**СТРАТЕГИЧЕКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Цели**

Сформировать четкое и осмысленное представление о:

1. сущности стратегического менеджмента;
2. процессе стратегического менеджмента;
3. типах организационных стратегий;
4. актуальных проблемах и особенностях стратегического менеджмента на современном этапе.

Стратегический менеджмент принято рассматривать как особый тип планирования. В коммерческих организациях стратегическое планирование обычно связано с конкурентными действиями на рынке. Основную ответственность за осуществление стратегического процесса несут топ-менеджеры и руководители компании. Условием успеха организации является активное участие ее главы в принятии определяющих и подкрепляющих стратегию решений и компромиссов. Высшее руководство таких компаний, как General Electric, 3M и Johnson&Johnson, требуют навыков стратегического мышления и от менеджеров среднего звена и первой линии. Некоторые фирмы находят способы вовлечения в процесс стратегического планирования простых рабочих. Стратегического мышление предполагает анализ долгосрочных перспектив, видение картины бизнеса в целом, включая организацию, конкурентную среду и взаимодействия между ними. Овладение стратегическим мышлением означает осознание концепции стратегии, её уровней, принципов формулирования и внедрения.

**Стратегический менеджмент –** это комплекс решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Важность стратегического менеджмента обусловлена следующим:

1. Стратегический менеджмент способен оказать весьма значительное влияние на показатели эффективности деятельности организации;
2. Позволяет лучше справляться с неопределённостью внешней среды за счёт обоснованности принимаемых решений;
3. Координирует и направляет на достижение целей отдельные элементы организации;
4. От стратегического менеджмента зависят многие принимаемые управленческие решения.

Стратегический менеджмент дает ответы на следующие вопросы:

1. Какие изменения происходят во внешней среде, и какие тенденции объясняют её развитие?
2. Кто является нашим потребителем?
3. Какие товары и услуги нам следует предлагать?
4. Как обеспечить их предложение на должном уровне?

**ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Процесс стратегического менеджмента –** это процесс, охватывающий стратегического планирование, реализацию и оценку результатов.

Общая схема процесса стратегического менеджмента представлена на рис. 1. Первая стадия процесса стратегического менеджмента – оценка руководителями компании её текущего положения, анализ её миссии, целей и стратегии. Для того чтобы идентифицировать факторы, воздействующие на положение организации в «мире», проводится анализ внешней и внутренней среды. Возможно, руководство придет к выводу о необходимости корректировки миссии или целей компании, стратегий на различных организационных уровнях. Завершающей стадией стратегического менеджмента является внедрение новой стратегии.

Определении текущих:

- миссии;

- целей;

- стратегии.

Анализ внешней среды

Анализ внешней среды

Идентификация факторов:

- возможностей;

- угроз.

Идентификация факторов:

- возможностей;

- угроз.

SWOT-анализ

Определении новых:

- миссии;

- целей;

- стратегии.

Формулирование стратегии:

- корпоративный уровень;

- уровень бизнес-единиц;

- функциональный уровень

Внедрение стратегии

Рис. 1. Процесс стратегического менеджмента

**ЭТАП 1. Определение текущей миссии, целей и стратегий организации**

Каждой организации нужна миссия, которая определяет её цели и отвечает на вопрос, по какой причине мы занимаемся данным бизнесом? Чтобы сформулировать миссию организации, менеджерам необходимо предельно точно определить масштабы её производства и предлагаемых услуг.

Для менеджеров важно также уметь определить цели и основные задачи и стратегии организации, действующие в настоящее время. Как уже говорилось, цели и основные задачи компании составляют фундамент планирования. Они позволяют определить измеримые показатели производительности, которых стремятся достичь работники. Знание текущих целей и задач компании дает менеджерам основу для принятия решения о том, нужно ли эти цели и задачи менять. По тем самым же причинам менеджерам важно уметь определять текущие организационные стратегии.

**ЭТАП 2. Анализ внешней среды**

Анализ внешней среды предполагает исследование общей и специфической среды, выявление основных тенденций. Анализируется среда на национальном уровне и на глобальном, если компания предполагает выход на международный рынок. Данный анализ должен быть неотъемлемым атрибутом разработки стратегии каждой компании. После анализа окружающей обстановки необходимо оценить, какие благоприятные возможности открываются перед организацией и какие угрозы для организации таит в себе эта среда.

**Угрозы** – факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей организации.

**Возможности** – это особенности внешней среды, которые могли бы способствовать достижению компанией стратегических целей.

