

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (компиляция)

В своем развитии стратегический менеджмент уже успел пройти долгий путь. Многие популярные некогда методы отрицались новыми поколениями бизнесменов и на смену им приходили еще более совершенные. В итоге, сейчас у нас на руках оказалось большое количество различных гипотез, формулировок и концепций относительно роли и места стратегии в управлении бизнесом. Знания о чужих ошибках и успехах вооружает нас важным преимуществом: пониманием адекватности тех или иных стратегических инструментов.

Рассмотрим основные подходы школ стратегического планирования, возникшие за последние 30 лет.

Школа дизайна. Стратегия как осмысление

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования) выражает наиболее влиятельную точку зрения на процесс построения стратегии: достаточно вспомнить созданную ее сторонниками знаменитую формулу SWOT (оценка сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) организации в свете существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats)).

В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии **как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей.**

Истоки этой школы – Массачусетский и Калифорнийский университеты, а именно – труды А. Чандлера и Ф. Селзника. Но основная заслуга в формировании школы дизайна принадлежит менеджменту Гарвардского университета и, в частности, К. Эндрюсу, который сформулировал основные постулаты в наиболее четком виде.

Основная модель школы предлагает следующую логику построения стратегии:

1. Оценка внешней среды (какова основная структура отрасли, в которой действует фирма? в чем состоит влияние прогнозируемых изменений социального, политического и макроэкономического контекстов на отрасль или фирму?), на основании которой необходимо сделать выводы относительно угроз и возможностей внешнего мира
2. Оценка внутренней среды (освещение и анализ различных аспектов деятельности компании – маркетинг, исследования и разработки, финансы, управление), на основании которой делаются выводы относительно сильных и слабых сторон организации и определяются основные факторы успеха организации
3. На основании отличительных компетенций и ключевых факторов успеха, создаются стратегии, причем учитываются ценности менеджмента (то есть убеждения глав администрации) и социальная ответственность бизнеса (моральные устои общества). Впоследствии осуществляется оценка альтернативных стратегий и выбор лучшей.

Критерии оценки, принятые школой дизайна, таковы:

1. Последовательность. Стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.
2. Согласованность. Стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения.
3. Преимущество. Стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.
4. Осуществимость. Стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

При этом на стадии оценки выработанной стратегии вновь происходит обращение к формуле SWOT. А за одобрением стратегии следует ее осуществление.

Школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель. При этом корпоративная стратегия рассматривается как концептуальная схема, теоретическая разработка, где главное – тщательная проработка и формализация. Стратегия – это перспектива, окончательный выбор. Внедрение стратегии четко отделено от ее моделирования: реализация начинается только после окончательного завершения формулирования уникальной и простой стратегии. Модель школы дизайна наиболее адекватна ситуации осуществления радикальных изменений в организации, пережившей период неустойчивости и вступающей в фазу стабильности, а также может применяться в новой организации, имеющей потребность в четком курсе.

Школа планирования. Стратегия как формальный процесс

Школа планирования возникла в 1965 после публикации трудов нашего соотечественника Игоря Ансоффа; период ее расцвета пришелся на 1970-е, характеризующиеся активным обсуждением темы стратегического планирования в научной среде.

Основная модель школы планирования включает в себя разработку обширных процедур, призванных разъяснять и – там, где это возможно – **количественно представлять цели организации**.

После определения задач наступает этап оценки внешних и внутренних условий организации, то есть аудит. Главный элемент аудита внешней среды – ряд прогнозов о ее будущем состоянии: *в случае невозможности отслеживания результатов реализации стратегии, контроля над средой невозможно и прогнозирование – а значит, планирование становится бессмысленным*. Для того чтобы учесть все мыслимые факторы внешней среды приверженцы школы планирования составляли огромные таблицы и разрабатывали многочисленные методы. На стадии внутреннего аудита оценка сильных и слабых сторон также производилась с помощью формализации данных в виде таблиц. Далее следовала стадия оценки стратегии: расчет прибыльности инвестиций, оценка конкурентных стратегий, анализ рисков, стоимостная кривая. Затем происходит операционализация стратегии, причем для успешной реализации стратегия разбивается на субстратегии, что влечет за собой установку различных уровней с разными временными перспективами. На вершине пирамиды – всесторонние долгосрочные стратегические планы (как правило, пятилетние), под ними среднесрочные, а еще ниже – краткосрочные (годовые) операционные планы. Параллельно иерархии планирования существует иерархия задач, иерархия бюджетов, иерархия подстратегий (корпоративных, коммерческих и функциональных позиций) и иерархия программ действия. Наконец, все названные виды работ – задачи, бюджеты, стратегии, программы – сводятся в систему операционных планов, которую называют "мастер-планом". Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность за практическую сторону ложится на кадровых плановиков.

Среди достижений школы планирования следует упомянуть такие методы как сценарное планирование (создание перекрывающих все возможные варианты развития событий сценариев) и стратегический контроль (постоянная нацеленность организации на выполнение стратегических задач). Стратегическое планирование предполагает, что организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, либо контролировать их. Иначе жесткий курс движения теряет смысл.

Такой принцип стратегического планирования популярен среди "профессиональных" менеджеров, выпускников MBA, особенно во Франции и в Америке.

Школа позиционирования. Стратегия как аналитический процесс

Своим возникновением школа позиционирования во многом обязана исследованиям Майкла Портера. В 80-е школа обрела большую популярность – издавались статьи, проводились конференции, читались курсы, возникали консультационные фирмы.

Школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации. Следование им позволяет компании занять выгодные рыночные позиции, которые сами по себе обеспечивают защиту от атак конкурентов и дают ресурс для расширения, роста и укрепления позиций. Такие стратегии были названы генерическими.

Принципиальное руководство реализацией стратегии возлагалось на главу фирмы, а разработка и аналитика передавались в ведение плановиков: предполагалось, что оптимальные генерические стратегии будут подбираться **на основе изучения и сведения масс данных**.

М. Портер в своей модели конкурентного анализа указал на внешние для организации силы, под влиянием которых выбирается та или иная стратегия: угроза со стороны новичков рынка, рыночная власть поставщиков фирмы, рыночная сила клиентов фирмы, угроза товаров-заменителей и интенсивность соперничества между конкурирующими фирмами. При этом, по мнению М.Портера, у компании существует два типа конкурентных преимуществ: низкие издержки и дифференцирование, которые, в сочетании с масштабом конкретного бизнеса (диапазоном целевых сегментов рынка), позволяют выработать три генерические стратегии. Компания либо **лидирует по издержкам** (добивается минимальных для отрасли затрат на производство продукции), либо использует **дифференцирование**

(организовывает выпуск уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развивает лояльность клиентов торговой марке), либо использует **фокусирование** (концентрация внимания поставщика на узких сегментах рынка – группах товаров, группах клиентов, географических регионах).

Школа позиционирования, в основном, ориентируется на стабильные внешние условия и, в основном, направлена на исследование деятельности крупного бизнеса. Наибольшее внимание уделяется анализу и расчетам, но не формулированию стратегии.

Такой подход к стратегическому планированию популярен в Америке среди штатных аналитиков и консультирующих брокерские фирмы.

Школа предпринимательства. Стратегия как предвидение

Появление школы предпринимательства связано с трудами Й.Шумпетера и А.Коула.

Школа предпринимательства предлагает рассматривать **стратегический процесс как деятельность** одного человека, **руководителя** организации, с учетом свойственных только ему интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. Центральное представление школы предпринимательства – это видение, мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации. На этом строится понимание стратегии как перспективы и как упреждения. Ключевой фактор, обеспечивающий успех организации – персонализированное руководство, базирующееся на стратегическом предвидении. Руководитель целеустремленно продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс соответствующие коррективы. Соответственно, предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру – будь то начинающая фирма с единственным владельцем или крупная компания, в которой установленные процедуры и властные отношения оставляют руководителю свободу для маневра.

Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития и овладение нишей рынка. Множеству мелких организаций постоянно требуется сильное индивидуальное руководство. Кроме того, организациям, испытывающим трудности, даже самым крупным компаниям и некоммерческим организациям, часто приходится полагаться на лидера-предпринимателя, способного реализовать решительные перемены посредством полного изменения организации. Этот стиль стратегического планирования распространен в Латинской Америке и среди китайцев, живущих за пределами Китая.

Широкое практическое распространение взгляды данной школы получили в виде биографий в массовых изданиях "а-ля истории успеха" (Fortune, Forbes и др.)

Когнитивная школа. Стратегия как ментальный процесс

Особую популярность когнитивная школа приобрела в 80-е, хотя основополагающие труды были созданы еще в 50-е годы (Г.Саймон). Под влиянием работ Г.Саймона появились многочисленные исследования о доминирующих в человеческом мышлении тенденциях, представляющие важность для понимания стратегического процесса (почему, например, человек "выхватывает" и "усваивает" только те факты, которые подтверждают его систему верований).

Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной школы, все ее сторонники сходятся в одном: **необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур ("фреймов"), с помощью которых организуется знание.** Каждое событие вызывает в сознании определенную схему знаний, а с каждой схемой у лиц, принимающих решения, связаны определенные ожидания. Формирование стратегии – это протекающий в сознании стратега процесс познания. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме фреймов, концепций, схем), предписывающие способы получения информации из окружающей среды, а создание стратегии есть достижение понимания.

Понимание стратегии как ментального процесса более всего характерно для сторонников информационных систем.

Школа обучения. Стратегия как развивающийся процесс

Оформление школы обучения началось со статьи Ч. Линдблома, который поставил проблему хаотичности формирования политических курсов – окружающий мир слишком сложен и непредсказуем. Следом за статьей Ч. Линдблома появилось множество публикаций на ту же тему, причем увеличение популярности этой проблемы началось после выхода работы Дж. Куинна в 1980 году. Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда **люди**, действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно, **приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с ней** и, в конечном счете, к действенной схеме поведения.

Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с необходимостью постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля; выработка **стратегии должна, прежде всего, обрести форму процесса обучения** - по крайней мере, в тот период времени, когда формулирование и внедрение стратегии становятся неразделимыми. Важно обучение не только руководителя, но и всего коллектива организации – потенциальным стратегом может быть множество. *Процедура обучения носит развивающийся характер*, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т.е. развивающуюся стратегию. Следовательно, роль руководства заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения. Стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, некоторые из них превращаются в планы на будущее; в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.

Понимание стратегического планирования как непрерывного обучения наиболее распространено в Японии и в странах Скандинавии.

Школа власти. Стратегия как процесс ведения переговоров

Школа власти набирает популярность, начиная с 1970-х, но публикации остаются немногочисленными. Формулирование стратегии как политический процесс рассматривали такие исследователи как А.Макмиллан, Дж. Сарразин и другие. Наибольшую известность получила базирующаяся на результатах исследования Карибского кризиса модель "правительственной политики" Г. Аллисона.

Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде. Возникающие таким образом **стратегии**, как правило, носят спонтанный характер и **принимают форму позиции или уловки, а не перспективы**. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени. Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними, а также использование властных рычагов самой организацией. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

Особенно большое значение политический ресурс приобретает во времена серьезных перемен и дестабилизации, равно как и во время застоя, а также в крупных устойчивых организациях.

Данный подход особенно популярен во Франции.

Школа культуры. Стратегия как коллективный процесс

Вплоть до 1980 организационная культура рассматривалась в контексте управления только скандинавскими исследователями. В Америке культура стала предметом изучения стратегического менеджмента в 1980-е годы в связи с успехами японских корпораций – попытки объяснить японский феномен вылились в особое направление американской экономической литературы.

Организационная культура – это мнение компании, общие убеждения, традиции и привычки, а также символы организации, ее сооружения и продукты.

Формирование стратегии, согласно школе культуры, - это **процесс социального взаимодействия**, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании, управление коллективным познанием. Стратегия принимает форму, прежде всего, перспективы, и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основная характеристика стратегии – предначертанность. Культура и в особенности идеология содействуют не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Построения культурной школы более всего подходят для периода усиления, когда энергично реализуется богатая стратегическая перспектива, и для периода реструктурирования, в течение которого коллективно развивается новая перспектива.

Как и школа обучения, школа культуры имеет наибольшее число сторонников в Японии и странах Скандинавии.

Школа внешней среды. Стратегия как реактивный процесс

Наиболее яркое выражение школа внешней среды нашла в работах исследователей, исповедующих экологический популяционный подход (изучение окружения организации) – М.Ханнана и Дж. Фримана (1970-е гг.). В последовавших за трудами М. Ханнана и Дж. Фримана исследованиях изучались причины увеличения или уменьшения шансов организации на выживание.

Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, **является главным элементом процесса создания организованной стратегии**. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется "уйти со сцены". Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

Понимание стратегии как реактивного процесса особенно распространено в англо-саксонских странах среди позитивистов и классификаторов.

Школа конфигурации. Стратегия как трансформация

Хотя проблемы стратегий и структур рассматривались еще А.Чандлером в 1962, оформление конфигурационного подхода происходит в 1970-е годы и связано с трудами П.Хандавалла в университете Макгилла. Автор пришел к выводу, что компании функционируют эффективно тогда, когда сочетают различные организационные особенности, дополняя одни другими – например, определенный вид планирования с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства. Существенный вклад внес Д.Миллер, который ввел категорию архетипа как состояния стратегии, структуры, ситуации, процесса, а также категорию перехода от одного архетипа к другому.

Устойчивая структура организации и внешнего контекста – это конфигурация, а процесс разработки стратегии – трансформация.

Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – переходом в иную конфигурацию. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить

управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок, каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Школа конфигурации наиболее популярна в Голландии и Германии, а идеи трансформации распространены в США.

ПРИНЦИП «СЛОНА»

Впервые притчу о слоне и ощупывающих его слепцах описал в своей книге "Окружённый стеною сад истины" суфийский мудрец Хаким Санаи...



Несколько слепым предложили ощупать слона, с тем, чтобы составить о нём собственное правильное представление. Впоследствии они делились впечатлениями: "Слон похож на верёвку", - утверждал слепой, ухвативший слона за хвост. "Нет, слон подобен стволу могучего дерева", - возражал другой, нащупавший ногу слона. "Вы оба заблуждаетесь. Слон похож на змею", - настаивал третий. Он держал слона за хобот.

Разумеется, утверждать, что рассмотренные выше школы стратегического менеджмента и их отдельные представители "держали слона" за разные части тела, было бы, по меньшей мере, нескромно... Однако, факт: все они делали свой особый акцент на определённых областях целого предметного поля.

Стратегия или стратегический менеджмент, как и любой сложный процесс, требует много плоскостного, "объемного" описание. Взгляды каждой из рассмотренных в предыдущей главе школ истинны, однако каждый подход в отдельности не обеспечивает "объемного" описания. По нашему мнению, наиболее верным подходом является рациональный синтез всех предложенных научных взглядов. Мы назвали такой метод методом "СЛОНа" - **Синтез Логик Отдельных Направлений**.

Итак, пытаясь избежать участи слепцов, попробуем описать слона ...

Итак, стратегический менеджмент – это процесс непрерывной управляемой трансформации организации (школа конфигурации), основанный на самообучении персонала (школа обучения). Базовым звеном данного процесса является руководитель или владелец компании (школа предпринимательства), основой – социальное взаимодействие между персоналом по выработке согласованного понимания (школа культуры).

Стратегия – это баланс между внутренними и внешними возможностями организации (школа дизайна) или способ выживания в определенной политической среде (школа власти). Ее цель: предвидение изменений внешней среды или их контроль (школа планирования).

Главными принципами формирования стратегии являются:

Тщательный анализ внутренней и внешней информации (школа позиционирования)

Инструмент анализа – специально разработанные ментальные конструкции (когнитивная школа)

Определяющими для стратегии являются изменения внешней среды, а не внутренней (школа внешней среды)
Разработка и реализация стратегии должна быть формализуема, то есть представлена в виде системы планов и показателей (школа планирования).

Теперь, удерживая в голове предложенное "объемное" понимание стратегического менеджмента, приступим к изучению его основных понятий, принципов и механизмов.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В первой главе мы попытались определить сущность стратегического менеджмента на основе метода СЛОНа. Так как оперировать получившимся определением кратко неудобно, для удобства, удерживая целостное понимание, будем называть стратегией концепцию повышения конкурентоспособности компании в конкретных условиях. Конкурентоспособность – это свойство компании успешно конкурировать на рынке. Соответственно **стратегический менеджмент** – совокупность методов и действий, направленных на выработку стратегии.

Как утверждают А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, совершенство организации — это совершенное исполнение совершенной стратегии. План управления фирмой охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому отведена определенная роль в этой стратегии. Сделать **стратегический выбор** — это означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел.

Разработка стратегии является одной из основных функций руководителя или владельца бизнеса.

Стратегический менеджмент исходит из следующих предпосылок:

- наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;
- фирма должна обладать возможностью и способностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;
- управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реальностью, а заблаговременно, на основе принципа "не тушения пожаров, а предотвращения их";
- центр тяжести управления смещается в сторону действий по недопущению возникновения негативных проблем и их минимизации, если избежать оказалось невозможно;
- потенциал организации должен постоянно "подстраиваться" под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и современной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;
- текущее управление выступает продолжением, конкретизацией стратегического управления и осуществляется исключительно в рамках действующей стратегии.

