпы роста отрасли, а горизонтальная относительное разделение рынка.(рисунок 1)

Рисунок 1. Матрица БКГ

Относительное разделение рынка

Высокое (выше 1.0) 1.0 Низкое (ниже 1.0)



Вопросительный знак

Звезда

Собака

Дойная корова

Подразделения с относительно высокой долей на рынке и низкими темпами роста не нуждаются в крупных инвестициях и аккумулируют большое количество наличности ("дойная корова"). У "собак" маленькая доля на рынке с низкими темпами роста. Таким образом, у корпорации нет необходимости в сохранении данных подразделений. "Вопросительный знак" отражает позицию последователя в развивающейся отрасли.

Чтобы превратить такие подразделения в преуспевающие, необходимы крупные финансовые вложения. Зато потом эти подразделения смогут сами финансировать свое развитие, так как будут занимать лидирующее положение на своих рынках.

Проблема применения данной матрицы состоит в том, что ее построение основано на не до конца продуманном подходе к рассмотрению вопроса о конкурентном положении на рынке конкретного подразделения. Доля на рынке конечно же важна, но существует и ряд других факторов, способных измениться в течение времени и повлиять на конкурентное положение фирмы.

Довольно подробная модель такого анализа была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Artur D. Little. Она дает мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой корпорации, который можно использовать как на корпоративном уровне так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев. Однако данная модель заметно усложнена и может повлечь стандартные, без элемента творчества, решения.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение данной модели, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри ее.

Сочетание двух параметров – стадий жизненного цикла производства и конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений. Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе определяется "простой" (естественный) выбор, суть которого в том, чтобы определить перспективен ли данный бизнес для корпорации, нужен ли он вообще, в какой клетке матрицы мы хотели бы его видеть в будущем, реально ли это? На втором этапе в рамках "естественного выбора" определяется "специфический выбор", которые также является скорее общим стратегическим руководством, например, "избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса". На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает выбор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому "специфическому выбору". Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например, "развивайте бизнес за рубежом". ADL предлагает 24 таких стратегии.

Матрица ADL выполняет несколько функций. Помимо отображения всех видов бизнеса корпорации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

каждая клетка матрицы ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;

каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;

каждая клетка входит в определенную область "естественного выбора", который в свою очередь указывает возможности "специфического выбора", а также на ряд "уточненных стратегий", которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса.

В соответствии с данными функциями, каждому элементу матрицы специалисты компании Artur D. Little рекомендуют целый ряд стратегических решений. Однако данный подход имеет существенный недостаток, так как он слишком схематичен и может привести неопытных менеджеров к механическим и не творческим решениям.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла продукции и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель имеет следующие особенности:

Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми и стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA - the average weighted return on net assets) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.

Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно будет на каком-то этапе давать положительный приток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в долгосрочном периоде его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса имеет хорошие перспективы, но может в данный момент иметь отрицательный поток денежной наличности.

О сбалансированности бизнес-портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла. Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж корпорации, то такой портфель крайне несбалансирован.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса в смысле показателя RONA, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса корпорации.

Внутреннее перераспределение – это показатель который был специально разработан ADL для использования его в данной модели. Он измеряется процентом фондов корпорации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителя денежной наличности корпорации: генератор денежной наличности (показатель внутреннего перераспределения значительно больше 100), потребитель денежной наличности (значительно меньше 100), инвариант денежной наличности (приблизительно равен 100), отрицательный внутренний перераспределитель (например когда оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается).

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех корпорации в смысле показателя RONA и уровня реинвестиций модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа (рисунок 2)

Рисунок 2. Пример RONA-графа RONA (%)

300 200 100 0

Внутреннее перераспределение

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса как правило имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

Данная концепция состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования определения позиции и, следовательно, отдельного анализа.

В случае следования модели ADL выгоды, которую получает аналитик, очевидны:

Хорошее определение рынка, возможностей, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный портфель.

Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Ранее существовало мнение, что предприятия, дающие определенный уровень отдачи от капиталовложений, например 15%, обеспечивали цели корпорации. Модель ADL показывает, что это не может быть признано справедливым на некоторых стадиях жизненного цикла, на определенных рынках. Подход ADL особенно полезен для высоко технологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток и где бизнес может не достичь своих целей, если во время не применить необходимую стратегию.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фрагментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Надо отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако, зрелые ранки, например, могут превратиться в растущие рынки (т.н. новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

**Диверсификация как условие повышения эффективности**

Имеется мало оснований утверждать о наличии систематической связи между стратегией диверсификации и финансовым успехом предприятия. Однако разумно проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности отдельных подразделений. Например если затраты в рамках какой-либо отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек.

Условием повышения эффективности при диверсификации является наличие перспективных, представляющих стратегический интерес, ключевых компетенций. Так, когда компания Honda стала использовать технологию моторостроения в производстве различных видов продукции, то у нее появилась возможность инвестировать больше средств в НИР без ущерба для удельных издержек. Суммирование при этом технологического опыта в разных сферах способствовало дальнейшему повышению технологического уровня компании. Фирма Honda добилась преимуществ и в области качества, что благоприятно сказалось на ее рыночных позициях.

В случаях когда ключевые компетенции могут быть широко использованы при производстве различных видов продукции, диверсификация компании открывает новые возможности в сфере НИР. Расширение хозяйственной деятельности в таких случаях может привести к созданию критической массы ресурсов, которая позволит обойти конкурентов.

Аналогичное положение наблюдается в области рекламы. Существует эмпирически установленная связь между затратами на рекламу и объемом продаж. С ростом затрат на рекламу кривая продаж сначала медленно поднимается, затем круто идет вверх и, наконец, опять переходит в стадию медленного подъема. Поэтому отдача от рекламы в расчете на единицу затрат у мелких предприятий значительно ниже, чем у крупных конкурентов. Возможность улучшить ситуацию и здесь заключается в распределении рекламных расходов по однородным хозяйственным единицам.

Преимущества диверсифицированного предприятия заключаются так же в возможности объединения усилий для достижения единых целей. Успешный результат такого объединения обуславливается действием синергетического эффекта, т.е. когда целое представляет собой нечто большее нежели сумму частей. Так некоторые крупные корпорации повышают прибыльность своих вновь приобретенных компаний путем совершенствования на них систем руководства и финансового контроля, а также путем реорганизации этих компаний на специализированные по видам деятельности подразделения. В этом случае положительный результат дает совместное использование ресурсов и опыта. Наибольшее значение синергетический эффект имеет место в случае если подразделения находятся в родственных отраслях.

Как правило, начальные этапы деятельности компании связаны с ее концентрацией на одной отрасли. Обзор западной практики показывает, что многие из наиболее удачливых компаний достигли высокого уровня благосостояния, используя стратегию концентрации, т.е. не выходя за рамки моноотраслевой деятельности. В то же время следует отметить, что среди компаний, использующих эту стратегию, наблюдается наибольшее число банкротств. Это связано с тем, что такая стратегия несет большой уровень риска. Стратегия отраслевой концентрации может быть использована лишь на ранних стадиях жизненного цикла отрасли, т.к. при благоприятных обстоятельствах она может обеспечить наиболее высокие темпы производственного развития или прироста капитала. На последующих стадиях жизненного цикла компании по мере удовлетворения потребности в продукции основного контингента потребителей ей на смену должна прийти стратегия отраслевой диверсификации производственной деятельности.

Диверсификация в рамках определенной группы отраслей позволяет компании более широко использовать накопленный опыт в сфере маркетинга, производственных технологий и т.п., а, следовательно увеличивать конкурентные преимущества диверсифицируемых подразделений. Кроме того, использование отраслевой диверсификации даже в таких ограниченных рамках позволяет существенно снизить уровень хозяйственных рисков. Однако стратегия диверсификации в рамках определенной группы отраслей эффективна лишь при благоприятном прогнозе конъюнктуры соответствующих товарных рынков.