Информацию о внешних возможностях и угрозах можно получить из различных источников: от покупателей, поставщиков, банкиров, знакомых, работающих в других организациях, консультантов, из отчетов государственных органов, специализированных журналов, на собраниях членов ассоциаций. Многие компании пользуются услугами специализированных фирм, которые составляют подборки из газетных статей и анализируют тенденции развития внутреннего и международных рынков. Некоторые компании прибегают к изощренным способам получения информации о конкурентах: опрашивают кандидатов на рабочие места, переманивают работников, проводят собеседования с бывшими служащими и покупателями фирм-соперниц, выдавая себя за туристов, посещают экскурсии по заводам, покупают выбрасываемый из офисов мусор. Кроме того, многие компании пользуются услугами профессиональной конкурентной разведки.

**ЭТАП 3. Анализ внутренней среды.**

Анализ внутренней среды выполняется для ясной и четкой оценки внутренних ресурсов организации. Позволяет осознать, что каждая организация в определенной мере ограничена имеющимися в её распоряжении ресурсами и квалификацией работников. На этом этапе производится идентификация сильных и слабых сторон организации.

**Сильные стороны** – это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей.

**Слабые стороны** – внутренние характеристики компании, негативно воздействующие на неё или ограничивающие её деятельность.

В таблице 1 приведены некоторые примеры сильных и слабых сторон организации с точки зрения менеджмента, как правило, информация такого рода относится к конкретным функциям (маркетинг, финансы, распределение, производство, НИР). В ходе анализа внутренней среды оцениваются организационная структура, компетентность и качество менеджмента, характеристики человеческих ресурсов. Полученные данные позволяют менеджменту сопоставить сильные и слабые стороны компании с достоинствами и недостатками конкурентов.

Таблица 1

Перечень возможных сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Менеджмент и организация**  Качество менеджмента  Качество персонала  Степень централизации  Организационная структура  Системы планирования, информации и контроля | **Финансы**  Норма прибыли  Соотношений собственных и заёмных средств  Объем запасов  Норма возврата инвестиций  Кредитоспособность | **Маркетинг**  Каналы распределения  Доля рынка  Эффективность рекламы  Удовлетворение покупателей  Качество продукции  Уровень сервиса  Текучесть кадров среди торговых работников |
| **Производство**  Расположение заводов  Срок службы оборудования  Система закупок  Контроль над качеством  Производительность / эффективность | **Человеческие ресурсы**  Опыт и образование работников  Отношения с профсоюзами  Текучесть кадров  Удовлетворение от труда  Жалобы | **Исследования и разработки**  Прикладные исследования  Возможности лабораторий  Программы исследования  Разработка новых продуктов  Разработка новых технологий |

Информацию о сильных и слабых сторонах организации менеджеры могут почерпнуть из разнообразных отчетов, включая бюджеты, финансовые показатели, отчеты о прибылях и убытках, опросы работников на предмет установок относительно компании и удовлетворения от труда. Более 80% рабочего времени менеджеров используется на получение и передачу информации. В ходе личных встреч и бесед с работниками всех уровней руководители получают необходимые сведения о достоинствах и уязвимых местах своей компании.

Особой разновидностью сильных сторон организации выступают её ключевые компетенции, синергизм и организационная культура.

**Ключевые компетенции** – главные, создающие ценность, навыки, характеристики и ресурсы организации, определяющие её конкурентоспособность. Наличие ключевых компетенций является стратегическим преимуществом компании, ведь это значит, что фирма обладает опытом, отсутствующим у её соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологические ноу-хау, эффективность производства и обслуживания покупателей).

**Синергизм** – эффект, возникающий, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельный действий, что может выражаться в сокращении издержек, увеличении доли рынка, совершенствовании технологий производства или менеджмента. Правильное управление синергизмом позволяет, используя не изменившийся объем ресурсов, создать дополнительную ценность, что благоприятно отражается на показателях эффективности. Синергизм может достигаться, например, через улучшение отношений с поставщиками, создание стратегических альянсов и т.д.

**Организационная культура** – это система ценностей, убеждений, установок и образа поведения, разделяемых всеми членами организации и выражающих её уникальность и характерные особенности. Сильная организационная культура способствует ускорению обучаемости сотрудников, возникновению синергии за счет формирования четкого представления о деятельности организации у её сотрудников. Однако, у сильной культуры есть и отрицательная сторона, а именно: её труднее изменить. Сильная культура может серьезным препятствием на пути к изменению стратегии компании. Вследствие этого преуспевающие организации с сильной культурой нередко становятся заложниками собственных успехов.

Кроме того, организационная культура нередко способствует либо препятствует стратегической деятельности компании. Фирмы со «стратегически направленной культурой» (поддерживающей избранную фирмой стратегию) превосходят другие корпорации с менее подходящими культурами по многим важным показателям.

В основе стратегии должно лежать **создание ценности** для потребителя. Ценность в данном случае можно определить как комбинацию получаемых потребителем выгод и связанных с ними издержек. С точки зрения менеджмента создание ценности для потребителей товаров и услуг происходит посредством использующей ключевые компетенции и обеспечивающей возникновение синергетического эффекта стратегии.