Правила стратегического менеджмента

1. "Побольше мух, поменьше пчел"

Современный подход к определению понятия "стратегия" подразумевает выделение двух структурных компонент:

- планируемая, рациональная, преднамеренная часть, дающая некоторые "рецепты" успеха, источником которых служит прошлый опыт. Эта часть достаточно инструментальна, её надо уметь разрабатывать, понимая общие тенденции развития бизнеса и обладая вполне определёнными навыками;
- адаптивная часть, учитывающая то обстоятельство, что внешняя среда, вообще говоря, в значительной степени непредсказуема.

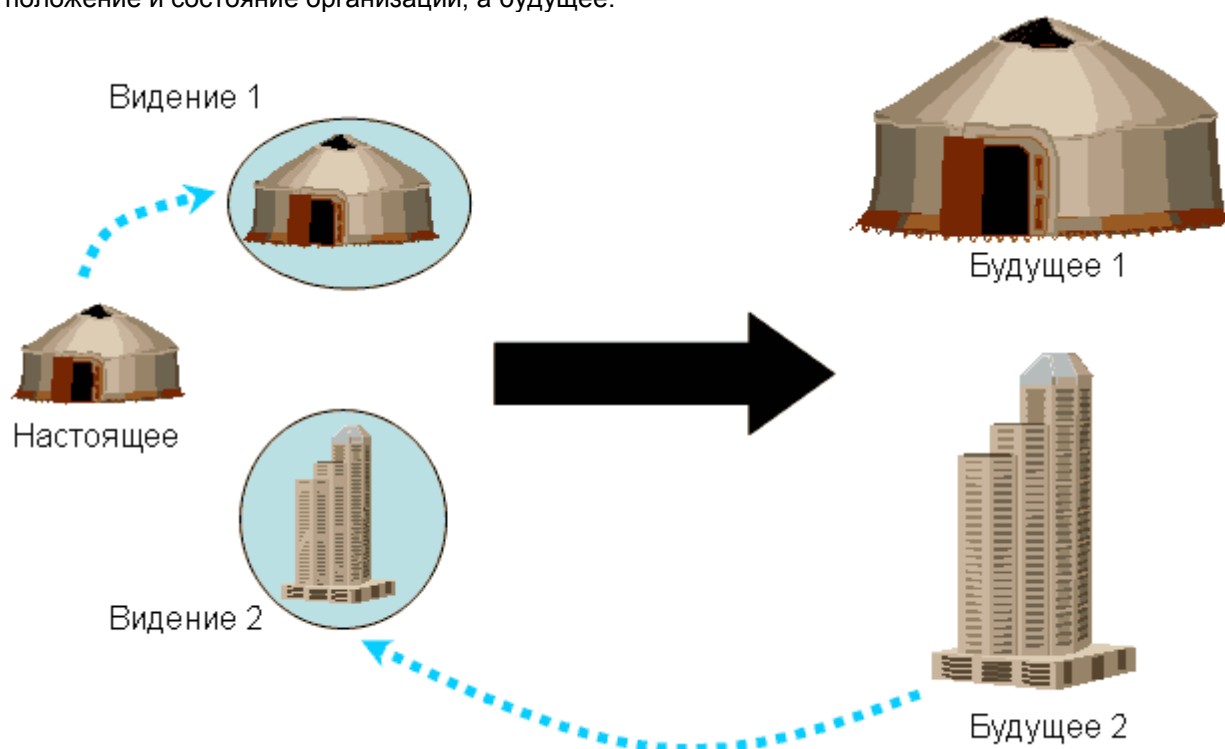
Пропорции каждой из этих частей определить абстрактно невозможно (это не 50Х50, а если вдруг 50Х50, то совершенно случайно). Тем не менее, очевидным представляется тот факт, что чем более стабильна отдельно рассматриваемая организация и внешнее окружение, в котором она оперирует, тем существеннее возрастает рациональная компонента, и, соответственно, наоборот: чем менее стабильна организация по своей структуре и более турбулентна её внешняя среда, тем больше роль адаптивной составляющей стратегии.

Учёные, придерживающиеся умеренных взглядов, считают, что говорить об однозначном преобладании или явно наметившейся тенденции на доминирование адаптивной составляющей стратегии в настоящее время весьма преждевременно.

С другой стороны, столь авторитетные исследователи, как, например, Генри Минсберг, уже сейчас полностью отказывают рациональной части стратегии в праве на существование, делая упор на возможности самообучения динамично развивающихся организаций (руководствуясь принципом "при разработке стратегии нужно поменьше пчёл и побольше мух"). В качестве иллюстрации к своим доводам они приводят известный биологический опыт, в котором примерно одинаковое количество пчёл и мух помещаются в пустую открытую стеклянную бутылку, направленную своим доньшком на источник света. Пчёлы (рациональные, основывающиеся на прошлом опыте) будут до смерти биться в доньшко бутылки, повернутое к свету, а лишённые рационализма мухи, у которых сильны адаптивные возможности, вылетят, в конце концов, из бутылки через открытое горлышко.

2. "Из будущего в прошлое, а не наоборот"

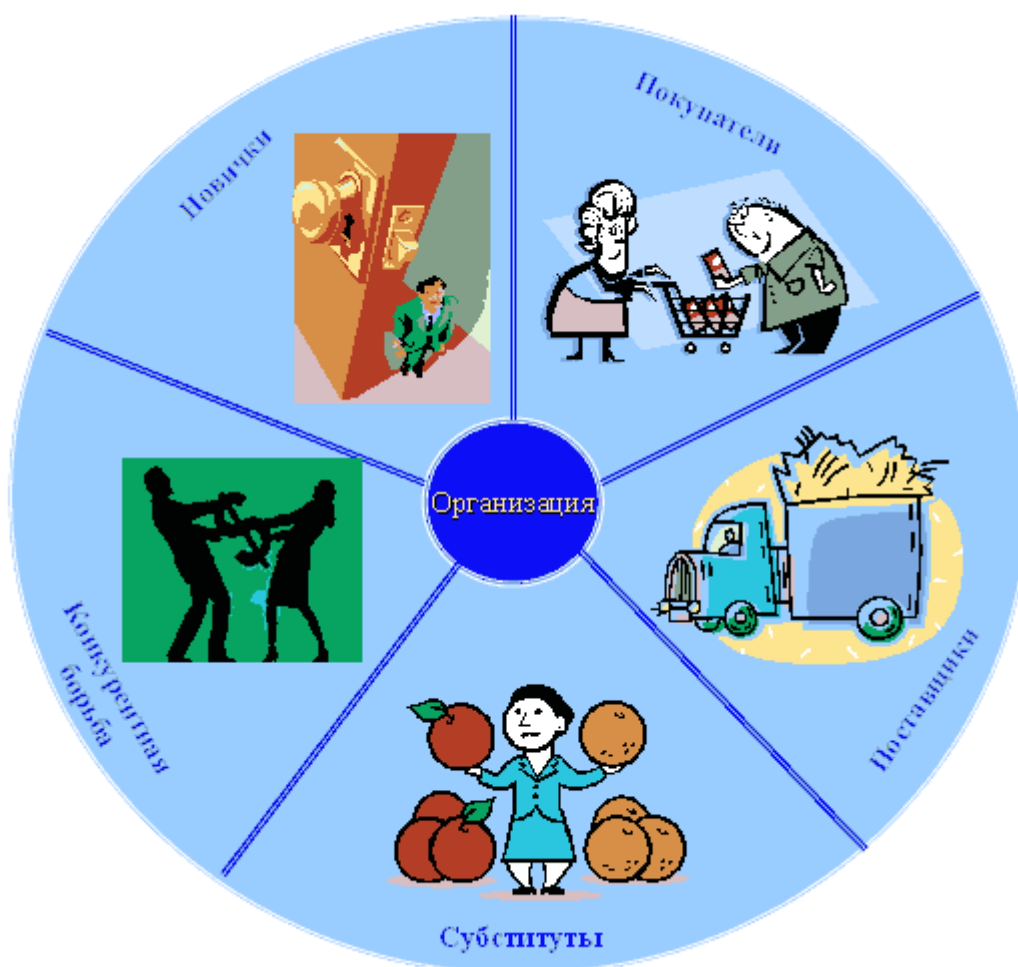
Как мы говорили ранее, стратегия основана на миссии и видении будущего компании. Существует два принципиально разных подхода к формированию будущего компании. Для большей наглядности можно представить себе две точки на временной оси: одна из них обозначает текущее, а вторая будущее (желаемое) состояние организации. При этом первый из рассмотренных подходов может быть символически обозначен стрелкой из настоящего в будущее, а второй, современный, подход – наоборот: стрелкой из будущего в настоящее, т.е. за основу берётся не существующее на настоящий день положение и состояние организации, а будущее.



3. Учет всех факторов влияния на бизнес

Если же говорить о практике формулирования стратегий для бизнес-единиц, то, пожалуй, наиболее распространённой на сегодняшний день и применимой на практике является уже упоминавшаяся ранее модель конкурентных сил и стратегий Майкла Портера.

Портер рассматривает пять действующих на каждую организацию сил (конкурентных сил):



1. Потенциальные новички. Если какая-либо фирма планирует войти в новую отрасль, ей придется преодолеть установленные на входе в нее барьеры (крупные инвестиции, эффект масштаба) и др.;
2. Возможности покупателей отстаивать свои интересы. Потребители, обладающие информацией, становятся влиятельными покупателями. Из рекламы и других источников они быстро узнают о сложившихся на рынке ценах и различных условиях поставок, поэтому их влияние на фирму-производителя возрастает. Особенно заметно это проявляется в том случае, когда фирма имеет одного-двух основных покупателей, на долю которых приходится значительный объем продаж поставщика;
3. Возможности поставщиков диктовать свои условия. Влиятельность поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Кроме того, необходимо учитывать воздействие покупателя на поставщика и возможность последнего организовать самостоятельное производство комплектующих;
4. Товары-субституты из других отраслей. Влияние альтернативных продуктов или субститутов выпускаемых фирмой товаров определяется динамикой издержек их производства и другими тенденциями;
5. Возможности ведения фирмой конкурентной борьбы. Драка за покупателя, обман конкурентов — все это примеры того, что М. Портер назвал "рекламной возней". Формы конкурентной борьбы в большинстве случаев определяются рассмотренными выше четырьмя силами, а также уровнем издержек фирмы и дифференцированием ее товаров.

На основе (а точнее, под влиянием) этих пяти конкурентных сил М.Портер выделяет следующие три конкурентные стратегии: дифференцирование, лидерство по издержкам и фокусирование.

Дифференцирование — это попытка компании-производителя добиться восприятия потребителями своих товаров и 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 (лояльные покупатели готовы приобретать товары или услуги по более высоким ценам).

Лидерство 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;

Фокусирование – означает, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей, возможно, используя стратегии дифференцирования или лидерства по издержкам, но только в расчете на избранный рыночный сегмент.

М. Портер пришел к выводу, что компании, игнорирующие рассмотренные нами стратегии, не имеют конкурентных преимуществ. Прибыли, которые они получают, уступают показателям конкурентов, руководствующихся стратегиями дифференцирования, лидерства по издержкам или фокусирования.

Таким образом, рассмотренные варианты конкурентных стратегий Майкла Портера аккуратно укладываются в общую схему определения стратегии на современном этапе развития управленческой научной мысли, обозначая три конечных пункта назначения на дорожной карте стратегии, движение на которой осуществляется под воздействием пяти объективных сил рыночной экономики.

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методологической базой стратегического мышления являются **системный и ситуационный подходы**. Остановимся на разборе этих понятий чуть более подробно.

Идея **системного подхода** (возник в 1950-70-е гг.) состоит в том, что организация представляет собой совокупность определенных блоков (элементов), тесно связанных между друг другом. Следовательно, изменение одного элемента (или внесение изменений в этот элемент) приводит к необходимости изменений в других блоках модели.

Системный подход возник из необходимости научного исследования объектов (в частности, технических, социальных, экономических, политических и других) в ситуации, когда требовалось целостное рассмотрение его частей при невозможности проведения над ним эксперимента, а также наличия зависимости законов поведения системы от цели, к которой она стремится.

Основными отличительными особенностями системного подхода являются:

- умозрительность вместо эксперимента;
- эмергентность (целостность) вместо редукционизма;
- целесообразность вместо естественности.

Основные принципы системного подхода

Принцип целостности, говорящий о принципиальной несводимости свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимости из последних свойств целого, а также зависимости каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функций и т.п. внутри целого.

Принцип структурности, предполагающий возможность описания системы через установление ее структуры т.е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.

Именно структура придает системе целостность и те же признаки, которые отличают систему от других объектов. Понятие структуры предполагает, что если один из ее элементов будет заменен другим, адекватно взаимодействующим с соседними элементами, система не изменится. Формальные эквивалентные преобразования системы дают возможность ставить задачу оптимизации системы, в том числе в рамках фиксированной структуры.

Принцип иерархичности, согласно которому каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой системы. Это обстоятельство допускает декомпозицию системы и возможность проведения исследования отдельных ее компонент.

Принцип взаимозависимости системы и среды. Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом. Целостность и структура системы становятся очевидными на фоне динамики развития системы. При этом система должна изучаться в более широком временном масштабе, чем это, казалось бы, диктуется ситуацией. Вместе с тем этот временной интервал должен быть ограничен в соответствии с принципом наблюдаемости, согласно которому на основании возможных наблюдений за поведением системы в настоящем мы должны быть в состоянии судить о ее возможном поведении в соответствии с воздействиями в будущем.

Принцип множественности описаний каждой системы, согласно которому в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы.

По сути, для предпринимателя системный подход - это особый способ мышления по отношению к компании. С позиции этого подхода, система – это некоторая целостность, портфель бизнеса, состоящий из взаимозависимых частей (условно – бизнес-единиц или объектов более мелкого порядка), каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. Поэтому, когда речь заходит о проведении изменений в компании, системный подход позволяет руководству подойти к ним с учетом существующих связей между важными элементами бизнеса. Поскольку, согласно системному подходу любую организацию мы рассматриваем как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность, то для любой системы может быть множество состояний, которые менеджмент должен учитывать. Эти состояния определяются уровнем ее организованности, зависящим от числа элементов, входящих в систему, их качественного уровня и взаимосвязей между ними.

Скорость развития элементов системы, приобретения ими новых качеств (в силу различия циклов развития и других причин) отличается, что приводит к нарушению установленных пропорций, соответствия между ними, появлению внутренних противоречий в системе. В результате подобных противоречий снижается эффективность функционирования как системы, так и ее элементов. Возникает задача синхронизации бизнеса, т.е. увязки циклов развития элементов системы, самой системы. Для конкретной организации системы более высокого порядка выступают в виде определенной среды, состоящей из хозяйственных и правительственных органов управления, рынка, отечественных и зарубежных конкурентов, средств информации, инфраструктуры и т. д.

Оценка и анализ бизнеса с позиций системного подхода должна проводиться с учетом возможных состояний предприятия именно как системы. Система может: существовать в текущем состоянии, существовать с некоторыми изменениями, перестать существовать вовсе.

Подведем итог:

- бизнес (система) оценивается целиком в существующем состоянии;
- бизнес (система) оценивается с учетом внесения в него определенных изменений;
- бизнес (система) оценивается с учетом возможностей его ликвидации.

Оценка бизнеса, которая основывается на положениях системного подхода, - это оценка стоимости предприятия, учитывающая все активы, пассивы и менеджмент предприятия, а также возможные состояния предприятия.

Ситуационный подход, разработанный в 1960-е годы, также внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Использование преимущества взаимосвязи науки и конкретных ситуаций, которые в определенные моменты времени оказывают значительное влияние на деятельность организации, позволяют достигать значительных "прорывов" в определенные моменты существования бизнеса.

Использование ситуационного подхода позволяет руководителю принять решение о целесообразности применения тех или иных приемов или методов для достижения целей. Однако системный и ситуационный подход - это определенный способ мышления, высший способ профессионального мастерства руководителя, поскольку даже в похожих организациях сходные процессы не протекают одинаково и не могут разрешаться стандартными приемами руководства. К тому же очевидно, что в практике деятельности бизнес-системы нет одинаковых ситуаций, и каждая конкретная компания имеет свое индивидуальное лицо, свой перечень проблем и преимуществ. Как и системный, ситуационный подход - это не простой набор предписываемых руководств, а скорее способ понимания уникальных организационных проблем и решений. Центральным моментом ситуационного подхода является

ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий подход одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. В нем также сохранена концепция процесса управления. Итак, ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей компании наиболее эффективно.

Основные принципы ситуационного подхода:

- уметь осуществлять анализ ситуации;
- выбрать соответствующий подход, который бы наилучшим образом соответствовал ситуации;
- управление должно быть гибким, чтобы провести необходимые изменения в соответствии с выбранным подходом;
- управление должно произвести изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Таким образом, с точки зрения ситуационного подхода, управление - это искусство понять ситуацию, вскрыть ее, выбрать подход, а потом следовать конкретным научным рекомендациям по работе в ее условиях.

МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Как мы говорили ранее, процесс стратегического менеджмента непрерывен. Это не ограниченное во времени явление, а постоянный атрибут управления.

Процесс стратегического менеджмента включает в себя следующие этапы.