Наименее рискованной является диверсификация в разрезе различных не связанных между собой групп отраслей. Необходимость использования такой стратегии определяется тем, что для многих крупных и средних компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении длительного периода, традиционно избранные отрасли, сдерживают темпы перспективного развития, получение высокой отдачи от капитала, а иногда вызывают стратегическую уязвимость в конкурентной борьбе. Обеспечить новые возможности развития для таких компаний может диверсификация деятельности в иные альтернативные группы отраслей.

**Заключение**

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует что переход от потокового внутрифирменного планирования к стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

В этой связи возросла роль стратегического анализа, как инструмента дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

Стратегический анализ требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

Международный опыт показывает что применение стратегий развития фирмы зависит от множества факторов, в том числе от сегмента потребителей. Так на рынках потребительских товаров большую эффективность приносит стратегия дифференциации, в силу того что доходы населения довольно высоки и люди готовы получить не то что дадут а то что устраивает их по качеству. Также в пользу стратегии дифференциации говорит тот факт что в отрасли по производству товаров широкого потребления, риск от стратегии низких издержек значительно выше, так как второе или третье место по издержкам будет давать лишь незначительные преимущества.

Напротив, в отраслях производящих товары для промышленности более эффективной будет стратегия снижения издержек. Нет смысла проводить дифференциацию продукта если в последующей технологической цепочке дополнительные свойства продукта не могут быть использованы. Улучшение свойств, еще не готовых к конечному потреблению товаров, должно повлечь и соответствующие изменения способов их обработки. Понятно, что такого совместного совершенствования всей технологической цепочки добиться чрезвычайно тяжело.

В непредсказуемых условиях развития рыночной экономики России лишь некоторые предприятия придерживаются определенной организационно-экономической стратегии своего развития. Подавляющее большинство из них больше озабочены оперативным реагированием на возникающие сиюминутные проблемы. В силу несовершенства законодательства и непредсказуемости рынка к выбору стратегии необходимо подойти очень осторожно. Не стоит строить далеко идущие планы. Зарубежный опыт показывает что период формирования стратегии в промышленных отраслях в стабильно развивающейся экономике около 10-15 лет. В сфере потребительских товаров около 3-5 лет. Если к этому добавить и нестабильность российского рынка, то видно что выбираемая стратегия должна быть гибкой по отношению к внешним условиям. Например, в российских условиях возможно будет иметь успех стратегия лидерства по издержкам в отраслях потребительских товаров. С одной стороны в России формируется класс социально обеспеченных людей, а с другой, большинство населения находится за чертой бедности. Первые, вероятно, предпочтут товары западных производителей, которые обладают более высоким качеством, а другие будут искать что-то по низкой цене. В любом случае при определении стратегии в большой степени надо руководствоваться сегментом рынка, и смотреть не сократится ли он в будущем.

Высшее руководство фирмы в современных рыночных условиях должно привлекать к разработке стратегических решений аналитиков, иначе, без тщательно проведенного стратегического анализа, такое решение может носить случайный характер, быть не эффективным и способно в условиях жесткой конкуренции привести к банкротству.

**Список литературы**

Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: МП "Итем" ЛТД, 1995. - 447 с.: ил.

Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства - СПб:Изд-во "Корвус", 1995 - 224 с.:ил.

Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М:Юнити; 174 стр.

Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика):уч. пособие, под редакцией В.М. Попова - М:Финансы и статистика, 1997 - 368 с.: ил.

Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч. пособие - М:Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 1997 - 195 с.

Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Пер с англ. под общ. ред. КЭН Г.Б. Кочеткова. М:1982 г. 395 стр.

Менеджмент в России и за рубежом. Журнал. № 1/98. Издательство "Финпресс", с. 117-130

Проблемы теории и практики управления. Журнал № 1/94. с. 89-100

Проблемы теории и практики управления. Журнал № 1/98 с. 97-101, 107-113.

Проблемы теории и практики управления. Журнал. № 1/97 с.110-115.

Проблемы теории и практики управления. Журнал. № 6/95 с. 102 - 107.

Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под редакцией Градова А.П., Кузина Б.И. - СПб.: Специальная литература,1996. - 510 с: ил