Комбинацию внутреннего и внешнего анализа часто называют **SWOT-анализом** или **ситуационным анализом**, поскольку он сводит воедино сильные (Strengths)и слабые (Weaknesses) стороны организации, а также благоприятные возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), что позволяет определить стратегическую нишу, которую может занять организация (рис. 2).

Рис. 2. Определение благоприятных возможностей организации

Возможности внешней среды

Внутренние ресурсы организации

Возможности организации

**ЭТАП 4. Формулирование стратегии (Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии)**

**Формулирование** стратегии включает процессы планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план. Данный процесс может потребовать анализа факторов внешней среды и внутренних проблем фирмы. Полученные результаты затем превращаются в цели и стратегию. В этом и состоит отличие формулирования стратегии от её **внедрения**, т.е. использования управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов. Процесс внедрения есть претворение стратегического плана в жизнь.

На этом этапе необходимо определить и оценить стратегические альтернативы, а затем выбрать те стратегии, которые позволят компании с наибольшей выгодой воспользоваться своими сильными сторонами и внешними благоприятными возможностями, а также избавиться тех или иных слабых сторон своей компании и защититься от угроз. Этап заканчивается, когда менеджеры заканчивают выработку стратегий, способных обеспечить их организации относительное преимущество над её конкурентами

**ЭТАП 5. Реализация (внедрение) стратегий**

Предпоследний этап процесса стратегического менеджмента заключается в реализации выбранной стратегии. Стратегия хороша только тогда, когда она правильно и эффективно реализуется. Как бы творчески ни была сформулирована стратегия, она должна быть адекватно претворена в практические действия. Несправедливо рассматривать стратегию как статичный аналитический процесс; она требует дальновидности, интуиции и участия в её разработке и реализации всех работников компании. Чтобы превратить сформулированную на бумаге стратегию в реальность, необходимо оборудование, ресурсы, возможно, измененная организационная структура и система оплаты, наконец, убеждение работников в целесообразности предпринимаемых действий. Внедрение стратегии требует применения различных инструментов, изменения отдельных частей организации (рис. 3). После того, как менеджмент принял решение о новой стратегии, начинается её внедрение, сопровождающееся изменениями в стилях руководства, структуре, информационных и контрольных системах и человеческих ресурсах. Внедрение можно считать успешным в том случае, если новой стратегии отвечают все аспекты организационного устройства. Чаще всего внедрение бывает связано с принятием непростых решений о том, как организовать ту или иную деятельность «в русле» выбранной стратегии, а не против её «течения».

**ЭТАП 6. Контроль и оценка результатов**

Последний этап процесса стратегического менеджмента – это оценка результатов реализации выбранной стратегии. На этом этапе необходимо определить, насколько эффективной оказалась наша стратегия, а также коррективы, которые необходимо внести в неё.

*Контрольные задания*

1. *Описать 6 этапов процесса стратегического менеджмента.*
2. *Описать сущность внутреннего и внешнего анализа*
3. *Назвать возможные угрозы и благоприятные возможности для организации, её сильные и слабые стороны.*

**ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ**

**УРОВНИ СТРАТЕГИЙ**

Обычно выделяют три уровня стратегии: корпоративный, уровень бизнес-единиц и функциональный (рис. 4)

Многопрофильная корпорация

Стратегическая

бизнес-единица 2

Стратегическая

бизнес-единица 3

Стратегическая

бизнес-единица 1

Финансы

НИР

Маркетинг

Производство

**Корпоративный уровень**

**Бизнес-уровень**

**Функциональный уровень**

Рис. 4. Уровни организационных стратегий

**Стратегии корпоративного уровня**

Стратегии этого уровня определяют организацию в целом, её бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компании как целостность и отвечать на вопрос: какими видами или видом деятельности следует заниматься? Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает, например, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующих бизнес-единиц, заводов, товарных линий, создание стратегических партнерств (СП) с другими компаниями в новых областях. На этом уровне стратегии распределяются роли, которые будет играть в организации каждая её бизнес-единица.

В числе корпоративных стратегий можно выделить:

* Основополагающие стратегии;
* Стратегии глобального бизнеса;
* Портфельные стратегии.

**Основополагающие стратегии**

**Стратегии роста –** стратегии корпоративного уровня, которые характеризуются стремлением к увеличению уровня операций организации. Стратегия роста может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Рост достигается за счет концентрации, интеграции либо за счет диверсификации.