1. Определение миссии, видения и целей компании

На этом этапе необходимо в первом приближении понять, каково предназначение компании, каком мы хотим видеть ее в будущем.

2. Стратегический анализ

На основании приблизительного представления о миссии и целях компании мы можем определить факторы внутренней и внешней среды, максимально влияющие на развитие компании – а значит, требующие тщательное изучения, то есть определить объекты для стратегического анализа.

Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (анализа тенденций отрасли, предпочтений потребителей, конкурентной среды и др.) и анализ внутренней среды (структуры компании и процессов, происходящих в ней)

3. Определение пространства для стратегического выбора.

Когда в результате стратегического анализа мы получили представление о перспективах изменения внешней среды и основных характеристиках внутренней, пришло время для ответа на вопрос: "В каком направлении должна развиваться организация?". Именно "в каком направлении?", а не "как?" (на вопрос "как?" будем отвечать позже). Ответ позволит "отбросить" заведомо неперспективные направления развития и очертит пространство для стратегического выбора.

В результате ответа происходит уточнение миссии, видения и целей организации, определенных на предыдущем этапе. Нередко происходит их переформулирование, так как результатом стратегического анализа может стать новое понимание ситуации.

4. Выработка стратегических альтернатив

После того, как миссия, видение и стратегическая цель компании определены, мы отвечаем на вопрос: "Как этого достичь?". На этом этапе генерируются различные пути достижения одной и той же стратегической цели.

5. Стратегический выбор

Для того чтобы из всех выработанных на предыдущем этапе стратегических альтернатив выбрать оптимальную, мы формируем основание для выбора – набор неких критериев. "Сито" критериев позволяет выбрать стратегическую альтернативу, максимально соответствующую предъявляемым требованиям.

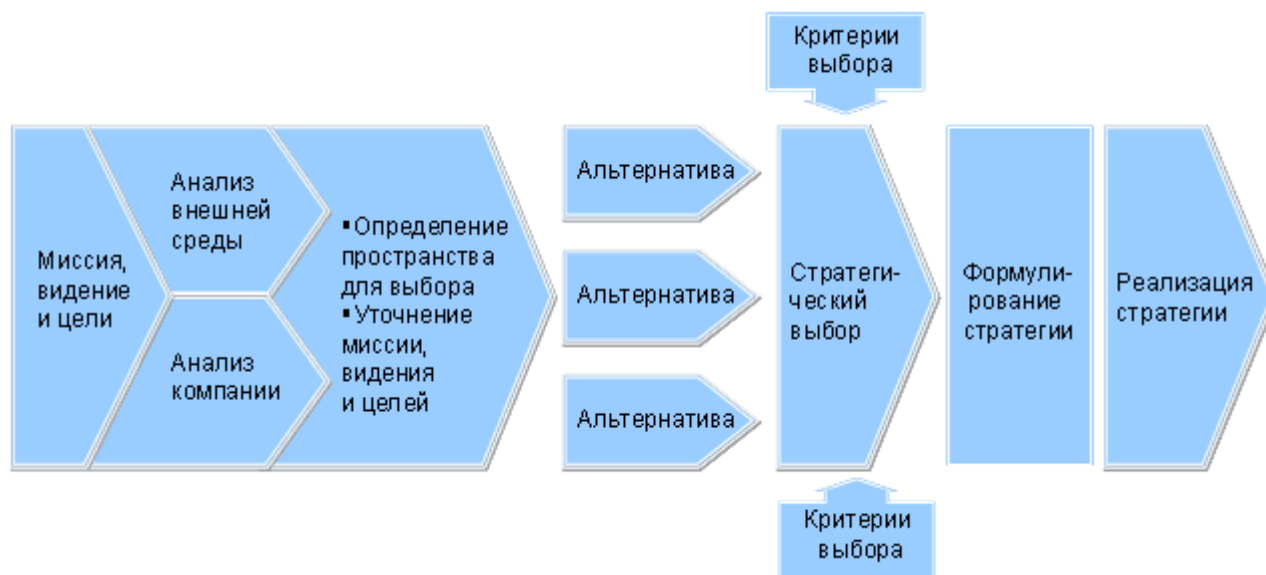
6. Формулирование стратегии

После выбора оптимальной стратегии, переходим к ее детальному формулированию. На этом этапе происходит разложение стратегической цели на "подцели", а также формулирование показателей, которые позволят

контролировать процесс достижения целей. Таким образом, результатом этого этапа является превращение стратегической цели в систему целей и показателей.

7. Реализация стратегии

Этот этап стратегического менеджмента является самым продолжительным. Для того чтобы компания приобрела максимальный потенциал, необходимо научиться совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением.



В нашем курсе данные этапы будут более подробно описаны в модулях стратегический анализ; разработка стратегии; реализация стратегии.

Напоминаем, что описанные этапы являются замкнутым непрекращающимся процессом, поэтому процесс реализации стратегии регулярно сопровождается проверкой *правильности* реализуемой миссии, видения и целей и – в случае необходимости – очередным "запуском" описанного цикла стратегического менеджмента.

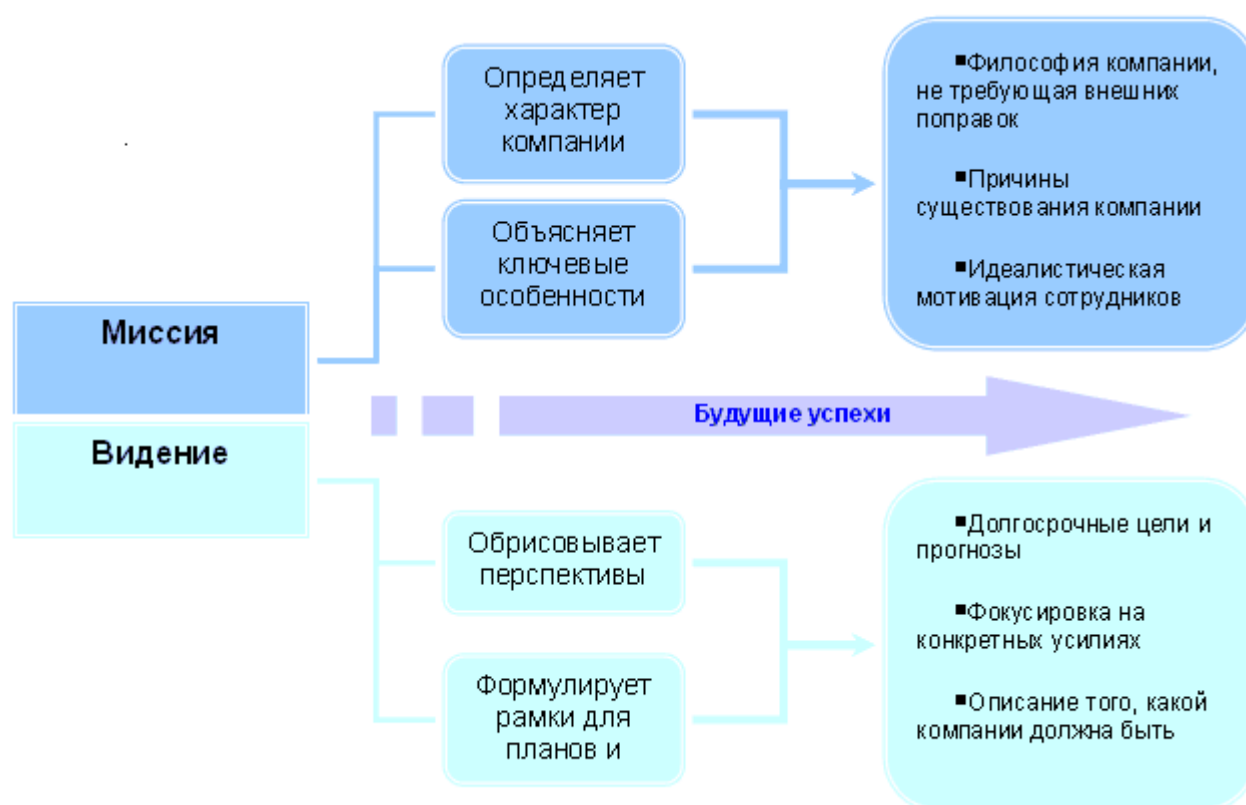
Таким образом, руководитель, с одной стороны, не может позволить себе отвлечься от стратегических задач, с другой – вынужден помнить, что в процессе стратегического управления ничто не является окончательным и, "держать" руку на пульсе изменений внутренней и внешней среды – в любой момент могут появиться новые возможности улучшения стратегии.

МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Как мы говорили выше, стратегия является концепцией повышения конкурентоспособности компании в конкретных условиях. Однако повышение конкурентоспособности – это не цель существования компании, а только средство ее достижения. Самой же целью работы компании оказывается воплощение в жизнь ее миссии и стратегического видения.

Таким образом, миссия и стратегическое видение – это фундамент стратегического менеджмента. Поэтому важно рассмотреть основные принципы и ошибки формулирования миссии и видения компании.

Миссия – это основная цель, ради достижения которой компания была создана. Миссия имеет комплексный характер, включает как внешние, так и внутренние ориентиры деятельности компании, выражает сущность делового успеха, к которому она стремится. Четкое определение миссии трансформируется в конкретные измерения, юридические нормы, практические рекомендации. Большую роль в формировании миссии играет интуиция и опыт руководителей. Выбор миссии определяется потенциалом и размером фирмы. Чем больше выбрано показателей, тем фундаментальнее она выглядит. Существует опасность в выборе как слишком сложной, так и чересчур скромной миссии. Характер миссии определяется такими факторами, как история фирмы, ее культура, структура организации и качество руководства. Миссия определяет основное направление деятельности компании, природу этой деятельности, причину существования.



Миссия как бы отделяет одну компанию от других и наделяют ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития. В то же время стратегическое видение дает уверенность в том, какие именно позиции они пытаются завоевать на рынке и каким образом.

Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, или к любой отрасли, не имеют управленческой ценности. Например, миссия банка Citicorp, действующего по всему миру, имеет мало общего с предназначением местного банка небольшого городка, хотя оба они занимаются банковской деятельностью. У Compaq Computer совсем не тот стратегический путь, что у IBM, хотя обе фирмы производят персональные компьютеры. У General Electric и Whirlpool Corp. разные долгосрочные стратегии, хотя обе компании лидируют в производстве бытовой техники. Если Whirlpool производит лишь бытовую технику, то G.E. имеет лидирующие позиции в производстве авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, локомотивов, осветительных приборов, оборудования для медицинской диагностики и в телевидении (компания принадлежит NBC). Проще говоря, существуют важные различия между долгосрочными стратегическими направлениями таких ярых конкурентов, как Intel и Motorola; Philips и Matsushita; Eastman Kodak и Fuji Photo Film Co.; Michelin и Bridgestone|Firestone; Procter & Gamble и Unilever; British Telecom и AT&T.

Иногда компании ошибочно определяют миссию, формулируя ее в терминах прибыли. Однако прибыль — это скорее результат того, что делает компания. То, что мы собираемся иметь прибыль, не говорит ничего о том, в какой сфере будет эта прибыль получена. Миссии компаний, ориентированные только на получение прибыли, не дают возможности отличить одно предприятие от другого. Сфера деятельности и долгосрочная цель Sears совершенно иная, чем у фирмы Toyota, хотя обе компании нацелены на получение прибыли. Компания, которая говорит, что ее цель — получить прибыль, должна ответить на вопрос: "Что мы предпринимаем, чтобы получить прибыль?" Чтобы узнать что-либо ценное о миссии компании, мы должны знать ее ответ на вопрос: "Получить прибыль: как и для кого?"

Существуют три аспекта в формировании хорошо проработанного стратегического видения и обоснования миссии компании.

- Понимание, в каких сферах бизнеса работает компания.
- Объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно.
- Своевременное решение, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Большое значение миссия имеет не только для всей компании целиком, но и для ее отдельных сегментов. Можно привести примеры, которые показывают, каким образом формулировка миссии освещает роль и значение отдельного подразделения на фирме.

- Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого служащего.
- Миссией отдела, который занимается претензиями, является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, выплачиваемых компенсаций и заявлений по поводу порчи имущества, что достигается посредством использования конкурентоспособных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращение убытков и программ контроля.
- Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества посредством превентивных предупредительных мер и проведение расследований.

Хорошо сформулированная миссия компании создает уверенность в будущем, так как "курс управления проложен по карте"; мотивационная цель сообщения сведений о миссии компании состоит в том, чтобы вдохновить и воодушевить каждого работника компании.

Примеры миссий различных компаний мира

От копировальной техники к офису будущего ("Xerox")

Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий ("IBM")

Обеспечение долгосрочного роста прибыли наших клиентов и акционеров, достижение максимальной отдачи на вложенный капитал ("ИФД КапиталЪ").

Оперативно предоставлять бизнес-сообществу объективную, качественную и полезную информацию, необходимую для принятия решений ("Ведомости").

Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома ("Мобильные ТелеСистемы").

Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека ("ЛУКОЙЛ").

Организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной ("Google").

Совместная работа и жизнь для всеобщего блага ("Canon")

Обеспечить наиболее полное осуществление одной фундаментальных свобод человека – свободы перемещения ("Аэрофлот")

Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними ("American Red Cross")

Создать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е. передвигаясь по холлу или перемещаясь через континент, осуществлять связь без усилий ("McCaw Cellular Communications")

Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой ("Long John Silver's")

Одним из удачных подходов к определению миссии бизнеса является путь **кайзен**. В общих чертах кайзен - это японский стиль организации работы на предприятии, который направляет отдельных сотрудников и команду в целом по пути стратегических целей компании, позволяя концентрировать усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества продуктов и процессов. Отметим, что японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайзен ориентируется на качество продукта, которое затем отражает его заботу о клиенте.

Итак, основные принципы кайзен, которые можно использовать при выработке миссии и видения бизнеса. Важно понимать, что кайзен не столько создает оптимальные условия для разработки миссии и видения, сколько позволяет эффективно внедрить их в бизнес-процессы компании, а также непрерывно

совершенствовать в зависимости от изменения внешних и внутренних условий.

1. Концентрация на клиентах.

Для компании максимально важно, чтобы вся ее деятельность была мотивирована более высокой степенью удовлетворенности потребителей. И здесь нет никаких компромиссов: компания либо производит качественные товары и услуги и, следовательно, удовлетворяет потребителей, либо - нет. Каждый сотрудник лично ответственен за то, что все продукты на 100% соответствовали потребностям потребителя. Следовательно, забота о клиентах рассматривается как ключевой предмет фокуса компании.

2. Непрерывные изменения

В современном мире только постоянный поиск методов и возможностей совершенствования не прекращается даже после того, как было внедрено очередное улучшение. Каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт. Например, если было введено усовершенствование, которое позволяет сократить время, требуемое для замены режущего инструмента на станке, оно будет прописано не только в новой инструкции как новый способ подготовки машины, но и в форме стандарта времени, на котором будет производиться оценка качества работы рабочего. Однако этот стандарт будет существовать лишь до тех пор, пока каким-либо сотрудником или командой не будет найден способ его улучшить.

3. Открытое признание проблем

Поскольку у любой компании, насколько сильной бы она ни была, есть свои проблемы, то и каждая компания сталкивается с необходимостью их решать. Кайзен, благодаря развитию культуры, для которой характерна взаимная поддержка, конструктивность, неконфронтационность и отсутствие склонности к взаимным обвинениям, делает ставку на вынесение проблем на открытую дискуссию. Так эти проблемы становятся точкой приложения сил всей компании – от рядового менеджера до президента - и каждый может высказать по ним свои предложения относительно возможного решения. Если же решение проблем и выработка стратегии компании в целом производится "конспиративно", исключается возможность предложения новых свежих идей со стороны "посторонних" сотрудников. Конечно, такой подход требует от менеджеров известной доли смелости, смелости поделиться своей властью. Но иначе различные слухи, которые витают вокруг проблем компании, могут лишь затуманить понимание стратегической миссии компании у ее сотрудников и только усугубят положение.

4. Пропаганда открытости

При формулировании миссии компании и, в особенности, при диспозиции стратегических целей важно обеспечить открытость отделов друг другу. Это позволяет избежать перекрещивания должностных обязанностей и выработать более взвешенный и компромиссный подход к стратегии компании.

5. Создание рабочих команд

Каждый индивидуум в компании принадлежит к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Кроме того, сотрудник также входит в группу "одногодок" (состоящую из постоянных работников, поступивших на работу в компанию в одном и том же году; принадлежность к той или иной группе будет определять трудовой стаж). Индивидуум также участвует в одном или более кружке качества - постоянно действующем либо созданном для какой-либо цели, а также в межфункциональных командах, созданных для реализации отдельных проектов. Такая принадлежность к различным командам вовлекает сотрудника в жизнь компании и делает видение будущего компании и ее места на рынке более органичным.

6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд

Ни один человек либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не будет гарантированно обладать всеми навыками, не будет в состоянии предложить самые лучшие идеи, чтобы предложить наиболее качественную и эффективную стратегию развития, в т.ч. для всей компании в целом. С самого начала в команду специалистов-представителей различных областей, отвечающую за формулирование стратегического видения, должны быть включены люди из разных функциональных областей. На Западе, особенно в машиностроении и авиастроении, это называется "параллельным проектированием". Таким образом, при формировании межфункциональной команды создается широкая сетевая структура. Подобная команда сможет принимать полностью обоснованные операционные решения, соответствующим образом их пересматривать по мере того, как проекты развиваются.

