
ТИПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ

Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма. Тем не менее существуют некоторые общие подходы к формированию стратегии. Речь идет только о деловой стратегии фирмы, функциональные стратегии при этом не рассматриваются.

При разработке стратегии руководство фирмы, как правило, сталкивается с тремя вопросами:

1. какой бизнес прекратить,
2. какой бизнес продолжить,
3. в какой бизнес перейти



Стратегия должна определять:

- что фирма должна делать и чего она не должна делать;
- что более важно, а что менее важно в осуществляемой фирмой хозяйственной деятельности.

Ведущий специалист в области стратегического управления М. Портер считает, что в рыночной экономике существуют три направления формирования стратегии.

Первое связано с достижением лидерства в области минимизации издержек производства. В результате самых низких издержек фирма может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка.



Фирмы, реализующие такой тип стратегии, создают технологическую организацию производства, инженерно-конструкторскую базу, систему доставки продукции до потребителей. Маркетинг при этом не должен быть высоко развит.

Второе направление связано со специализацией в производстве продукции. Фирма должна быть лидером в производстве данного класса продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий научно-технологический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошую систему маркетинга, прекрасную систему обеспечения качества продукции.

Третье связано с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий фирмы на этом сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает только на четко определенном сегменте. В своих намерениях она исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных клиентов. Фирма может выбрать три линии поведения:

- стремиться к снижению издержек производства;
- проводить политику специализации в производстве продукта;
- совмещать вышеназванные подходы.

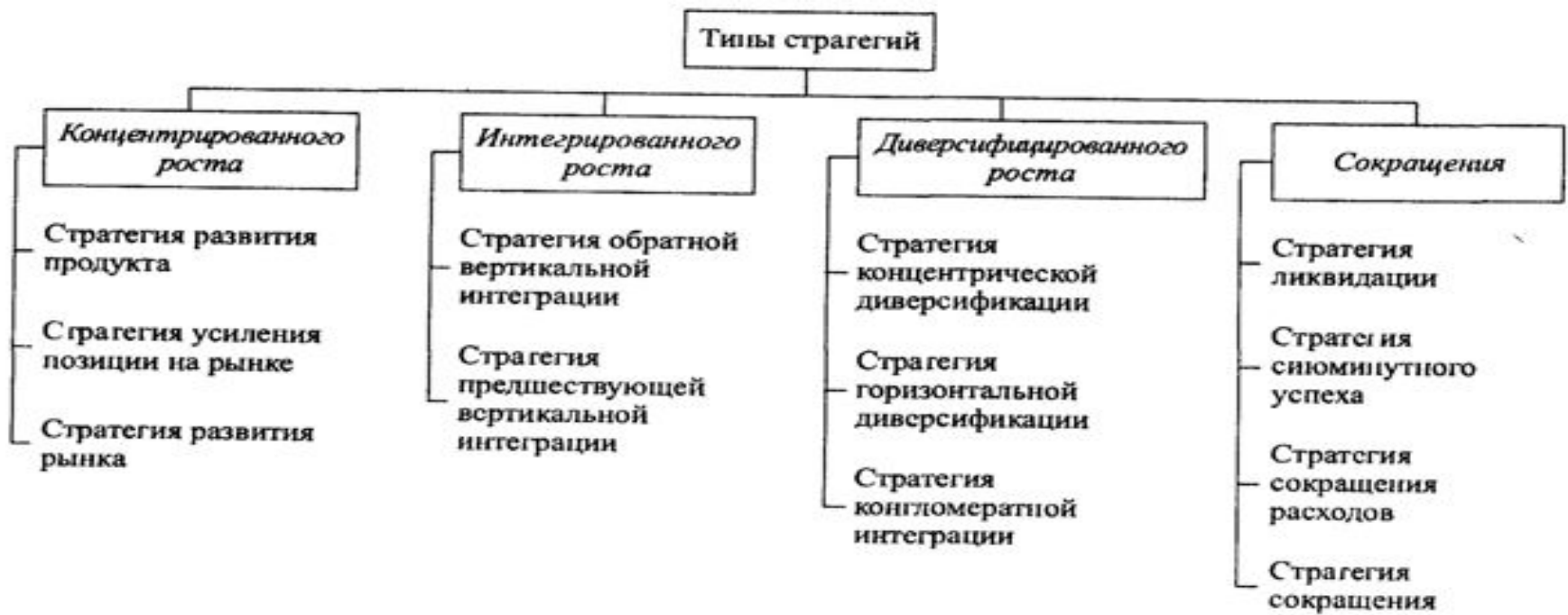


Рис. 7.3. Типы стратегий предприятия

В рамках рассмотренных направлений могут формироваться различные формы стратегий. Однако при всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить четыре стратегические альтернативы, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему фирмы применяют одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной. К данным четырем альтернативам относятся: стратегия концентрированного (ограниченного) роста; стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегия сокращения (рис. 7.3). Обычно эти стратегии называются базисными или эталонными. Они отражают состояние элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из них может находиться в одном из двух состояний: существующее или же новое.