1. Реализуя *стратегию концентрированного роста*, организация сосредотачивает свои усилия на основном направлении бизнеса и увеличивает количество предлагаемых продуктов или обслуживаемых рынков именно в этой конкретной сфере. Такой рост иногда называют внутренним; он осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров (например, разработка компанией Starbucks такого нового товара, как бутилированный кофе “Frappuccino”) или вывода существующих продуктов на новые рынки (например, орагнизация продаж косметики «Avon» в ведущих универмагах США).
2. *Стратегии интегрированного роста.* Компания может выбрать стратегию *вертикальной интеграции*, создавая фирмы в пределах её собственного вертикального канала распределения. При *обратной вертикальной интеграции* организации добиваются контроля над своими вводимыми ресурсами. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, например, уменьшение зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

Стратегия *прямой (вперед идущей) вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

При *горизонтальной интеграции* компании растут, объединяясь с другими организациями, работающими в той же самой отрасли. Это могут быть производители подобной продукции, производители товаров-заменителей и непосредственные конкуренты. В результате подобных действий компания получает возможность использовать эффект масштаба, воспроизводить синергетический эффект, реализовывать клиентские ожидания, защититься от товаров-заменителей и снизить конкуренцию в отрасли. Из отрицательных черт стоит отметить, что

* возникающий синергетический эффект порой оказывается мнимым;
* снижение конкуренции вплоть до возникновения монополий, что может вызвать противодействие со стороны госструктур;
* сильные отличия рынка производителей товаров-заменителей.

1. *Стратегии диверсифицированного роста* предполагают объединение компаний, производящих различную продукцию, в единую корпорацию. В этом случае компания поглощает имеющие сходные товарные линии или позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса фирмы. Очень многие компании предпочитают расти за счёт слияний и приобретений других компаний. Тем самым они быстро приобретают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, получают возможность инвестиций в новые технологии, контроля над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынку.

Принято выделять *смежную* и *несмежную* диверсификации.

Стратегия *смежной диверсификации* предполагает рост компании за счет слияния с подобными фирмами или их приобретения. Эти новые направления могут быть сходными по технологии производства, но отличными по комплексу маркетинга. Такой вариант диверсификации называется *горизонтальным*. В качестве примера можно привести производство сантехники ванных комнат и водопроводных запчастей и пневматических тормозов для грузовиков компанией American Standart Cos. В случае если в новом направлении бизнеса используются технологии отличные от применяемых, но при этом используется схожий комплекс маркетинга, то такой вид диверсификации называется *концентрическим* (например, производство обоев и линолеума).

При использовании стратегии *несмежной (конгломератной) диверсификации* рост достигается за счёт слияния или приобретения фирм из несмежных отраслей либо фирм, которые не имеют непосредственного отношения к тому, чем в настоящее время занимается компания. Так, например, Lancaster Colony сегодня выпускает приправы для салатов, коврики для кошек и ароматизированные свечи.

**Стратегия стабилизации (стабильности)** предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. Примерами могут служить долговременное обслуживание одних и тех же клиентов, предложение им одних и тех же товаров или услуг, сохранение прежней доли рынка и поддержание определённого уровня прибыли на инвестированный капитал.

К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как она преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечение эффективной деятельности организации в целом.

Другая ситуация – период серьезных потрясений и перемен в отрасли, когда внешние факторы быстро меняются и делают будущее в высшей степени непредсказуемым. В такие времена менеджерам нередко следует выбирать такой способ действий: ничего не предпринимая, переждать этот период и посмотреть, что будет дальше.

Еще один вариант, когда компании следует выбирать стабильность, - это отсутствие благоприятных возможностей для роста отрасли. В этом случае менеджеры могут принять решение удерживать операции на прежнем уровне. Такой период стабильности даст им время проанализировать свои стратегические варианты. Так, например, очень медленный рост характерен для бакалейной розничной торговли.

Следует отметить, что этой стратегии часто неизменно следуют многие владельцы и менеджеры малого бизнеса, полагая, по всей вероятности, что их бизнес достаточно хорош таким, как есть, и что он вполне соответствует их личным целям.

**Стратегии обновления.** Сегодня популярные периодические бизнес издания часто пишут об организациях, которые не достигают поставленных перед ними целей, или о тех, в которых наблюдается спад эффективности. Когда организация попадает в такую неприятную ситуацию, ей необходимо что-то предпринять. В частности, менеджерам требуется разработать стратегии, которые позволили бы им избавиться от слабых сторон, ведущих к снижению эффективности их компаний. Такие стратегии называются стратегиями обновления. Существует две разновидности этой стратегии.

*Стратегия сокращения (экономии)* – это кратковременная стратегия обновления, которая используется в ситуациях, когда проблемы эффективности еще не стали слишком серьезными. Если организация реализует эту стратегию, это означает, что она переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов. В фирмах, которые сегодня следуют стратегии сокращения, недостатка нет. Далеко неполный их список включает такие крупнейшие корпорации, как Procter&Gamble, AT&T, Kodak, Reebok, IBM, Toyota Motor, Mitsubishi, DaimlerChrysler и Union Carbide. Когда компания сталкивается с проблемами эффективности, эта стратегия помогает ей стабилизировать операции, оживить организационные ресурсы и возможности и опять подготовить себя к конкуренции. Некоторые компании из-за неудовлетворительных результатов и общей экономической рецессии, в стремлении экономии ресурсов, сворачивают или полностью прекращают свою деятельность в Интернет.