7. Формирование "поддерживающих" взаимоотношений

Ключевой фактор успеха компании - внимание к процессу управления. Стратегия разрабатывается таким образом, что на первый план выходит организация нормальных процессуальных отношений в компании, стимулирующих вовлеченность сотрудников. Тогда и желаемые финансовые результаты наступают с

неизбежностью. Этот принцип может быть охарактеризован словом "гармония".

8. Развитие самодисциплины

Самодисциплина – важное требование не только потому, что принадлежность к команде и самостоятельный контроль собственного поведения считаются нормой, но и поскольку уважение к себе и к компании показывает внутреннюю силу и целостность; только способность к самодисциплине дает возможность удерживать свое поведение в рамках заданной стратегии. Этот принцип кайзен является наиболее чуждым для представителей западной культуры, которые, в среднем, в меньшей степени готовы постоянно жертвовать своим личным временем, которое они могли бы провести с семьей или друзьями, ради своей компании. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины и энтузиазма, тем лучше будет для организации.

9. Информирование каждого сотрудника

Еще раз остановимся на том, что весь персонал должен быть полностью информирован о миссии своей компании, ее стратегических наработках и позиционировании. Идея состоит в том, что правильное отношение и поведение будут зависеть от полного понимания и принятия миссии компании, ее культуры, ценностей, планов и опыта работы, перспектив на рынке.

10. Делегирование полномочий каждому сотруднику

Под "делегируанием полномочий" подразумевается, что каждому сотруднику даются навыки и возможность действовать в соответствии с предоставленной ему информацией. В компании работники могут оказывать реальное воздействие на ее разработку и дополнение стратегии благодаря обучению по нескольким специальностям, стимулированию, полномочиям по принятию решений, доступу к информации и бюджетам, системам обратной связи и системам поощрений.

Из этих десяти принципов пять (5-9 и 10) имеют отношение к обучению и развитию людей, и именно эти пять принципов проще всего перенести в вашу компанию, если вы хотите внедрить культуру кайзен. Они охватывают энергию, стремление и энтузиазм сотрудников, они помогут сформировать чувство общности всех, работающих в компании вместе ради достижения более высокой степени удовлетворенности потребителей. Понятно, что делегирование полномочий сотрудникам без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к катастрофическим результатам. Следовательно, сфера влияния каждого индивидуума или команды в компании, использующей кайзен, строго ограничена культурными, поведенческими и дисциплинарными стандартами, которые будут указывать сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия.

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

РОСТ ЗНАЧИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В мире происходят серьезные качественные изменения во всех сферах человеческого бытия. Естественно, что эти изменения оказывают существенное влияние на состояние бизнес среды. На рубеже XXI века эти тенденции стали очевидны. Можно выделить несколько фундаментальных изменений, происходящих с мировой системой. Эти изменения взаимосвязаны, потому определить, какое изменение является следствием или причиной действия другого, крайне сложно.

С уверенностью можно сказать, что главным феноменом современного мира является **глобализация**. Безусловно, влияние этого явления изучается с учетом всех областей жизнедеятельности общества. Но нас в первую очередь интересует влияние на бизнес. Итак, глобализация характеризуется увеличением открытости рынков. Географический рынок конкуренции компании расширяется до всего мира. То есть, ваш бизнес конкурирует не только с аналогичным бизнесом, работающей в географической близости от Вас (в том же округе Москвы или даже регионе), Ваш бизнес конкурирует с аналогичным бизнесом, находящимся в Торонто или Южной Африке. Чем крупнее бизнес, тем больше это ощущается. Однако специалисты утверждают, что весьма скоро результаты глобализации будет пожинать даже *самый малый* бизнес. Такая тенденция означает существенное обострение конкурентной борьбы.

Интенсивной интеграции и либерализации мировой торговли способствуют такие организации как Всемирная Торговая Организация, Организация экономического сотрудничества и развития. Политической и территориальной интеграции содействуют организации типа Европейского Союза и АСЕАН.

Другим феноменом сегодняшнего мира является процесс, тесно связанный с глобализацией. Это –

процесс **ускорения информатизации**, связанный с развитием информационных технологий. Результат – снова "стирание" барьеров для распространения информации. Большую роль в данном процессе играет Интернет. Именно благодаря ему информация распространяется по миру со скоростью электрического импульса. Любая уникальная рыночная позиция сразу становится достоянием общественности и подвергается копированию. Подтверждает это тот факт, что около 70% компаний в той или иной форме применяют бенчмаркинг.

Следствием глобализации, приводящая к исчезновению любых "границ", а также развития информационных технологий является **увеличение объемов доступной информации**. Каждые три года объем информации в мире удваивается, а в ближайшие 3 года будет накоплено больше информации, чем за предыдущие 300 лет.

Ситуация со сверхинформатизацией, глобализацией, увеличением объемов информации в мире приводит к **увеличению скорости изменения внешней среды** и, как следствие, к возрастанию неопределенностей для всей системы. Завтра становится все более сложно предсказуемым.

В качестве источника неопределенности для бизнеса также выступает тенденция **увеличения мобильности факторов производства**. Это, частично, следствие "стирания" границ, вызванного глобализацией. По сути, это означает все возрастающую скорость изменения внешней среды для компании.

Другая тенденция, которая опять-таки влияет на увеличение скорости изменения внешней среды, это **снижение роли материальных активов в структуре бизнеса**. Например: основными ценообразующими факторами становится не само материальное производство товара, а его разработка и позиционирование на рынке; весомую долю в стоимость компании вносит её бренд. Совершенно очевидно, нематериальные активы обладают большей мобильностью, их "легче" перемещать.

Итак, мы можем выделить пять основных факторов, наиболее остро влияющих на бизнес:

1. глобализация
2. ускорение процесса информатизации
3. увеличение объемов информации
4. снижение роли материальных активов
5. повышение мобильности факторов

Эти факторы приводят к следующим последствиям, с которыми сталкивается любая компания: **возрастание неопределенности и повышение конкуренции**. Быстро изменяющаяся внешняя среда требует от компании, во-первых, быстрой реакции на эти изменения, а во-вторых, своевременности действий компании. Повышение конкуренции требует постоянного оттачивания существующих и поиск новых конкурентных преимуществ.

Компания, не выработавшая качественного "интерфейса" (оболочки) взаимодействия с внешним миром, сегодня обречена на быстрое поражение.

Одним из таких инструментов является стратегический менеджмент.

- Стратегический менеджмент устремлен на формирование устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих контролировать конкурентоспособность компании. "Конкурентоспособность – это свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с конкурирующими субъектами рыночных отношений" (М. Портер).
- Стратегический менеджмент служит инструментом создания эффективного управления, благодаря чему увеличивается эластичность компании, позволяя ей более гибко реагировать на изменения во внешней среде.



ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ СТРАТЕГИЯ

В предыдущей главе мы выяснили, что сегодня стратегический менеджмент является важнейшим инструментом управления бизнесом. Наличие качественной стратегии приводит к значительному повышению конкурентоспособности бизнеса на рынке.

Итак, что происходит с вашим бизнесом при появлении стратегии? Почему стратегия так нужна ему?

1. Стратегия задает направление

Основной смысл стратегии – указывать организации надежный курс развития в существующих условиях. Она устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. Всем понятно, куда движется организация, зачем и как она это делает. В такой ситуации отсекаются многие второстепенные проблемы и силы организации фокусируются на достижении заявленных целей.

При стратегическом менеджменте все процессы, происходящие в организации, "встроены" в единую "пирамиду достижения цели".



Мотивация персонала, все процессы, структура и функции организации, проводимые политики (кадровая, маркетинговая, производственная и др.), цели и стратегия развития организации представляют собой единое целое, смыслом существования которого является реализация общей цели – миссии компании.

2. Стратегия координирует усилия

Когда на разных уровнях и в разных плоскостях работы бизнеса понятно, куда, зачем и как он движется (существует стратегия), создается основа для координации усилий. Появляется *общая* согласованная "картина" будущего компании.



Как говорится, "марширующие в одной колонне, не всегда идут к одной цели". Наличие стратегии снимает этот парадокс.

3. Стратегия характеризует организацию

Стратегия отражает уникальность организации, демонстрирует ее отличительные особенности, что согласно взглядам М.Портера, является одним из важнейших факторов успешной конкурентной борьбы.

Стратегия одновременно является "посланием" во внешнюю среду, формируя имидж компании, и "обращением" во внутреннюю среду компании, формируя микроклимат или, так называемый, корпоративный дух.

Скажем несколько слов и об "опасностях" стратегического менеджмента. Как мы говорили, стратегия устанавливает "курс движения" компании и координирует усилия по движению по заданному курсу. И здесь могут скрываться некоторые опасности. Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности и возможности. Необходимо помнить, что следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории – верный способ "повстречаться" с айсбергом.

Задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

Основной тезис, позволяющий избежать негативных эффектов стратегического менеджмента, звучит как:

"Стратегия организации постоянно развивается, она не разрабатывается раз и навсегда!" Даже после создания стратегии, кажущейся Вам идеальной, будьте внимательны к изменениям внешней среды, которые в любой момент могут превратить стратегию из блага в большую опасность для бизнеса.

Для наглядности продемонстрируем доказательства полезности стратегического мышления. В.Г.Паршков и В.И.Чадаев предлагают следующую иллюстрацию.

Если ответы на вопросы бизнес-плана - это и есть стратегия и тактика достижения стратегической цели, то каким образом следует проводить в жизнь бизнес-план "Как попасть на Новый Арбат в срок и в пределах имеющихся средств". Вот самые разные варианты.

Если вам гораздо важнее сэкономить время, то вы купите билет на самолет, из аэропорта на такси доберетесь до Нового Арбата. Но тогда придется дополнительно инвестировать в проект собственные деньги (используете собственные оборотные средства). Если вы уверены, что на новом посту продержитесь достаточно долго, а разница в зарплате с лихвой окупит вложенные лично вами 1000 рублей в достаточно короткий срок - Вы выберете именно эту стратегию достижения цели.

Если вы готовы поступиться комфортом (используете внутренние сильные стороны), хотите застраховаться от случайностей (минимизировать риски внешней среды - вдруг нелетная погода и самолет не полетит) - вы немедленно пойдете на вокзал, купите билет на ближайший поезд, с 3 ночи до 7 утра проведете на вокзале в Москве, после чего разыщите здание №19 на Новом Арбате, выясните что это Совет Федерации РФ, узнаете как туда попасть и будете спокойно ждать назначенного часа.

Если Вы хотите гарантированно заработать еще и какие-то деньги на выполнении этого задания, вы купите самый дешевый билет в общий вагон, возьмете из дома бутерброды, выполните задание и получите как моментальную премию 720 рублей оставшихся командировочных. Правда есть риск - возможно на трамвае вы не успеете к сроку добраться от вокзала к месту встречи (это самый дешевый поезд может прийти в Москву за 47 минут до назначенного времени). Третий вариант достижения стратегической цели.

Если приложите некоторые нетривиальные усилия (маркетинговые исследования этого "сегмента рынка"), вы можете обнаружить, что как раз в нужный день в нужное время в Москву отправляется ваш приятель на своей машине и готов Вас подвезти прямо до места. Или выясняется, что ваша невестка-проводница именно сегодня отправляется в Москву и готова вас туда с комфортом доставить (вы используете благоприятные факторы внешней среды). Правда снова увеличиваются риски: а вдруг приятель передумает, машина сломается или попадет в ДТП, невестка заболит и т.д. Четвертый вариант достижения стратегической цели.

Есть, наконец, еще один, пятый, вариант. Вы продолжаете заниматься текущими делами, не интересуетесь, есть ли билеты; и вообще ходят ли поезда и когда; не думаете где это - Новый Арбат и т.д. Возможно, вы попадете в Москву, а может быть и не успеете. И вместо Вас там окажется другой Человек. И место ваше займет другой человек. Катастрофы не будет. Жизнь будет продолжаться, но вы переместитесь на одну или несколько ступенек вниз, а кто-то вверх. Такое отсутствие стратегии достижения цели на самом деле тоже стратегия: стратегия "Будь что будет! Авось повезет".

Итак, еще раз напомним, что отсутствие стратегии – это тоже стратегия. Если вы не спланируете будущее своего бизнеса, оно "спланируется" независимо от вас. Стратегия – это даже не способ удержаться на плаву, а неотъемлемая часть бизнеса, вроде офисного оборудования или бухгалтерии.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЫШЛЕНИЯ

Поскольку стратегия организации разрабатывается человеком, пришло время уделить внимание некоторым свойствам и особенностям его психологии. Дело в том, что некоторые из них могут оказать существенное влияние, во-первых, на процесс стратегического анализа и разработки стратегии, а, во-вторых, на результат, т.е. насколько эффективной и адекватной в итоге получится генеральная линия планируемого развития компании.

Хотя содержание этой главы субъективно (привязано к личности стратега), её польза носит объективный характер, поскольку обсуждаемые здесь психологические особенности присущи буквально каждому из нас, а излагаемая информация на 100% подтверждается экспериментальным путём.

Итак, прежде всего, зафиксируем следующее обстоятельство: создание стратегии — это в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущи азарт и риск. Для разработки стратегии необходимо иметь талант предпринимателя и так называемый "стратегический образ мышления". Менеджер должен постараться, чтобы его стратегия в максимальной степени учитывала события, происходящие за пределами фирмы, в частности, изменение вкусов покупателей, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, только что появившиеся новые условия ведения бизнеса. Стратегия компании сможет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если менеджер проявит свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, беседуя с клиентами, увеличивая конкурентоспособность фирмы, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации. Таким образом, умение разрабатывать стратегии напрямую зависит от предпринимательского таланта. Одно не может существовать без другого.

Компания может столкнуться с двумя опасностями, если ее руководители не наделены соответствующего рода талантами.

Первая — это устаревшая стратегия. Чем быстрее меняется ситуация, тем большее значение приобретает умение менеджера проводить динамику чередующихся условий и вносить стратегические поправки. Основываться на уравновешенных стратегических трендах более рискованно, чем вносить изменения. Жёсткие, неподатливые к изменениям внешней среды стратегии, все дальше и дальше отходящие от рыночных реалий, рано или поздно приведут компанию к краху.

Вторая опасность — образ мышления улитки, направленный внутрь компании. Менеджеры, не обладающие в достаточной мере предпринимательскими навыками, обычно не любят рисковать и сильно колеблются, переходя на новый стратегический курс в период, когда применяемая до этого стратегия приносила приемлемые результаты. Они поверхностно изучают рыночные тенденции и редко прислушиваются к мнению клиентов. Чаще всего они игнорируют события, происходящие за пределами фирмы, считая их незначительными ("Мы не думали, что это действительно нас коснется"), или же исследуют их слишком дотошно, прежде чем что-либо предпринять.

Будучи вполне удовлетворены текущей стратегией, менеджеры концентрируют свою энергию и внимание на решении внутренних проблем: организационных процессах и процедурах, отчетах и крайних сроках, политике компании, кадровых вопросах. Соответственно стратегические действия, предпринимаемые менеджерами, ориентированы на внутренние проблемы фирмы и разрабатываются в соответствии с традиционными подходами, что вполне устраивает внутренние "политические" коалиции и безопасно как в организационном отношении, так и с точки зрения карьеры.

Однако **хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем фирмы**. Стратегии, разработанные "изнутри", не полностью оторваны от отрасли, где работает фирма, и от конкурентной борьбы, но и далеко не всегда учитывают тенденции рынка и запросы клиентов. Более того, решение внешних проблем часто приносится в жертву урегулированию внутренних споров (это в равной степени характерно как для крупных корпораций, так и для малых и средних предприятий). Чем слабее предпринимательский талант руководителя-стратега, тем выше вероятность применения именно такой стратегии, в результате его снижается конкурентоспособность фирмы и ее способность удовлетворять требования клиентов.

Хорошим барометром предпринимательских навыков руководителя является его реакция на новые стратегические возможности, то, как он воспринимает инновации других компаний, его действия по улучшению работы организации. Менеджеры, наделенные талантом предпринимательства, обычно являются первопроходцами, быстро воспринимают все новшества. Они берут на себя определенную долю риска и иницируют кардинально новые стратегии. В отличие от них те, кто придерживается стратегии "изнутри", боятся риска, плохо реагируют на какие-либо изменения, слишком уверенные в своей формуле надеются избежать всех ошибок, которые, по их мнению, совершают первопроходцы. Подобные директора предпочитают минимальные изменения стратегии глобальным стратегическим преобразованиям (зачастую в ущерб будущему компании).

Рассмотрев, таким образом, кратко наиболее общие психологические особенности руководителей-стратегов, перейдем к непосредственному обсуждению практической материи.

Прежде всего, ещё раз отметим: в реальности стратегия редко разрабатывается сугубо рационально, т.е. с соблюдением строгой логики на основе достоверных фактических данных. В этот процесс всегда в той или иной степени вмешиваются настроения, эмоции, симпатии и антипатии, желания и другие иррациональные или психологические факторы. Эти факторы проявляют себя и если стратегию разрабатывает один человек, и если над ней работает команда. Их необходимо уметь выявлять и

учитывать, особенно когда стратег сталкивается с противодействием своей логически выверенной, основывающейся на фактах позиции относительно той или иной альтернативы.