Рассмотрим указанные группы стратегий.

1. *Стратегии концентрированного (ограниченного) роста*

Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением двух элементов: продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента, а именно отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологию. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. В то же время фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо пытается перейти на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие.

1. Стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке.
2. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя ни продукт, ни рынок. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены "горизонтальной интеграцией", предполагающей установление контроля над своими конкурентами.
3. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Вышерассмотренные типы стратегий характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, для которого характерно установление целей от достигнутого. Стратегии концентрированного роста применяются в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением. Эта стратегия привлекательна тем, что содержит наиболее удобный и наименее рискованный способ действий. Психология менеджерского персонала такова, что он, как правило, не любит перемен.

2. Стратегия интегрированного роста

Осуществляется путем ежегодного значительного повышения темпов роста по сравнению с предшествующим периодом. Эта стратегия является наиболее часто выбираемой альтернативой в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией

Стратегию интегрированного роста поддерживают руководители - приверженцы диверсификации своих фирм с целью покинуть рынки, находящиеся в состоянии стагнации. В динамичных (неустойчивых) отраслях отсутствие роста может привести к банкротству. Поэтому концепция роста для многих участников деятельности фирмы может казаться весьма привлекательной. Например, для руководителей рост компании означает рост карьеры, власть, для акционеров - прирост благосостояния, для рабочих - повышение заработной платы и стабильность и т.п.

Концепция роста, внешне привлекательная, не лишена опасностей. К сожалению, в рыночной экономике краткосрочный рост может означать долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Например, внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме горизонтального и вертикального роста, например, посредством покупки другой фирмы, объединения фирм и т.д.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

- Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками. Фирма может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать другие фирмы, осуществляющие снабжение.

Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может уменьшить зависимость фирмы от колебания цен на сырье, материалы и комплектующие изделия, расходы на снабженческие операции.

- Стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Выражается в приобретении фирмой хозяйствующих субъектов или установке контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями ее продукции. Данный тип интеграции предпочтителен при росте посреднических услуг, а также в случае отсутствия посредников, удовлетворяющих требованиям фирмы - производителя.

□ 3. *Стратегии диверсифицированного роста.* Реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли.

- Основные факторы, обуславливающие выбор данной стратегии:
 - • рынки оказываются насыщенными данным продуктом либо вследствие наступления стадии умирания жизненного цикла продукта спрос на продукт резко сокращается;
 - • фирма располагает свободными денежными средствами, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
 - • новый бизнес в сочетании с существующим может дать синергетический эффект, например, за счет кооперации, лучшего использования производственного аппарата;
 - • дальнейшее расширение традиционного для данной фирмы бизнеса сдерживается антимонопольным законодательством,
 - • сокращение налоговых платежей;
 - • облегчение выхода на мировой рынок;
 - • лучшее использование кадрового потенциала.
- Основные стратегии диверсифицированного роста:

- Основные стратегии диверсифицированного роста:

- 1. Стратегия концентрической диверсификации. Основывается на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса. Действующее производство остается, а новое возникает, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии, на базе отходов производства и т.п.
- 2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой. Речь идет об освоении таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. При этом новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта и сопутствовать ему.
- 3. Стратегия конгломератной диверсификации. Состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с традиционно производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий.

4. Стратегия сокращения. К ней фирма прибегает в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения производства. Реализация такой политики проходит не безболезненно для фирм, однако в ряде случаев эта стратегия является единственным путем сохранения и развития в перспективе бизнеса.

Четыре типа стратегии сокращения:

1. Стратегия ликвидации - крайний вариант стратегии сокращения, применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела;
2. Стратегия сиюминутного успеха (в зарубежной практике получила название "сбор урожая"), предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, при котором фирма не может быть прибыльно продана, но может принести в текущий момент неплохие результаты. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося имущества. Стратегия сиюминутного успеха рассчитана на то, чтобы в период постепенного сокращения бизнеса получить максимальный совокупный доход;

- 3. Стратегия сокращения - фирма закрывает или продает одно или несколько своих отделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса. Причин здесь может быть много, например, в случае, когда одно из производств плохо сочетается с другим, когда необходимо получить средства для развития нового, более перспективного бизнеса и т.п.
- 4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая уменьшение издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат на ведение дела. Эта стратегия по своему содержанию достаточно близка к стратегии сокращения, однако отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временные меры. Основными мерами здесь могут быть следующие: снижение себестоимости продукции; увольнение работников; уменьшение объемов производства; закрытие мощностей, сокращение непроизводительных затрат и т.д. Можно считать, что стратегия сокращения затрат является первой стадией стратегии сокращения.
- В заключение следует отметить, что фирма в стратегическом планировании может одновременно применять несколько стратегий. Такой подход распространен у многоотраслевых компаний. Причем эти стратегии могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Например, фирмы, сокращая свою деятельность и продавая большую часть своих предприятий, одновременно пытаются приобрести другие фирмы, реализуя стратегию роста.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