В случае, когда компания вообще не имеет прибыли или начала работать себе в убыток, требуется более интенсивная и решительная стратегия. В этом случае используется *стратегия полного изменения*, т.е. стратегия обновления, применяемая во времена, когда проблемы эффективности организации становятся очень серьезными. Среди известных компаний, которые в определённые периоды своего существования выбирали такую стратегию, можно назвать Sears, DaimlerChtysler, Apple, Continental Airlines и Mitsubishi.

Особой разновидностью стратегии полного изменения можно назвать *стратегию ликвидации*. Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену равную остаточной стоимости его активов, т.е. прекращение существования. Говоря о продаже бизнеса, который перестал играть компании центральную роль, обычно используют термин «*деинвестирование*».

**Глобальная стратегия**

В дополнение к трём перечисленным долгосрочным планам компания может реализовывать другую, самостоятельную стратегию. Речь идёт о стратегии глобализации бизнеса. Многие глобальные корпорации предпринимают попытку формулирования согласованных стратегий, что позволяет добиваться высокого синергизма разрозненных операций и сократить путь к достижению единых целей. В любом случае менеджмент обязан систематически анализировать стратегические альтернативы. Как правило, и крупные и небольшие, выходящие на международные рынки, компании придерживаются стратегии роста, т.е. рассматривают каждую страну или регион как новый рынок, преследуя цель увеличения объема продаж и получения дополнительной прибыли.

Но, выходя на международную арену, компания сталкивается со стратегической дилеммой, необходимостью выбора между глобальной интеграцией или высокой скоростью реакции на внутреннем рынке. Менеджменту необходимо принять решение относительно того, будет и каждое зарубежное отделение действовать автономно или компания отдаст предпочтение стандартным централизованным процедурам, а значит, встаёт перед выбором глобальной стратегии: глобализация или мультирегионализация? Некоторые компании пытаются одновременно достичь и глобальной интеграции, и высокой скорости реакции и реализуют транснациональную стратегию. Основные разновидности глобальных стратегий представлены на рис. 5.

**Глобализация.** Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. Согласно данной теории жители всех стран мира желают приобретать одни и те же товары, вести один и тот же образ жизни. Экономическая идея стратегии глобализации состоит в том, что организация повышает свою производительность за счёт стандартизации процессов разработки и производства товаров, взаимодействий в разных странах с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывода товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей.

Стратегия глобализации позволяет добиться существенной экономии исключительно усилиями маркетинга, например, за счёт использования одних и тех же рекламных роликов, стандартизации имиджа и унификации упаковки.

**Мультирегиональная стратегия** предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Мультинациональная компания может присутствовать во многих странах, но её менеджмент «имеет право» отвергнуть идею глобального рынка. Французы не желают пить за завтраком апельсиновый сок; в некоторых районах Мексики для мытья посуды для мытья посуды используют стиральный порошок, а на Ближнем Востоке предпочитают зубную пасту со вкусом специй. В связи с этим мультинациаональные компании стараются адаптировать свои товары и рекламу под вкусы, потребности, интересы и традиции локальных клиентов.

**Транснациональная стратегия** призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. истинную стратегию воплотить очень сложно, так как достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса, а другой – повышенной гибкости в одном из регионов. Но многие компании, испытывая, в связи с усилением конкуренции, потребность в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей.

В стремлении добиться сокращения издержек многие мультинациональные компании ориентируются на стратегию глобализации. Но даже глобальные товары, дабы удовлетворить национальному законодательству и предпочтениям потребителей, требуют внесения в них определённых, пусть незначительных изменений. Некоторые товары лучше подходят для стандартизации, чем другие. В большинстве мультинациональных корпораций, выпускающих широкий спектр продукции, по одним из товаров применяется мультинациональная стратегия, по другим – стратегия глобализации. Для менеджеров корпорации двух задач – глобальной интеграции и отклика на гетерогенность международных рынков – представляет собой сложный поиск равновесия, необходимого для достижения успеха в современном глобальном мире бизнеса.

**Портфельная стратегия**

Портфельная стратегия означает наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами. Компании предпочитают иметь сбалансированный набор подразделений или *стратегических бизнес-единиц.*

**Стратегическая бизнес-единица (Strategic business unit – SBU)**- В качестве такой единицы может выступать подразделение компании (филиал, отдел, группа и т.п.), одно из направлений деятельности компании, вид продукции, одна или несколько торговых марок, и т.д. и т.п. Основной отличительный признак стратегической бизнес-единицы – относительная рыночная независимость от других подразделений (видов деятельности, торговых марок).