Из множества индивидуальных черт и личностных факторов, оказывающих влияние на процесс стратегического анализа, разработки и оценки стратегии, пожалуй, одно из ключевых ролей играет так называемая "субъективная рациональность".

Субъективная рациональность – это рациональность, *ограниченная* рамками мышления только одного человека. Слово "субъективный" значит "эмоциональный, произвольный, предвзятый", а "рациональный" – "беспристрастный, логичный, последовательный". *Поэтому стратег, которому присуща субъективная рациональность, думает логично, но в рамках собственного мышления. В рамках чужой субъективной рациональности его логика может быть ложной.*

По существу, это свойство человека рассуждать логически, основываясь на вполне определённых посылах. Проблема, как правило, состоит только в том, что эти самые предпосылки у каждого человека свои, поэтому, даже рассуждая "логически" два стратега-аналитика приходят к неодинаковым выводам.

Точно также каждый стратег, исходя из своего предыдущего опыта, знаний, интуиции и других (зачастую одному ему известных) факторов, по-своему оценивает вероятность наступления определённого события (у разных людей склонность к риску очень неодинакова и она усугубляется в условиях навязываемой стратегической альтернативы: проявляется известный эффект противоречия).

Концепция субъективной рациональности указывает, что два одинаково квалифицированных стратега могут использовать логику для принятия одного и того же решения и прийти к различным выводам. Это происходит потому, что каждый специалист придает большее или меньшее значение различным факторам. Особенно заметно субъективная рациональность проявляется при оценке альтернативных стратегий развития событий. Поскольку руководитель придает особое значение тем или иным факторам, постольку он использует при этом свой собственный механизм принятия решений в процессе стратегического планирования.

Личностные факторы, связанные с индивидуальным восприятием ситуации, проявляются на всех ключевых этапах разработки стратегии: при оценке вероятностей развития ситуации на рынке по определённому сценарию, оценке альтернатив, общей оценке эффективности разработанной основной стратегии и предлагаемых альтернативных моделях поведения компании в условиях неопределённости.

Теперь же взглянем несколько подробнее на особенности психологии человека, играющие важную роль в процессе стратегического планирования. Эти обстоятельства очень полезно иметь в виду для повышения эффективности стратегической деятельности.

Учёные давно подтвердили экспериментально, что на оценки и суждения людей сильно влияют яркость и живость информации о событиях. Это явление носит название **"эффект наглядности"**, или **"эффект яркости"**. Эксперименты показали, что люди, принимая решения (а разработка и, тем более, реализация плана стратегического развития компании полностью состоит из принятия решений), в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое и бедное описание достоверных и весьма вероятных событий. Сила яркой информации широко используется рекламными агентствами, политиками, юристами, предпринимателями, которые стремятся повлиять на решения других людей: покупателей, избирателей, судей, партнеров по переговорам и т.д. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с этой информацией, оцениваются как более вероятные.

В практике разработки стратегии это обстоятельство полезно иметь в виду, так как при продумывании возможных вариантов развития событий полагаться только на собственный "вероятностный глазомер" нецелесообразно, именно потому, что индивидуальный опыт (сколь бы он ни был богат) и так весьма ограничен, а если ещё и вспоминаются только особо яркие "дефолты", "землетрясения" и "одиннадцатые сентября", то стратегия получится односторонней.

Другой любопытный эффект человеческой психики состоит в том, что мы считаем больше вероятность благоприятного исхода (события) и меньше неблагоприятного, если мы можем контролировать ситуацию – это так называемая **"иллюзия контроля"**. Само по себе это, пожалуй, правильно, только вот степень нашего контроля зачастую нами переоценивается. *Эффект "иллюзии контроля" в стратегическом планировании выражается в более рискованных действиях. В связи с этим полезно бывает немножко недооценить свои способности "убедить нужного человека" и благоприятное расположение к себе*

"влиятельного школьного товарища" и получить в итоге приятный сюрприз вместо основательной "головной боли". Это тем полезнее, что, согласно подтвержденному экспериментально эффекту Ирвина, люди вообще склонны завышать вероятности благоприятных событий и занижать вероятности неблагоприятных.

Наконец, взглянем чуть подробнее на субъективные (личностные) особенности, которые могут значительно осложнить адекватность выработанной стратегии. **Если поправку на описываемые психологические факторы не делать, то разработка стратегии, вероятно, пройдет настолько же легче, насколько бесполезнее окажется в конечном итоге результат.**

БАРЬЕРЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

За время существования стратегического менеджмента было предложено и усовершенствовано огромное количество подходов и инструментов стратегического мышления. Однако основным фактором качества стратегии были и до сих пор остаются особенности мышления человека – то есть факторы исключительно *субъективные*.

Мозг большинства из нас (к сожалению или к счастью?...) отнюдь не идеален в вопросах строгой логики и рационализма: глубоко в нашем (под)сознании сидят всевозможные убеждения и предрассудки. Именно таким психологическим факторам, часто служащим нам плохую службу в процессе разработки стратегии, и будет посвящена настоящая часть модуля.

1. Излишняя самоуверенность

Как правило, весомым фактором успеха бизнеса является уверенность руководителя в собственной силе и исключительности идеи.

Однако зачастую избыток положительного качества превращается в качество отрицательное. Так и с уверенностью. Излишняя уверенность перерастает в "сверхоптимизм" и приводит к рассмотрению перспектив бизнеса "сквозь розовые очки". В этом случае действительное текущее положение дел начинает всё дальше приближаться к желаемому, но, увы, только в сознании горе-стратега. Возникает естественное и, как правило, неосознаваемое ощущение того, что "всё будет хорошо", которое самым пагубным образом отражается на качестве стратегического планирования.

Каждый человек склонен существенно завышать значимость и адекватность собственных представлений о любом процессе, явлении, качестве. Говоря о "самоуверенности" человеческого разума, мы, в качестве частного случая, можем привести тот факт, что люди часто слишком оптимистично смотрят на свои способности к точной оценке фактов, событий, показателей. Сторонники поведенческой экономики часто иллюстрируют этот недостаток с помощью простых контрольных опросов. Например, опрашиваемым предлагается предположительно оценить вес полностью загруженного аэробуса или длину Нила. При этом участников просят предложить не точное число, а, скорее, диапазон, в пределах которого они на 90% уверены в "точном попадании". Снова и снова участники подобных опросов попадают в ловушку: вместо того, чтобы выдвинуть в качестве предположения максимально широкий диапазон значений, они предлагают узкий и, как следствие, пропускают правильный ответ.



Решение

Оптимизм – ваш страшный враг при построении стратегии. Чем более реалистично (читай пессимистично) Ваше видение, тем более защищен Ваш бизнес. Постарайтесь максимально исключить возможность отрицательных сюрпризов: стоит ухудшить самый пессимистический сценарий на 20 - 25%, чтобы избежать риска неправильного

толкования преимуществ. Лучше, если оптимальный вариант стратегии выбирается из как можно большего числа сценариев. Также необходимо разрабатывать стратегию с учетом вероятных неопределенностей: гибкость позволит адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Любые идеи, проекты и принципы, лежащие в основу стратегии развития компании, по возможности, должны подвергаться независимой оценке.

Создать культуру постоянной критики в организации. Менеджеры и руководители должны уметь ценить открытую и конструктивную критику. Критика стратегии должна быть замечена как полезное, не враждебное действие. В свою очередь, вместо того, чтобы просить проверить правильность вашей стратегии, просите детального опровержения.

2. "Интеллектуальная бухгалтерия"

Как и в предыдущем пункте, здесь мы снова будем говорить о превращении избытка положительного качества в качество отрицательное... Сегодня все больше распространяется мнение о бесполезности рациональных рассуждений, и данный подход, скорее всего, будет развиваться далее. Однако чрезмерное пренебрежение рациональными доводами далеко не полезно. Склонность к принятию решений на основе эмоций, интуиции и др. нерациональных доводов можно назвать "интеллектуальной бухгалтерией".

Например, очень многих менеджеров весьма уважаемых компаний явно проявляется стремление относиться к материально-финансовым средствам в зависимости от того, где они сберегаются, откуда пришли и как именно расходуются, т.е. от чрезвычайно изменчивых факторов. Такая "денежная категоризация" приводит к неосмотрительным и достаточно рискованным вложениям в побочные виды деятельности в ущерб основной.



Решение

Следует выработать четкие критерии полезности (например, инвестиций) и постоянно их соблюдать. Не стоит, поддаваясь искушению, руководствоваться мыслью, вроде "шальные деньги обязательно нужно проиграть в карты". Наверняка Вам известно множество способов потратить даже незапланированные поступления с куда большей отдачей.

Так же целесообразно избегать соблазна назвать рискованные непрофильные вложения "стратегическими инвестициями" - это не одно и то же!

3. Страх перемен

В одном классическом эксперименте группу студентов спросили, как бы они инвестировали гипотетическое наследство. Некоторым в наследство досталось несколько миллионов долларов в низкодоходных облигациях, другим – те же миллионы в рискованных акциях. В подавляющем большинстве случаев студенты оставили свои портфели неизменными. В чем причина? В том, что изначально на решение об инвестировании капитала повлиял состав портфеля, но отнюдь не желание рисковать. Иными словами, всегда комфортнее оставить все, как есть.

Такой допуск очень плохо совмещается с эффективным процессом стратегического планирования. Сила "статус-кво" не позволяет топ-менеджерам и собственникам компаний вовремя избавляться от бесперспективных и уже ставших убыточными предприятий. Таким образом, боязнь студентов вложиться в иные бумаги и взять на себя риск отвратила их от рационального выбора: сбалансировать инвестиционные портфели.

Специалисты по психологической экономике давно заметили, что стремление людей не потерять значительно сильнее их желания приобрести. На практике это выражается в "эффекте обладания" - склонности людей переоценивать значимость и ценность своих вещей (активов) на том лишь основании, что эти самые вещи (активы) им уже принадлежат.

Люди, как правило, очень трепетно и ревностно относятся к вещам (читай, активам), которые принадлежат им на правах собственности. Уже сам факт *обладания* вещью делает ее гораздо более ценной. Ричард Талер протестировал этот эффект с помощью простых кофейных чашек, на которых был изображен логотип Корнельского университета. Студенты-обладатели чашек не хотели расставаться с ними менее чем за \$5,25, в то время как не имевшие чашек были согласны их приобрести всего за \$2,75.

Таким образом, высококлассный стратег постоянно соотносит стоимость имеющихся в наличии активов с более или менее устойчивыми эквивалентами и текущим положением вещей (например, со сложившейся рыночной ситуацией).



Решение

Анализируйте плюсы и минусы стабильного (текущего) состояния с таким же рвением, как и возможности для нового роста и изменений.

Помните: Умение оценивать новые стратегические риски - признак профессионализма стратега, а способность увидеть опасность стабильности - признак гениальности.

4. Эффект обладания. "Пусть плохое, но моё!"

Из одних учебных пособий по управлению в другие кочует любопытная психологическая особенность руководителей: нерентабельный проект продолжает финансироваться из года в год, в то время как финансирование доходных видов деятельности постепенно урезается.

Одно из объяснений – отвращение к убыткам: лучше потратить дополнительные \$10 млн. на стомиллионный нерентабельный проект, нежели списать в убыток \$100 млн. Другое объяснение – это очередной якорь. Однажды зацепившись за сумму в \$100 млн., мозг стратега автоматически будет считать дополнительными \$10 затратных миллионов.

Но, объяснения - объяснениями, а бороться с такими "бездонными бочками" очень непросто.



Решение

Оценивая текущие проекты, не ограничивайте себя размером затраченных на него финансовых средств и усилий, подумайте об упущенных возможностях: "Куда могли бы пойти вкладываемые в этот проект средства (и время) и какую бы отдачу могли бы обеспечить".

5. Привязанность к опыту. "Избирательное сознание"

Одна из самых удивительных особенностей человеческого мозга называется "постановка на якорь". "Постановка на якорь" - это создание неких умственных установок: незаметных, но очень влиятельных.

"Постановка на якорь" может быть мощным инструментом для стратега. На переговорах по продаже бизнеса указанная завышенная цена может в конечном итоге сохранить привлекательность сделки для продавца, поскольку предложение покупателя будет поставлено на якорь вокруг изначально заявленной цифры. Этот нехитрый опыт показывает, что наше сознание склонно цепляться за отдельные эпизоды прошлого, совершенно упуская из виду картину в целом.

"Постановка на якорь" очень эффективно применяется в рекламном бизнесе и при ведении деловых переговоров. Большинство инвестиционных фондов рекламируют себя, ссылаясь на свои прошлые достижения, хотя ситуация на фондовом рынке настолько изменчива, что это поддержкой прошлого опыта можно заручиться в очень малой степени (и уж точно он не может гарантировать успеха в будущем), но потенциальных клиентов внушительные цифры "цепляют".



В процессе разработки стратегии такого рода "якоря" могут сыграть злую шутку, поскольку они фокусируют на себе внимание разработчика, отвлекая от всего поля "исторической перспективы".

Для стратега выводы, основанные на исключениях, - непозволительная роскошь.

Решение

Согласно известному выражению Дизраэли ("Есть ложь, огромная ложь и... статистика") совершенно полагаться на статистику не стоит, но она может указать на объективные факты, показать существенные закономерности развития ряда процессов и уж точно гораздо предпочтительнее исключений.

6. Страх отличия. "Пытайтесь изобрести велосипед!"

Желание соответствовать поведению и мнениям других – фундаментальная человеческая черта и принятый принцип психологии. Именно поэтому для любого руководителя есть лишь один кошмар, который хуже страшной стратегической ошибки: быть единственным на рынке, кто ее допустил

Однако оригинальность и успешность стратегии как раз и заключается в том, чтобы отойти от устойчивой тенденции и сломать правила, взорвать рынок. Да, безусловно, некоторые черты присущи всем компаниям, оригинальность должна быть оправданной, но простое следование в общем русле отнюдь не является залогом долгосрочного успеха (а на исключительный результат вообще надеяться глупо).



Стратегия как раз и состоит в том, чтобы придумать и пошагово расписать новые возможности расширения бизнеса, захвата рынка и т.д. Копирование наработанного опыта ("Я-как-все" или "А-чем-я-хуже") рано или поздно обречено на провал.

Решение

Изучение и реализация на практике находок конкурентов - занятие нужное и важное, но совершенно недостаточное (особенно в интенсивно развивающихся отраслях экономики). Поиск нового может быть успешным не только на периферии вашей бизнес-среды, но и за ее пределами.

7. Склонность к преувеличениям проблем. "Насколько страшен "черт", если его не малюют?"

Социологи давно показали, что когда люди переживают серьезные изменения в жизни, их психологический настрой и ощущения никак не соответствуют их предыдущим ожиданиям. Суть только лишь в том, как мы оцениваем происходящее. Люди удивительно быстро меняются и, как правило, достигают равновесного психологического состояния.

В бизнесе проблема ложных психологических оценок своего будущего состояния применима к периоду перемен. На стандартный в таких ситуациях внутренний вопрос: "Что же теперь будет?", зачастую возникает реакция – паника.

Актуальность и сложность раскрывается в ситуациях слияния и поглощения компаний. Когда менеджеры, отдавшие компании лучшие годы своей жизни, видят стратегические угрозы для своего детища, они очень склонны их преувеличить и начать бурно выражать собственное беспокойство.

Менеджеры боятся потерять свою независимость, часть полномочий, личные кабинеты и персональную машину с водителем... Они боятся, порой, весьма смутно представляя все будущие особенности своей дальнейшей деятельности, а у страха, как известно, глаза велики... Да и сотрудникам организации напряжённость начальства передаётся лучше любого вируса.



Решение

"Надо быть спокойным и упрямым" Это выражение можно вообще взять в качестве девиза к стратегическому планированию.

В повседневной работе и, особенно в периоды кризисов пытайтесь сохранить психологическое равновесие. Сильные эмоции и переживания отнимают массу времени и сил, не позволяют хоть сколько-нибудь объективно взглянуть на происходящее. Любую новость (как хорошую, так и плохую) воспринимайте спокойно, деля её возможный эффект как минимум на два.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дафт М. Менеджмент. СПб, "Питер", 2002.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, "Питер", 2001.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М, "Альпина Бизнес Букс", 2005.
4. Портер М. Конкуренция. М-СПБ-Киев, "Вильямс", 2005.
5. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. М, "ЮНИТИ", 1998.
6. Уткин З. Курс менеджмента. М, "Зерцало", 1998.
7. Материалы Национального института конкурентоспособности и ООО "Стратегика"

II. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ВВЕДЕНИЕ

Пожалуй, любой начинающий предприниматель в определенный момент своей бизнес-карьеры приходит к необходимости ответить для себя на страшный вопрос: «Что будет завтра? Что такое стратегический анализ и как он может помочь?!» И, конечно, находится не слишком много смельчаков, готовых подвизаться на это нелегкое дело. Поэтому судьба компании оказывается оставленной на волю прихотливому случаю, и отсутствие стратегии, которую – несомненно – разработать без стратегического анализа невозможно, шаг за шагом заводит бизнес в тупик. Остается горько сожалеть о несвершившихся планах и разрушенных надеждах. Чтобы помочь Вам избежать подобного плачевного положения, мы все-таки мы попробуем разобраться в том, что же представляет собой стратегический анализ как один из неотъемлемых сегментов стратегического мышления.

В целом, можно смело констатировать, что стратегический анализ занимает ключевое место в процессе развития компании. Грамотно проведенный стратегический анализ становится значимым конкурентным преимуществом компании, поскольку наделяет ее остроактуальной и полезной информацией, например, относительно положения ситуации в отрасли.

Существенным качеством стратегического анализа является его долгосрочная перспектива. Стратегический анализ позволяет нам заглянуть в будущее компании через её настоящее и прошлое. Тем самым он являет нашему взору глубинные причины, порождающие неудачи компании, или указывает на перспективные направления её роста. Проще говоря, именно на основе информации, полученной благодаря стратегическому анализу, и должен происходить рациональный выбор стратегии из возможного множества альтернатив.

Итак, стратегический анализ ответит на следующие вопросы:

- Каков уровень конкурентоспособности компании сегодня?
- Какие наиболее важные проблемы компании?
- Каковы макроэкономические тенденции и их влияние на будущее компании?
- Каковы тенденции развития рынка, на котором работает компания, и их влияние на будущее компании?
- Каковы возможности для роста компании с учетом тенденций развития внешней среды?
- Какие ограничения и риски являются препятствием для развития компании, и какова вероятность ее успешного развития, с учетом имеющихся в области предпосылок и тенденций?
- Какие стратегические цели компании могут быть сформированы с учетом различных сценариев развития?
- Какие стратегические цели и пути их достижения возможны?
- Какова должна быть структура компании?

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Существуют различные точки зрения на основную цель, которую преследует стратегический анализ. Но, безусловно, что все эти взгляды носят смежный характер, и различаются они между собой лишь определенным акцентированием тех или иных областей. Наиболее обще можно констатировать, **что основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии.** Проще говоря, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа, она, по сути, выступает в качестве фундаментальной методологической установки стратегического анализа.

В ходе исследования перед стратегическим анализом стоит несколько задач, которые носят уже более прикладной характер. Анализ затрагивает наиболее показательные стороны жизнедеятельности компании. Тем самым, задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем.

Основные задачи стратегического анализа

- Безусловно, одной из главных задач стратегического анализа является определение уровня конкурентоспособности компании. При выполнении этой задачи, очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент.
- Также стратегический анализ должен определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения. Помимо этого, необходимо создать иерархию проблем., то есть выявить наиболее

остроактуальные. Тем самым предопределить алгоритм их разрешения.

- Задачей стратегического анализа является проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, описать структуру компании и пути её преобразования.
- Не менее важен блок задач, касающихся анализа внешней среды. Среди них следует выделить как наиболее важные, такие задачи как: определение макроэкономических тенденций, и их вероятное влияние на будущее компании. Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает компания. С учетом вышеупомянутых тенденций, рассчитать условия и предпосылки, необходимые для роста компании.
- Специфической задачей стратегического анализа является прогнозирование. По сути, это есть моделирование будущего компании, используя насущные тенденции и условия среды, в которой находится компания. Выполнение этой задачи отчасти помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании.

При проведении стратегического анализа проводится изучение внутренней и внешней среды компании.

Компания, которую исследователь «подвергает» стратегическому анализу, рассматривается им как феномен, имеющий двойственную природу. Во-первых, компания мыслится в качестве некой замкнутой системы, обладающей индивидуальными, отличительными признаками: она имеет свою структуру, свой потенциал, определенное ограниченное количество специфических ресурсов, некоторые финансовые показатели. В данном случае стратегический анализ оперирует со сферой **«внутренней среды»** компании. Главным результатом должно при таком подходе стать понимание организации процессов управления и планирования внутри компании, общих механизмов ее (компании) существования.

Во-вторых, компания при стратегическом анализе понимается как составной элемент макросистемы (кластера, регионального, национального или глобального рынка) – здесь исследуется характер ее отраслевых связей, макроэкономические показатели локации, в которой компания расположена, структура и состояние рынков, бизнес-среда и т.п. То есть мы затрагиваем сферу **«внешней среды»** жизнедеятельности компании. Нам важно осознать, в каких условиях компании приходится работать, и каким образом налажены ее взаимосвязи с этой средой, партнерами, поставщиками и конкурентами. При этом стратегический анализ должен быть направлен преимущественно на выделение значимых для конкретного бизнеса аспектов макросистемы. Так, для производителя женской одежды вряд ли будет интерес материал о тенденциях изменения соотношений в оборонном заказе государства. Приоритетные области исследования должны подразумеваться априори, т.е. их следует выделить еще до начала стратегического анализа - на основе здравого предпринимательского смысла и элементарной экономической грамотности и представления о бизнесе.

Составные части стратегического анализа (СОБ – стратегическая область бизнеса)



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Что такое СОБ?

Стратегический анализ как особая методология изучения архитектуры бизнеса, прежде всего, подразумевает выделение в нем так называемых СОБ – стратегических областей бизнеса. Этот шаг помогает четче осознать специфику конкретной бизнес-модели и определить масштабы и принципы воздействия на бизнес в целом.

СОБ представляет из себя особый сегмент бизнеса, отвечающий за выпуск конкретного товара или товаров. Естественно, что каждая СОБ ориентирована на определенную целевую группу и конкурирует за влияние на нее с прочими представителями данного рынка. СОБ характеризуется наличием набора ресурсов (которые она самостоятельно контролирует), предназначенных для осуществления амбиций СОБ на рынке. Во главе каждой СОБ стоит собственный руководитель, который определяет направления ее деятельности: производство, сбыт, маркетинг, дистрибуцию, учет и прочее.

Для выделения СОБ следует на основе перечня критериев провести сегментацию бизнеса. Сегментация заключается в группировке отдельных разрозненных признаков производства товаров и услуг в некие целостные формы. При этом учитываются общие признаки самих товаров, которые выпускаются или могут выпускаться предприятием, а также признаки потребителей товаров, каналов распределения, а также отличительные особенности каждого конкретного рынка с точки зрения его географического охвата (локальный, региональный, глобальный).

ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

Внешний анализ включает в себя анализ потребителей, конкуренции, рынка и неопределенностей.

Составляющие внешнего анализа



Анализ потребителей

После того, как проведена сегментация, и мы поняли с какими бизнес-процессами нам следует работать, можно приступать ко внешнему стратегическому анализу. Начинать его следует с анализа потребителей, т.к. в конечном счете именно поведение потребителей определяет успешность бизнеса в целом – потребители «голосуют рублем» за те или иные продукты или услуги, приобретаю их, рекомендуя товарищам и знакомым, иногда непосредственно включаясь в участие в дистрибуции товара (как например, происходит с клиентами некоторых парфюмерных компаний, распространяющих продукцию через каталоги).

Для того, чтобы определить, каким образом надлежит вести себя с потребителями, при стратегическом внешнем анализе нам предстоит выяснить, кто из потребителей является самым крупным. Следует нам ориентироваться на розницу или работать по принципу b2b. Отметим, что далеко не всегда самые крупные потребители являются самыми прибыльными (что хорошо видно на примере банков, у которых массовые частные клиенты составляют малую толику общей прибыли). Поэтому нам также очень важно понять, кто является самыми прибыльными клиентами компании.

Но нас не устраивает просто состояние рынка на данный момент. Для любого бизнесмена, смотрящего вперед, принципиальным кажется выделение наиболее перспективных клиентов. Это позволит переоценить отношение к данной категории потребителей уже сейчас и принять соответствующие организационные и технологические решения.

Следует отдельно отметить, что в ходе исследования массы потребителей логично будет выделить в них специфические группы, отличающиеся друг от друга по некоторому набору признаков, кроме непосредственного участия в приобретении товара (т.е. масштаба трат). Для их сегментации в целом могут быть использованы такие критерии, как характеристики продукта, тип организации, лояльность потребителей, географическое расположение, чувствительность к цене, использование продукта.

Мотивация потребителей распадается на две противоположные шкалы: удовлетворенные и неудовлетворенные потребности.

В наборе удовлетворенных потребностей следует отдельно изучить, какие элементы товара оценены потребителем, как наиболее значимые; каковы подлинные цели потребителей, зачем они покупают данный товар или услугу; как можно их еще более детально сегментировать с учетом углубленного изучения мотивационных приоритетов; что подталкивает потребителей к изменению приоритетов в

оценке товара и его потреблении.

Логично, что еще более важным является изучение неудовлетворенности потребителей. Тут нам нужно понять, почему потребители остались неудовлетворенными. Для этого следует выяснить причины отказа потребителей от товара или услуги, каким образом на решение потребителей оказали воздействие различные инциденты во взаимоотношениях с поставщиком товара или услуги, и почему эти инциденты стали возможны. Некоторые из своих неудовлетворенных потребностей потребители могут определить самостоятельно, определить некоторые – им, увы, не под силу. Нам нужно постараться различить два этих вида потребностей.

Наконец, мы должны понять, какие потребности становятся для данных потребителей переломными. Итог изучения потребителей должно стать структурированное представление о принципах и целях их поведения, мы должны научиться предвосхищать желания потребителей, уметь «играть» с их интересами.

Анализ конкуренции

Насыщенность конкурентной среды и поведение главных конкурентов всегда является одним из важнейших факторов, определяющих успешность того или иного бизнеса. Зачастую, именно условия конкурентной борьбы, а не желания и выбор потребителей, заставляют предпринимателей идти на определенные меры, зачастую очень непопулярные.

Прежде всего, мы должны понять, кто является основными конкурентами СОБ на данном рынке в целом. Здесь нам важно определить, кто в принципе способен конкурировать с данным товаром или услугой. Так, для авиа-перевозчиков конкурентами выступают не только такие же авиакомпании, но и различные виды наземного и водного транспорта или трубопроводы, если речь идет исключительно о грузах. Необходимо предвидеть, кто может потенциально выйти на данный рынок, имеет такие планы. Например, своего рода шоком для участников рынка игровых приставок стал выход на него корпорации Microsoft со своим уникальным продуктом. Такое решение руководства американской компании сильно повлияло на структуру бизнеса в целом, и заставило многие японские компании отыскивать новые конкурентные преимущества в борьбе за потребителей.

Но важным является, конечно, изучение истории самого бизнеса. Мы должны осознавать, против кого мы обычно конкурируем, кто является слабым, но потенциально опасным игроком, кто готов выйти на рынок с товаром-заменителем. Понимание этих факторов дает возможность предвидеть опасности рынка и принимать заблаговременные меры предосторожности. Например, недалёковидность американских производителей стали относительно конкуренции с алюминием привела в свое время отрасль к глубокому кризису. А ведь понять опасную тенденцию можно было уже тогда, когда алюминий стал отвоевывать у стали рынок упаковок для напитков. Нам следует постараться сегментировать конкурентов, посмотреть какие из них могут быть объединены в стратегические группы на основе своих активов, компетенций, методологии, рынков, стратегий и т.д.

Также нам следует понять, какие у компании могут появиться новые конкуренты, каковы текущие барьеры на вход в отрасль и как нужно выстроить собственную стратегию относительно новых игроков. Здесь существует много вариантов поведения – от создания дополнительных сложностей при входе в бизнес (посредством картельного сговора с уже существующими игроками или по объективным причинам) до установки на активное сотрудничество со стартапами.

При оценке конкурентов мы ориентируемся на набор таких показателей, как:

- Цели и стратегии
- Структура затрат и преимущества по этой структуре
- Имидж и позиционирование
- Сильные и слабые стороны
- «Фишки» (инновации, менеджмент, наши стратегические слабости)
- Эффективность с точки зрения компетенций и использования активов
- Успешность бизнеса в целом

Анализ рынка

Безусловно, максимально важным этапом проведения анализа внешней среды является анализ рынка, на котором присутствует компания или на который она собирается выйти. Анализ рынка, собственно, и поможет определить условия, по которым придется играть в дальнейшей. Как говорится: «В чужой монастырь со своим уставом не идут». С другой стороны, со временем компания может начать сама диктовать условия рынку, как это произошло, например, с уже упоминавшейся «Microsoft».

При этом мы должны начать анализ рынка с изучения общего состояния интересующей нас отрасли. Такой подход позволит нам понять, на каком этапе миграции ценности находится данный товар, какие бизнес-модели на данный момент считаются самыми успешными и эффективными..

Мы должны выявить основные макроэкономические показатели отрасли и рынка, чтобы понять основной тренд его развития. Исследовать конкурентную среду, в чем нам очень поможет концепция «конкурентной среды» Портера.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Портер предполагает, что на уровень и тип конкуренции влияют несколько взаимосвязанных факторов. Во-первых, это сила покупателя, которая заключается в том, что именно покупатель принимает итоговое решение о выборе той или иной продукции. Покупатели, в меру своей искушенности и информированности, могут создавать различные потребительские союзы, которые станут контролировать качество выпускаемой продукции и т.п.

Во-вторых, это сила поставщиков, которые определяют скорость создания конечного продукта, влияют на издержки компании и составляют важное конкурентное преимущество каждого их игроков рынка. Развитая инфраструктура поставщиков позволяет организовать высокоэффективное производство. Зачастую именно для поддержания связей с поставщиками крупный бизнес или региональная власть прибегает к кластерным инициативам. Кластеризация промышленности стала влиятельным инструментом привлечения в регион производителей автокомпонентов для стран Восточной Европы.

В-третьих, существует угроза появления на рынке новых конкурентов, связанная с активностью молодых предпринимателей или переориентацией игроков из прежних рынков на новые. В зависимости от барьера на вход в отрасль новые игроки могут причинить больший или меньший урон прежним представителям отрасли.

В-четвертых, большую угрозу представляют для отрасли субституты или заменители. Появление более менее дорогих или более качественных заменителей нередко «сметают» с ног ортодоксов отрасли. Такими потрясениями в свое время стали изобретение пластмасса или начало промышленного производства каучука.

Также при анализе рынка мы можем применять STEEPG-анализ. Рассмотреть конкурентные позиции основных производителей, альянсов и объединений. После чего нам стоит провести детальный анализ наших потенциальных конкурентов и выяснить ключевые факторы их успеха на данном рынке.

Особое внимание следует обратить на угрозы и возможности рынка, причем как на те, которые являются достаточно очевидными, так и на те, которые на первый взгляд скрыты от глаз. Например, для нефтепроизводителей потрясением стали изобретение энергосберегающих производств и методов долгого хранения энергоносителей после нефтяного кризиса 70-х гг. Однако и сейчас они повторяют прежние ошибки, упуская из виду, что интенсивное развитие технологий альтернативного энергопотребления может омрачить их безоблачное будущее. Закончить анализ отрасли следует выводами об ее общей привлекательности и перспективах развития в дальнейшем.

Итак, анализ рынка состоит в выявлении таких его характеристик, как:

- Размер и рост на текущий момент
- Прибыльность данного бизнеса
- Структура затрат
- Система распределения и дистрибуции
- Основные тенденции рынка
- Прогноз состояния рынка в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе
- Ключевые факторы успеха на рынке

Также, хоть это и кажется весьма сложным и затратным в организационном и временном плане, нам следует совершить анализ непредвиденных всплесков активности в поле нашей деятельности. В самых общих чертах, этот анализ позволит нам заблаговременно подготовиться к принятию адекватных мер по возможным источникам опасности. Такими источниками могут для бизнеса стать:

- Технология (например, появление новых технологий у конкурентов)
- Власть (например, решение о национализации определенных отраслей)
- Экономика (например, глобальные экономические стрессы)
- Культура (например, невозможность реализации товара в определенной культурной локации)
- Демография (например, изменения возрастной структуры потребителей)

После того, как нами выявлены наиболее значимые тенденции, угрозы и возможности мы можем приступить к написанию вероятных сценариев развития обстоятельств. Как правило, сценарии пишут либо под конкретное событие (например, появление нового продукта-заменителя), либо по формату «благоприятный»-«вероятный»-«негативный».

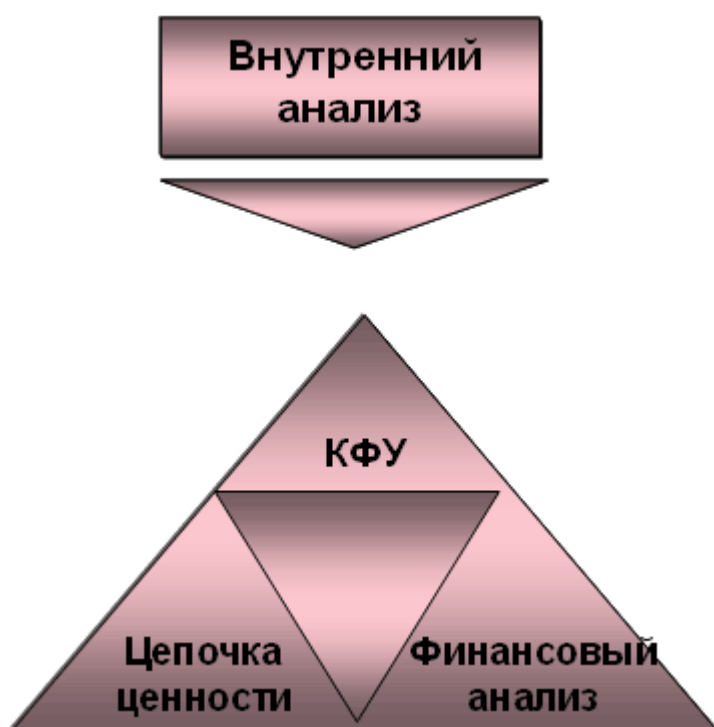
ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

По сути, анализ внутренней среды предприятия мало отличается от принципов, используемых при анализе внешней среды. Но на данном этапе внутреннего анализа объектом исследования становится сама компания. В этом случае рассматриваются все сферы деятельности предприятия:

- организация и управление;
- производство;
- маркетинг;
- учет и финансы;
- управление персоналом.