Каждая стратегическая бизнес- единица имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта. Комплекс стратегических бизнес-единиц называется корпоративным портфелем. Как правило, высшие руководители корпораций поступают следующим образом: сначала формулируется основополагающая стратегия, а затем составляется портфель из нескольких стратегических бизнес-единиц, которые и призваны претворить её в жизнь. Управление таким портфелем может осуществляться на основе матрицы BCG (Boston Consulting Group, Бостонская консалтинговая группа), которая представлена на рис. 6.

В этой матрице все области бизнеса упорядочиваются по двум измерителям:

1. *Темпам роста бизнеса*, которые отражают развитие отрасли в целом;
2. *Доле рынка* – позиции стратегической бизнес-единицы в сравнении с конкурентами.

Очевидно, что возможны четыре основные комбинации выбранных показателей.

«Звездой» является подразделение, оперирующее в быстрорастущей отрасли и имеющее значительную долю рынка. Значение «звезды» для компании определяется её потенциалом развития. Но обеспечение её роста предполагает дополнительные инвестиции. «Звезда» весьма заметна и привлекательна, она генерирует прибыль и характеризуется положительными денежными потоками даже в тех случаях, когда отрасль достигает стадии зрелости и рост рынка существенно замедляется.

«Денежные дойные коровы» «обитают» в зрелых, медленно растущих отраслях, занимая в них доминирующие позиции. Поскольку производственные и рекламные инвестиции были осуществлены уже достаточно давно, «коровы» характеризуются положительными денежными потоками. «Золотое молоко» идет на подпитку других, более рискованных предприятий компании.

«Вопросительные знаки» оперируют в новых, быстрорастущих отраслях, но имеют небольшие доли рынка. Бизнес связан с высокими рисками: он может и превратиться в «звезду», и потерпеть фиаско. Компания имеет возможность инвестировать в «вопросительные знаки» средства, полученные от «дойных коров».

«Собаки» имеют небольшие доли на медленно растущих рынках. «Собака» приносит корпорации небольшую прибыль и, если её перспективы представляются туманными, бизнес может быть ликвидирован или продан желающим.

Рис. 6. Матрица BCG

**Доля рынка**

Высокая

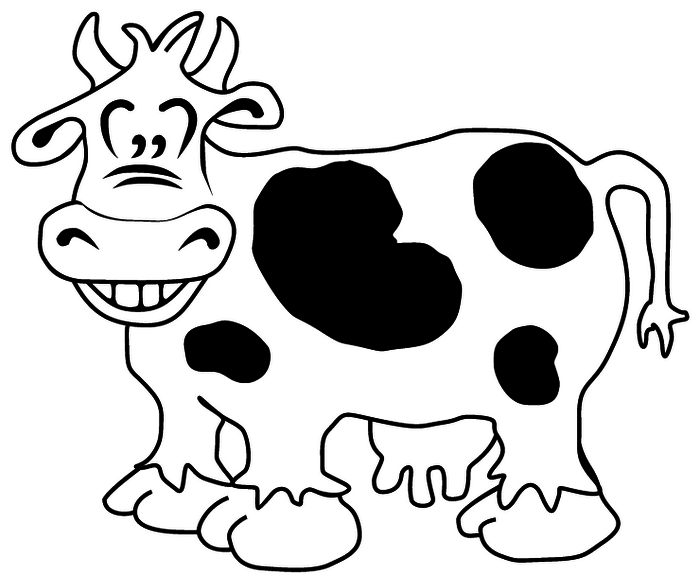
Низкая

**Темпы роста бизнеса**

Низкая

**Денежные дойные коровы**

«Золотое молоко» для финансирования «вопросительных знаков» и «звезд»



**Собаки**

Не нуждаются в инвестициях. Если они приносят прибыль, то целесообразно сохранить в составе компании. Возможна продажа или деинвестирование



Высокая

**Звезды**

Быстрый рост и расширение

**Вопросительные знаки**

Новые предприятия. Связаны с высокими рисками, звездами становятся немногие, остальные продаются.

**?**

Пунктирными стрелками на рис. 6 показаны возможные варианты развития тех или иных направлений бизнеса компании в рамках приведенного варианта портфельного анализа. Сплошными стрелками указаны возможные направления инвестирования средств, поступающих от «дойных коров».

Матрица BCG и подобные ей матрицы корпоративного портфеля и сегодня служат полезным инструментом стратегического менеджмента, дают основу для понимания характеристик различных видов бизнеса и устанавливают приоритеты, которые следует учитывать в ходе принятия решений о распределении ресурсов.