Цель внутреннего анализа - выявить стратегическую ситуацию внутри предприятия, характеризующую текущее состояние бизнеса и использование разнообразных ресурсов.

Составляющие внутреннего анализа



Внутренний анализ носит системный и многофакторный характер. То есть кампания рассматривается как сложная органическая система, имеющая свою структуру и подсистемы. Причем структура и подсистемы компании подвергаются исследованию на предмет эффективности и потенциала развития. Следует заметить, что при стратегическом анализе вся внутренняя среда организации и ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации. Поэтому тождественными понятиями и синонимами термина «стратегический анализ внутренней среды организации» выступают термины «стратегический анализ внутренних ресурсов организации» и «стратегический анализ ресурсов организации»

Стратегический анализ внутренней среды включает в себя:

1. Финансовый анализ
2. Анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности)
3. Анализ цепочки ценности

Финансовый анализ

Основной целью финансового анализа является изучение ключевых финансовых параметров и коэффициентов. Он направлен на предоставление объективной картины финансового состояния компании: прибыли и убытков, расчетах с кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д. То есть, финансовый анализ предприятия – это определенный метод познания финансового механизма компании, процессов формирования и использования финансовых ресурсов для её оперативной и инвестиционной деятельности. Результатом финансового анализа является оценка финансового благополучия компании, скорости оборота всего капитала, доходности используемых средств.

Финансовый анализ, как часть стратегического анализа, помимо описания текущего состояния, затрагивает сферу исторической перспективы. Проще говоря, одной из задач финансового анализа является изучение динамики изменений экономических параметров компании.

Финансовый анализ является наиболее простым с точки зрения реализации, так как имеет дело со статистическими показателями деятельности компании. Поэтому вполне логично, что исходной базой финансового анализа является данные бухгалтерского учета и отчетности. Основной метод анализа финансовых отчетов – это дедуктивный метод, то есть переход от общего к частному. В ходе такого анализа должна воспроизводиться историческая и логическая последовательность экономических фактов и событий, направленность и сила влияния их на результаты деятельности.

Можно выделить 6 основных методов анализа финансовых данных:

1. горизонтальный анализ
2. вертикальный анализ
3. трендовый анализ
4. сравнительный анализ
5. метод финансовых коэффициентов
6. факторный анализ

Принцип **горизонтального анализа** (иногда его называют временным) прост, он заключается в сравнении каждой позиции отчетности с аналогичными показателями предыдущего периода.

Сущностью **вертикального анализа** (или структурного) является определение структуры итоговых финансовых показателей с определением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Трендовый анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируются возможные значения показателей в будущем, а, следовательно, ведется перспективный, прогнозный анализ.

Сравнительный анализ (пространственный) – это анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям компании, её дочерних фирм, подразделений, цехов. Но сравнительный анализ может носить и внешний характер, то есть анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными.

Метод финансовых коэффициентов (метод относительных показателей) широко применяется в практике финансового анализа. Он заключается в расчете числовых отношений различных форм отчетности, определении взаимосвязей между отдельными показателями отчетности. Относительные показатели (коэффициенты) подразделяются на два вида: коэффициенты распределения и коэффициенты координации. Коэффициенты распределения применяются в тех случаях, когда требуется определить, какую часть тот или иной абсолютный показатель составляет от итога включающей его группы абсолютных показателей. Коэффициенты распределения и их изменения за отчетный период играют большую роль в ходе предварительного изучения финансового состояния компании. Коэффициенты координации используются для выражения отношений разных по существу абсолютных показателей финансового состояния, имеющих различный экономический смысл.

Базой **факторного анализа** являются относительные показатели (коэффициенты), полученные путем применения метода финансовых коэффициентов. Факторный анализ заключается в анализе влияния отдельных факторов на результативный показатель. Факторный анализ может быть прямым, то есть раздробление результативного показателя на составные части, и обратным, когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

Анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности)

Понятие конкурентоспособность является ключевым в деятельности любой компании. Оно широко распространено и используется почти во всех научных дисциплинах, тем или иным образом касающихся бизнеса. Однако понятие конкурентоспособность не имеет общепринятого определения, когда как содержание его в целом сформировано. Существует две традиции понимания конкурентоспособности, они отличаются между собой лишь субъектом конкуренции. Первая принимает за субъект товар и сопутствующую его реализации деятельность, то есть конкурентоспособность компании есть ни что иное, как сумма конкурентоспособности её элементов. Другая традиция рассматривает компанию в качестве субъекта конкуренции, поэтому понятие «конкурентоспособность компании» носит характер целевого решения задачи продажи товара в конкретной ситуации, то есть конкурентоспособность компании – это способность быть лучше других участников конкретного рынка по некоторым показателям деятельности в течение определенного периода.

Собственно, мы видим две стороны конкурентоспособности: ориентацию на внутреннюю среду компании, и ориентацию на внешнюю среду. Но на данном этапе стратегического анализа нас интересует исключительно внутренняя среда компании. Собственно, анализ направлен на выявление тех уникальных свойств компании, которые ей позволяют и позволяют, при их развитии, в будущем обеспечивать успех бизнесу и долгосрочную конкурентоспособность в каждой из стратегических областей бизнеса. По сути, эти свойства и есть ключевые факторы успеха. Теперь мы видим, что на этапе внутреннего анализа анализ конкурентоспособности равнообъёмен анализу ключевых факторов успеха. Следует сделать оговорку, что успех в конкурентной борьбе возможен лишь при сочетании этих двух составляющих конкурентоспособности.

Итак, рассмотрим наиболее общие группы ключевых факторов успеха.

- Одной из современных тенденций развития стратегического менеджмента является все возрастающее внимание к роли кадрового потенциала компании. Зачастую, теоретики и практики выделяют развитие кадрового потенциала как самый важный фактор успеха компании. Компании необходимо вкладывать инвестиции в образование персонала, проводить меры по выработке корпоративных ценностей, корпоративной культуры, нанимать высококвалифицированный персонал.
- Также в качестве одного из определяющих факторов рассматривается организационная структура компании. Здесь стратегический анализ подвергает исследованию бюрократический аппарат компании, способ взаимодействия отделов, сотрудников, подчиненных и начальства, эффективность использования управленческого ресурса.
- Если говорить о ключевых факторах успеха, носящих более практический характер, то на первом месте здесь будут стоять технологические или производственные факторы. Сюда входят факторы уникальной технологии производства, революционных технологий, минимизации ресурсоёмкости производства.
- Следует отметить еще один немаловажный фактор, который обеспечивает долгосрочность успешного роста компании. Это способность компании к постоянному самообновлению, самостимулированию, гибкость и устойчивость её структуры.

Анализ цепочки ценности

Анализ цепочки создания ценностей является одним из наиболее действенных инструментов анализа механизма полезности и стоимостного дифференцирования, а также выявления связи между ними. Этот анализ показывает вклад каждого вида деятельности в решении основных задач компании. Анализ цепочки создания ценности подсказывает направление усилий в отрасли, позволяющие увеличить степень удовлетворения потребителей без дополнительных издержек.

Виды деятельности компании разделяются:

1. Основные виды (закупка, преобразование в товар, распределение, маркетинг, сбыт и сервисное обслуживание)
2. Вспомогательные виды (Они направлены на поддержание основных видов деятельности. Они включают: общее управление и инфраструктура, обеспечение своевременной закупки; разработка технологии и процесса; подбор, создание и управление персоналом; планирование и финансы).

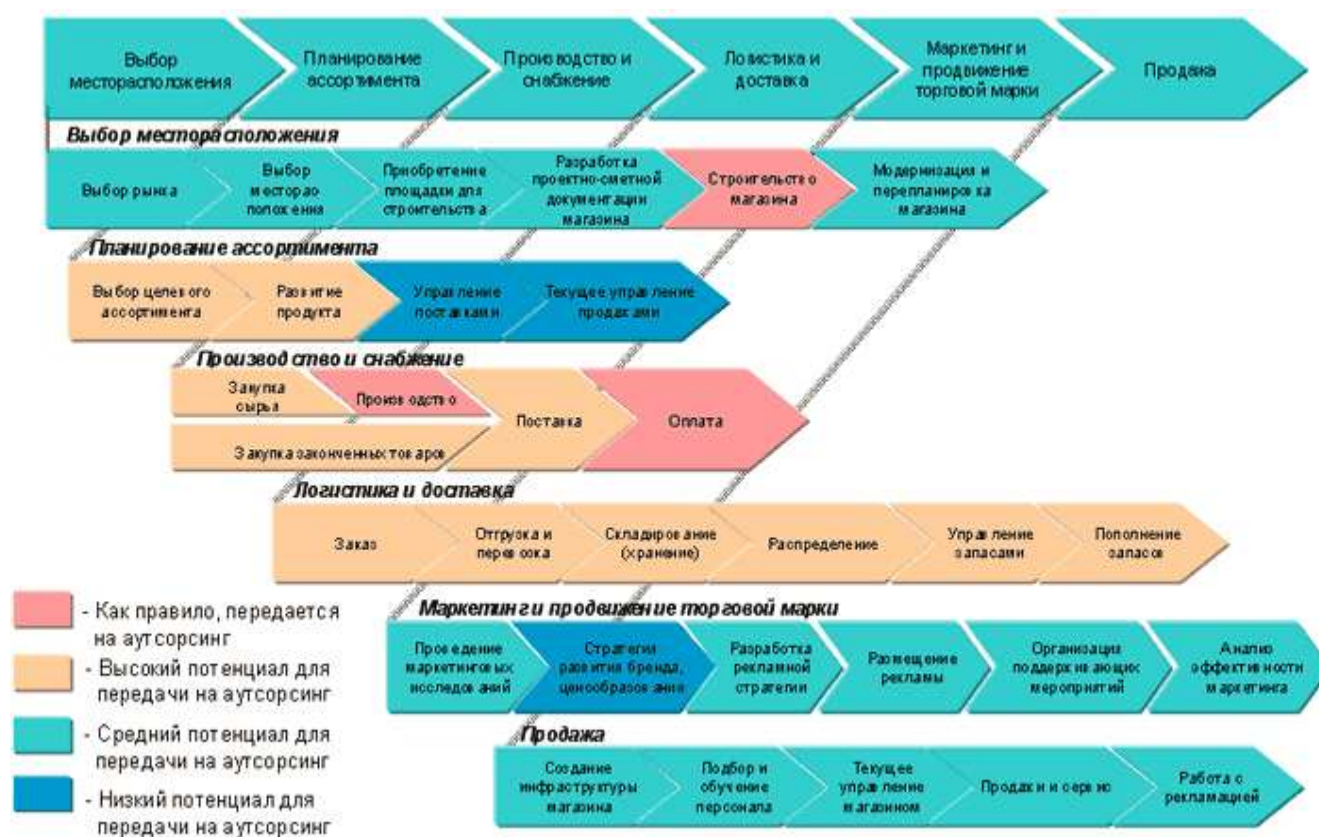
Для формирования конкурентных преимуществ компании проводится сравнительный анализ всей цепочки создания ценности и цепочками создания ценностей конкурентов. По итогам анализа устанавливается возможность определения издержек посредством отказа от видов деятельности, не участвовавших в создании ценности. **Следует заметить, что любой элемент цепочки создания**

ценности может стать источником конкурентного преимущества.

В процессе анализа выявляется, на какие этапы создания ценности приходится наибольшая доля суммарных издержек. Уменьшение издержек на основных этапах создания ценности означает создание высокого конкурентного преимущества независимо от того, направленно ли оно на снижение цены или укрепления имиджа.

Главной целью анализа цепочки создания ценности является необходимость сосредоточения усилий на бизнес-процессах, создающих стоимость, а остальные бизнес-процессы передать на аутсорсинг.

Результаты анализа цепочки ценностей

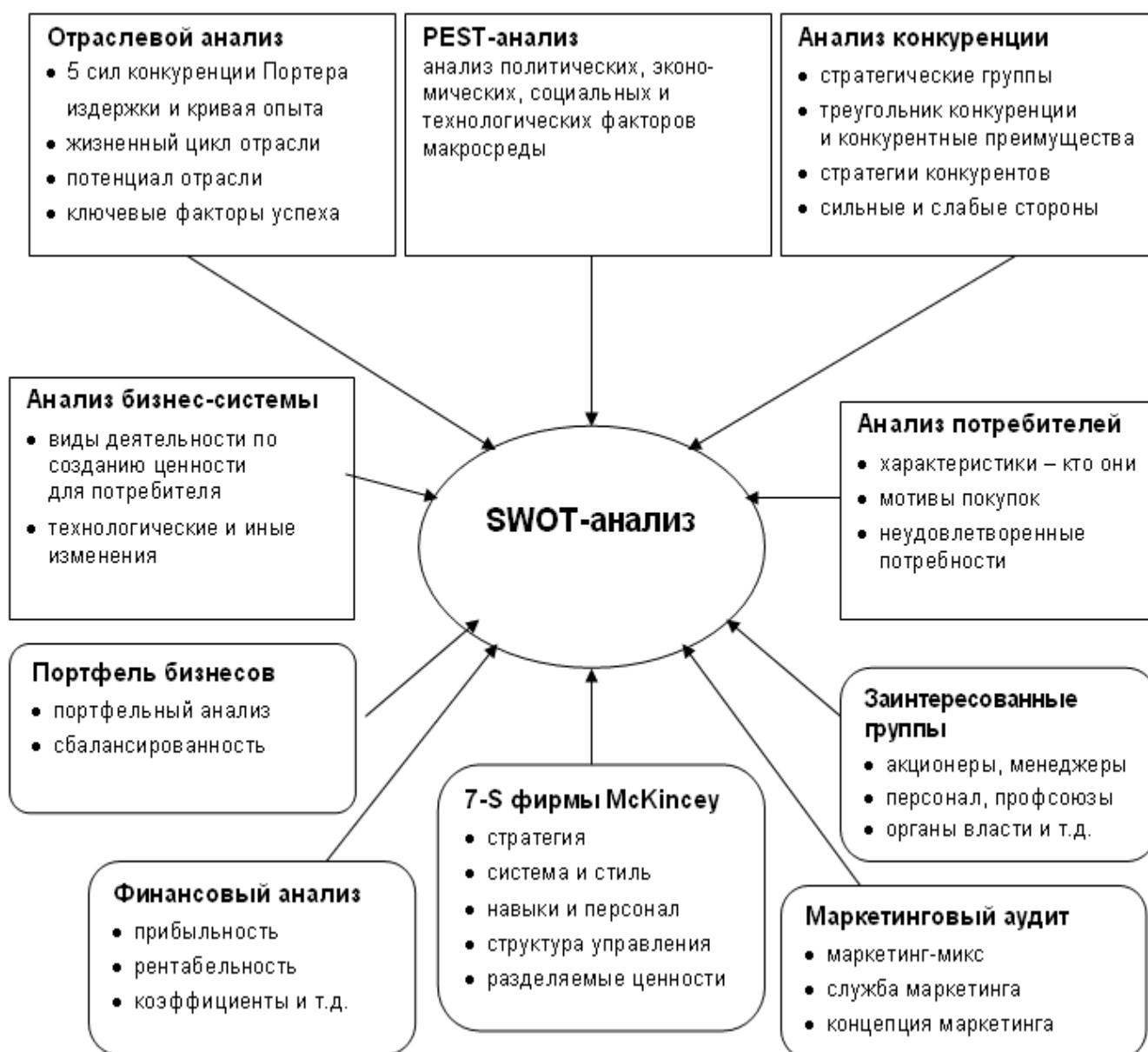


ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Ключевым фактором успеха каждого конкретного анализа является правильно сделанная подборка инструментов для его осуществления. Инструменты составляют тело анализа, они позволяют нам в практической плоскости исследовать интересные нам явления и получить надлежащие результаты.

Конечно, для каждой компании комплекс инструментов будет различным, потому что он напрямую зависит от поставленных перед аналитиками задач. Тем не менее существует перечень наиболее популярных и авторитетных инструментов, которые подходят для применения в большинстве случаев. К таким следует отнести: бенчмаркинг, SWOT-анализ, STEP-анализ, матрицу BCG, матрицу McKinsey, изучение цепочки ценности, жизненного цикла, метод Портера и прочие. О наиболее интересных из них мы постараемся вкратце здесь рассказать.

Одна из моделей соотношения видов стратегического анализа (Кузнецова С.А., Маркова В.Д. SWOT-анализ: практика и проблемы применения. // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. – Новосибирск, 2005).