**Стратегии бизнес-уровня**

Основная задача менеджмента стратегических бизнес-единиц – непосредственное участие в конкурентной борьбе. Основополагающие направления стратегии остаются неизменными (рост, стабилизация, экономия), но реализуются они не в формах поглощений или отказов от владения, а в приемах и методах конкуренции. Для малых организаций, занимающихся однородным бизнесом, или для крупных, которые не разнообразят свою деятельность, выпуская какой-либо один вид продукции и не выходя на разные рынки, стратегия бизнес-уровня обычно совпадает с корпоративной. Однако в организациях, разнообразящих свою деятельность, каждое подразделение пользуется своей собственной стратегией, которая определяет, какие товары или услуги оно будет предлагать; круг клиентов, на который будет ориентироваться, и т.д.

Разработка эффективной конкурентной стратегии бизнес-уровня требует понимания сути конкурентного преимущества, которое является тем, что выделяет организацию на фоне других, т.е. её отличительная особенность, дающая определённый перевес над конкурентами и проявляющаяся в самых разных формах. В качестве конкурентного преимущества могут выступать, например:

* эффективные каналы сбыта;
* быстрое, удобное и интересное обслуживание;
* мощные информационные системы;
* известная глобальная торговая марка;
* высокое качество продукции.

Недостаточно просто сформировать конкурентное преимущество в своей организации; необходимо удерживать его в течение длительного времени. Иными словами, только длительное конкурентное преимущество позволяет организации удерживаться на нужном уровне, несмотря на действия конкурентов или эволюционные перемены в отрасли.

Одна из моделей формулирования стратегии уровня SBU – конкурентные стратегии Майкла Портера. По схеме конкурентных стратегий М.Портера, в распоряжении менеджеров есть три общие стратегии. Успех организации зависит от выбора стратегии, которая соответствует её конкурентным преимуществам, а также отрасли промышленности, в которой она работает.

По теории Портера, некоторые отрасли промышленности по своей природе прибыльнее и, соответственно, привлекательнее, чем другие. И все же фирмы нередко проигрывают в таких отраслях, как выпуск персональных компьютеров и кабельное телевидение, и делают большие деньги в таких «скучных», как. например, производство пожарных машин и продажа подержанных и восстановленных запчастей автомобилей.

М.Портер высказал предположение о том, что на уровне SBU стратегии формируются под воздействием пяти конкурентных сил. В совокупности эти факторы (рис. 7) определяют уровень прибыльности отрасли, поскольку они непосредственно влияют на цены, которые могут установить отдельные фирмы, на структуру их расходов и на требования относительно капиталовложений. Итак, менеджеры оценивают привлекательность отрасли по следующим пяти факторам.

1. *Угроза появления новых участников и препятствия для входа на рынок сбыта*. То, насколько легко или трудно новым конкурентам выйти на тот или иной рынок, т.е. начать работать в отрасли промышленности, определяют такие факторы, как экономия от эффекта масштаба, приверженность потребителя к конкретной марке или разновидности товара и требуемый объем капитала.
2. *Угроза появления товаров*-*заменителей.* Вероятность того, что потребители станут приобретать продукт-заменитель, определяют такие факторы, как величина расходов, связанных с переходом на его выпуск, и уровень приверженности покупателей к данной продукции. Кроме того, растущее внимание людей к собственному здоровью привело к изменению многих потребительских предпочтений.
3. *Рыночная власть покупателей.* Степень влияния покупателей на ту или иную отрасль промышленности определяют такие факторы, как количество покупателей на рынке, их информированность и наличие продуктов-заменителей.
4. *Рыночная власть поставщиков.* Степень влияния поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Единственный поставщик двигателей для компании – производителя небольших самолетов оказывает существенное влияние на её деятельность.
5. *Возможность ведения фирмой конкурентной борьбы (существующая конкуренция).* Из рис. 7 следует, что формы конкурентной борьбы в большинстве случаев определяются рассмотренными выше четырьмя силами, а также уровнем издержек фирмы, темпами роста данной отрасли, колебаниями спроса, степенью дифференцирования товаров фирмы и их отличием от продукции конкурентов.

Рис. 7. Конкурентные силы, учитываемые при анализе отрасли промышленности

Новые участники

Продукты-заменители

Покупатели

Поставщики

Конкуренты в данной отрасли

Интенсивность конкуренции

Угроза появления новых участников

Рыночная власть поставщиков

Угроза продуктов-заменителей

Рыночная власть покупателей

Оценив привлекательность отрасли по этим пяти факторам и определив имеющиеся в ней благоприятные возможности и угрозы, менеджеры могут приступить к выбору подходящей конкурентной стратегии. Согласно теории Портера, ни одна фирма не сможет достичь приличного уровня эффективности, если будет пытаться делать все сразу. По мнению исследователя, менеджеры должны выбрать стратегию, способную обеспечить организации конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество, по словам Портера, возникает, либо если расходы фирмы меньше, чем расходы конкурентов, либо если она чем-то резко выделяется из массы конкурентов. Компаниям, стремящимся найти своё место в конкурентном мире, М. Портер советует придерживаться одной из трех стратегий: *дифференцирования, лидерства по издержкам и фокусирования* (см. табл. 2). При этом выбор стратегии должен определяться сильными сторонами организации, её ключевыми компетенциями и слабостями её конкурентов.

1. **Стратегия лидерства по издержкам** предполагает, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки. Низкий уровень затрат позволяет продавать товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам, получая целевую прибыль.

Стратегия лидерства по издержкам позволяет компании оградить себя от всех пяти конкурентных сил. Наиболее производительные, имеющие наименьшие издержки, фирмы имеют наивысшие шансы на выживание в ценовой войне, причем одновременно с получением прибыли.

1. Сущность **стратегии дифференциации** заключается в попытке компании-производителя добиться восприятия потребителем своих товаров или услуг как уникальных, для чего организация широко использует рекламу, наделяет свои товары отличительными характеристиками, обеспечивает исключительно высокое качество сервиса, использует новые технологии. Успех данной стратегии позволяет компании рассчитывать на высокую прибыль, т.к. лояльные покупатели готовы приобретать товары или услуги по более высоким ценам. Ключ к успеху при выборе этой стратегии заключается в том, что какой бы признак или характеристику продукции или услуги ни выбрали для дифференцирования, они должны выделять фирму на фоне конкурентов и быть достаточно весомыми для того, чтобы оправдать ценовую надбавку, превышающую издержки, необходимые для дифференцирования.
2. В случае **стратегии фокусирования** организация сосредотачивает усилия на определённом географическом регионе или группе потребителей, возможно используя дифференцирования или лидерства по издержкам, но только в расчете на выбранный рыночный сегмент. Выбор сегмента зависит от разнообразия продукции, типа конечного покупателя, канала распределения или географического расположения покупателя. То, насколько целесообразна и экономически оправдана стратегия фокусирования, зависит от размера сегмента и от того, способна ли компания выдержать дополнительные расходы, связанные с её реализацией. Исследования подтверждают, что данная стратегия обычно очень эффективна для фирм малого бизнеса, поскольку для них, как правило, не характерен эффект масштаба и недостаточно внутренних ресурсов, чтобы с успехом реализовать одну из двух других описанных выше стратегий.

Таблица 2

Характеристики организаций в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегия** | **Организационные характеристики** |
| **Общее лидерство по издержкам** | Непрерывность капиталовложения и доступ к капиталу  Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками  Приоритетность стандартных процедур  Производство основывается на простых в освоении технологиях  Высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции  Контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий  Частые и детальные контрольные отчеты |
| **Дифференциация** | Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами  Большой потенциал НИР  Творческое чутьё, оригинальные идеи  Развитые маркетинговые способности  Поощрение инноваций  Высокий уровень качества и технологическое лидерство  Использование уникальной комбинации навыков и опыта |
| **Фокусирование** | Для достижения конкретной стратегической цели используется комбинация из перечисленных выше характеристик  Высоко ценится и вознаграждается гибкость и устойчивые связи с покупателями  Издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности потребителей  Работники, контактирующие с покупателями, в обязательном порядке наделяются дополнительными полномочиями |

Решение о том, какая именно стратегия обеспечит компании наибольшее конкурентное преимущество, требует тщательного анализа всех «за» и «против». В своих работах М. Портер пришел к выводу, что компании, игнорирующие рассмотренные стратегии, не имеют конкурентных преимуществ. Прибыли. которые они получают, уступают показателям конкурентов, руководствующихся стратегиями дифференциации, лидерства по издержкам или фокусирования. Для описания таких компаний Портер использует термин **застрявшие посередине**. Если таким компаниям все же удается достичь определенного успеха, то, как правило, данное достижение будет следствием того, что они работают в очень привлекательной с точки зрения конкуренции отрасли промышленности, либо того, что все конкуренты точно так же «застряли посередине»

Следует отметить, что по результатам многочисленных исследований специалисты пришли к выводу, что более высокую эффективность организации можно обеспечить благодаря двойному акценту – и на низких издержках, и на дифференциации. Однако, чтобы успешно следовать такой тактике, компания должна твердо придерживаться стратегии качества предлагаемой ею продукции или услуг. а её потребители должны высоко оценивать это качество. Предлагая высококачественную продукцию или услуги, организация дифференцирует, т.е. выделяет себя на фоне конкурентов. Потребители. которые ценят высокое качество, будут приобретать все больше товаров этой компании, а постоянно растущий спрос приведёт к экономии, обусловленной ростом масштаба производства, и к снижению издержек на единицу продукции.

**Стратегии функционального уровня**

Стратегии функционального уровня представляют собой планы действий основных отделов фирмы, цель которых – обеспечение реализации стратегии данного уровня. К числу основных отделов коммерческой компании относятся отделы маркетинга, производства, финансов, кадров и отдел исследований и разработок. Координация стратегий на функциональном уровне и стратегий на уровне подразделений позволяет достичь стратегических целей организации в целом.