SWOT АНАЛИЗ

Данный вид анализа направлен на совокупное изучение, как внутренних факторов построения определенной модели бизнес-процессов (слабые и сильные стороны компании), так и на изучение факторов внешних: угроз для бизнеса и возможностей, которые предоставляет макросреда.

Схема SWOT-анализа

Аббревиатуру SWOT следует расшифровывать следующим образом: Strengths – сильные стороны компании, к которым, например, можно отнести известный брэнд, квалифицированный персонал, грамотно организованную дистрибуцию, уникальные технологии и т.д.; Weaknesses – слабые стороны, к которым, в зависимости от внутренних обстоятельств и текущей конъюнктуры, относятся слабая логистическая система, неэффективное руководство и т.д.; Opportunities – возможности, которые предоставляют внешние факторы – растущий спрос, появление



новых потребностей у клиентов, возможность развития сети поставок и т.д.; Threats – угрозы, возникающие извне: изменение законодательства, регулирующего отрасль, возможность появления сильных конкурентов или субститутов и т.д.

Подобное всестороннее изучение условий бизнеса позволяет выявить его «болевые точки». Что, в свою очередь, предоставляет возможность сфокусировать усилия по тому или иному направлению.

Отметим, что в иных случаях данный анализ проводят в несколько измененном виде. Внимание смещается от самих факторов влияния к особенностям их влияния на бизнес. Предложим пример такой модели.

Фактор	Сильное влияние (S)	Нейтральное влияние (N)	Слабое влияние (W)
Природные ресурсы			
Производственные мощности			
Условия конкуренции			
Инфраструктура			
Трудовые ресурсы			

В целом SWOT-анализ помогает понять:

- Использует ли компания свои отличительные преимущества для конкуренции, и если их пока нет, то какие сильные стороны компании могут стать ее отличительными преимуществами на рынке?
- Являются ли слабые стороны компании ее уязвимыми местами, и существуют ли возможности корректировки положения?
- Какие благоприятные возможности дают компании шанс на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?
- Какие угрозы должны более всего беспокоить руководство, и какие стратегические меры следует принять?

Также упомянем о типичных барьерах, которые не позволяют менеджерам использовать данную технику в процессе стратегического анализа и которые свидетельствуют о слабом понимании сути SWOT-анализа. Можно выделить три основных барьера для грамотного и эффективного использования данной техники:

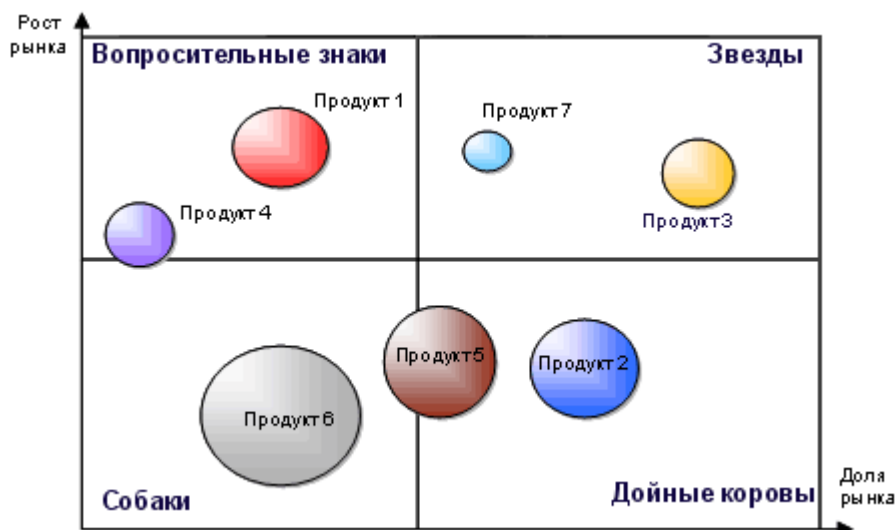
1. Методический – связан с методикой проведения SWOT-анализа и обобщением его результатов.
2. Информационный – обусловлен сложностями информационной поддержки данной техники.
3. Управленческий – определяется возможностями и ограничениями использования результатов SWOT-анализа в стратегическом процессе.

МАТРИЦА BCG

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG». Согласно этому методу продукты, выпускаемые компанией следовало разбить на четыре основных категории:

		Рынок	
		Быстро растущий	Медленно растущий
Продукт	Прибыльный	Звезда	Дойная корова
	Убыточный	Знак вопроса	Собака

Следуя данной логике все продукты компании можно разместить на плоскости. Диаметр окружности – стоимостное выражение объема производства того или иного продукта.



Прибыли, полученные от эксплуатации «дойных коров» следует использовать на финансирование развития потенциально выгодных, но убыточных в связи с небольшими объемами выпуска, «знаков вопроса», чтобы вырастить из них «звезд» завтрашнего дня. «Собак» же надо немедленно усыплять.

Следуя этой рациональной системе компания научается финансировать сама себя. Такой подход особенно привлекателен для специалистов по корпоративному планированию, поскольку позволяет сене зависеть от рынка капитала. В реальности «собаки» съедают все деньги компании, «знаки вопроса» получают вместо финансирования ценные указания, а «коровы» выбиваются из сил только для того, чтобы оказаться израсходованными «досуха» (понятно, что всякая мотивация у руководителей проекта-«коровы» сводится на ноль).

Анализ по матрице BCG позволяет ответить на вопрос: стоит ли держать такое количество разнородных продуктов и мощностей в одной компании? Не логичнее ли выделить «коров» в зрелые солидные предприятия, финансируемые главным образом в долг, а «знаки вопроса» - в инновационные стартапы с преобладанием акционерного капитала? Тонкость в том, что **когда руководство компании начинает самостоятельно распределять ресурсы между подразделениями, оно неизбежно допускает ошибки.**

Так, в конце восьмидесятых годов компания Stern Stewart провела исследование практики финансового реструктурирования американских компаний, которое выявило, что разделение "коров" и "знаков вопроса" повышает суммарную рыночную стоимость разделившихся компаний. К аналогичным выводам пришел и профессор бизнес-школы университета Columbia Ф. Лихтенберг.

Сразу предупредим о прочих трудностях, связанных с матрицей BCG. Во-первых, мы используем допущение, что доля рынка прямо коррелирует с объемом прибыли. Особенно актуально это для высокотехнологичного и затратного производства. Во-вторых, использование матрицы BCG подходит для планирования деятельности, скорее, бизнес-единиц чем продуктов. В-третьих, матрица BCG предполагает, что отделы работают в пределах одной компании в тесном сотрудничестве, а это не всегда соответствует действительности. Иногда очень сложно «заставить» отделы работать вместе: из-за территориальной разобщенности, разных методов менеджмента или технологических отличий. И, наконец, в-четвертых, данная матрица все-таки приводит к заметному упрощению бизнес-процессов. Например, отсутствие «собак» в перечне продукции может отпугнуть некоторых клиентов и т.д.

В целом, применение любого инструмента стратегического анализа лучше дополнять использованием сходного инструментария и действовать очень осмотрительно.

МЕТОД ПОРТЕРА

Данный метод состоит в выделении шести основных сил, воздействующих на бизнес.



Отметим, что первоначально в концепцию Портера не входила 6-я сила. На данный момент она включает в себя самые различные факторы воздействия. Например, для Intel такой силой де-факто является Microsoft

GAP АНАЛИЗ

Данный метод анализа позволяет выявить несоответствие внутренней среды бизнеса ее внешнему окружению. Такое несоответствие может быть зафиксировано в структуре спроса, в конкуренции с аналогичными продуктами конкурентов, в восприятии продукции покупателями. Здесь имеет смысл говорить о проведении различий между идентичностью бренда и его восприятием вовне.

Цель GAP-анализа – выявить те рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании. Предполагаются такие методы проведения анализа, как интервью или тестирование.

По ходу GAP-анализа мы сравниваем текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем, также данный анализ поможет нам понять те задачи, которые следует поставить на данном этапе перед компанией.

Так, сначала руководством компании намечается схема улучшений, затем разрабатывается идеальное состояние компании в будущем. Затем мы приступаем к написанию детальной программы изменений. Главное на данном этапе построить верный прогноз относительно соотношения поставок сырья и продажами.

Главные этапы анализа разрывов

Определение текущего значения показателя с помощью экспертных оценок или математических моделей. Это позволяет понять, какое положение в будущем может занять компания при учете тех или иных управленческих решений.

Затем мы определяем максимальное значение из перечня возможных и отмечаем разрыв.

После чего нам необходимо сегментировать разрыв по функциональной, отраслевой, территориальной составляющим (направлениям деятельности будет вестись планирование). Так мы выделяем отдельные группы потребностей бизнеса (финансовые, организационные, технологические), которые нам

необходимо удовлетворить.

Составление набора планов (инициатив) по достижению заданных показателей. При этом источники и методы генерации новых идей могут быть самыми различными.

Например, если мы задались целью увеличить объем продаж определенного продукта, мы можем:

- «Отвоевать» долю рынка у конкурентов
- Вовлечь новых покупателей
- «Навязать» - в опциональном качестве – потребителям большее количество товара

СТЕП АНАЛИЗ

Данный анализ направлен на выявление позиций компаний на рынке и перспектив ее Развития. Акроним STEP расшифровывается как совокупность Social (социальных), Technological (технологических), Economic (экономических), Political (политических) факторов, определяющих внешнюю среду компании. На практике данный вид анализа применяется для изучения окружающей среды и доступных ресурсов.

Социо-культурные тенденции	Технологические новшества
Базовые ценности Тенденции поведения Имидж компании и бренд Событийная картина Потребительские предпочтения Демография Законодательство относительно социального регулирования Структура расходов и доходов Связи с общественностью	Финансирование НИОКР Конкурентные технологии Потенциал инноваций Проблемы интеллектуальной собственности Зрелость технологий Производственная емкость
Влияние экономической конъюнктуры	Политическое влияние
Общая экономическая ситуация Основные издержки (энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации) Уровень инфляции Тенденции экономического роста/спада Структура налогообложения Инвестиционный климат Динамика ставки рефинансирования Специфика спроса	Законодательство Регулирующие органы и нормы Торговая политика Финансирование, гранты и инициативы Лоббизм Экологические проблемы

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Основные выводы

В самом общем виде результаты стратегического анализа компании, тем более если при его проведении использовался широкий перечень методов, можно оформить следующим образом.

Ранжированная по принципу существенности информация о внешней и внутренней среде

1.	Внешняя среда	Значимость фактора	Описание
1.1	Политика		
1.2	Экономика		
1.3	Социальная сфера		
1.4	Технология		
1.5	Потребители		

1.6	Поставщики		
1.7	Конкуренты		
1.8	Прочие контактные аудитории		
2.	Внутренняя среда	Значимость фактора	Описание
2.1	Продукты		
2.2	Бизнес-функции и функции обеспечение		
2.3	Функции управления		
2.4	Ресурсы (материальные, информационные, финансовые и человеческие)		
2.5	Прочие компоненты внутренней среды		

На основе изученного массива информации мы можем сформулировать основные выводы относительно места и положения компании на рынке и ее перспектив. Собственно, эти выводы и должны стать основными результатами нашего анализа. Но, в целом, можно сгруппировать результаты следующим образом:

- Систематизировано проблемное поле (основные процессы и доминирующие тенденции, происходящие в регионе, угрозы и граничные условия развития)
- Определены ключевые факторы повышения конкурентоспособности
- Выделены основные факторы влияния (позитивные и негативные) внешней и внутренней среды на изменения, происходящие на рынке
- Предложен сравнительный анализ возможных альтернатив оценки и выбора стратегической позиции

Формулирование текущей стратегической платформы

Для того, чтобы компания могла совершить стратегический выбор необходимо понимание того, в каком состоянии она находится на данный момент. Другими словами, мы должны определить свое положение, формализовать для самих себя нашу текущую стратегическую платформу. Это позволит компании увидеть себя как бы со стороны, «чужими глазами». И одновременно наиболее четко осознать свои достоинства и недостатки.

Определение нынешней стратегической платформы предполагает выделение трех аспектов: маркетинговая платформа компании (положение компании на рынке), конкурентная платформа (насыщенность разного рода ресурсами конкурентной борьбы) и организационная платформа (структура осуществления функций компании).



По сути, ни одна компания, даже самая невзрачная и маленькая, не способна существовать без

стратегии. Иногда стратегия отсутствует в виде формальных документов; иногда у руководства компании отсутствует понимание того, что они действуют согласно некой стратегии. Однако, как говорится, отсутствие стратегии – тоже стратегия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. Школы стратегий. С-Петербург, «Питер», 2001 г.
2. М. Портер. Конкурентная стратегия. М., «Альпина Бизнес Букс», 2005 г.
3. К. Штерн, Дж. Сток-мл. Стратегии, которые работают. М., «Манн, Иванов и Фербер», 2005 г.

III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

В чем предназначение организации? Каково ее будущее? Как спланировать будущее? Как определить цели компании? Как придать всем процессам, происходящим в компании, единый вектор? Ответы на эти вопросы – результаты разработки стратегии. В модуле рассматриваются основные инструменты одного из этапов стратегического менеджмента - разработки стратегии. В процессе разработки стратегии определяется направление развития компании, а также вырабатывается система достижения стратегических целей, собирающая в единое целое миссию компании, цели, маркетинговую концепцию, инвестиционную политику, кадровую стратегию и т.п.

ВВЕДЕНИЕ

В модуле «Введение в стратегический менеджмент» мы описывали процесс стратегического менеджмента.



Этап стратегического менеджмента - Разработка стратегии

Данный модуль посвящен значимой части стратегического менеджмента - процедуре разработки стратегии, включающей в себя следующие этапы:

- уточнение миссии, видения и целей и определение пространства для стратегического выбора;
- выработка стратегических альтернатив;
- стратегический выбор на основе сформулированных критериев;
- формулирование стратегии.

Разработка стратегии компании является необходимым условием успешного развития в долгосрочной перспективе. Прежде всего, стратегические цели определяют направления развития компании. Немаловажно и то, что в ходе разработки стратегии в единое целое собирается миссия компании, цели, маркетинговая, инвестиционная, кадровая политика, то есть всем происходящим в организации процессам придается один вектор, что обеспечивает эффективное достижение стратегических целей.

Зачастую в компаниях к разработке стратегии относятся как к формальности, которая, занимая лишь часть рабочего времени, никак не связана с остальным рабочим процессом. Однако подобное отношение в корне неверно, поскольку сводит на нет весь смысл использования стратегий в работе той или иной компании. Поэтому максимально важно организовать процесс разработки стратегии таким образом, чтобы он не только не привел к появлению на свет «мертворожденного ребенка», но и предоставил каждому сотруднику компании возможность проявить себя в том или ином качестве.

Разработка стратегии должна осуществляться с учетом всей имеющейся информации о текущем и прогнозируемом положении компании, отрасли, в которой она работает, и прочих аспектов ведения данного бизнеса. Именно актуальные сведения о факторах, влияющих или могущих влиять на деятельность компании, обеспечивают надежность и компетентность стратегического выбора, осуществляемого в рамках стратегии.



Источники информации при разработке стратегии

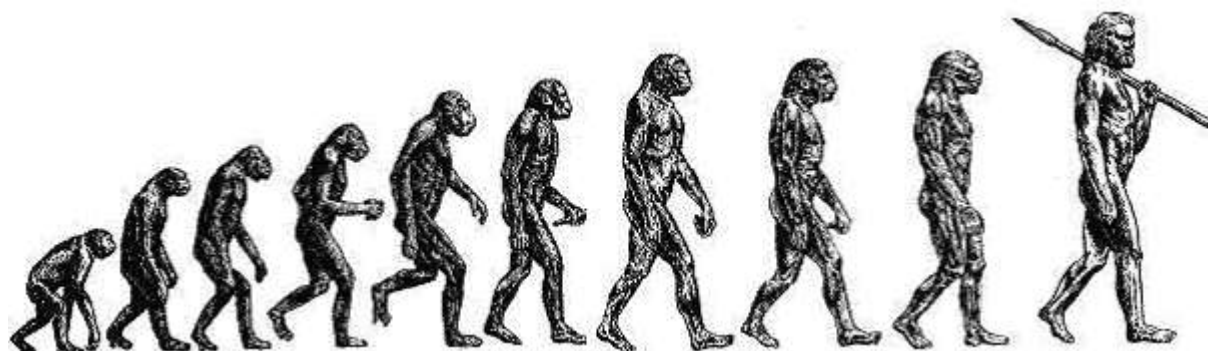
Таким образом, обоснованные и квалифицированные стратегические решения подготавливают с учетом:

- видения и практических навыков сотрудников компании, а также приглашенных специалистов
- глубокого понимания тенденций развития рынков и отрасли, основанного на принципах доказательного менеджмента
- анализа роли и влияния прочих заинтересованных в деятельности компании субъектов (государство, общество и проч.)
- лучшей практики (российской, международной) и тщательного изучения текущего состояния отрасли

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

«Жить - значит непрерывно двигаться вперед»

С. Джонсон



Эволюция – один из основных жизненных законов. Иногда эволюция занимает тысячелетия, иногда проходит очень быстро. Профессионализму тоже присущ эволюционный характер. С какой интенсивностью будет происходить процесс развития – иногда это выбор самого «эволюционирующего», но так или иначе, каждый руководитель проходит один и тот же путь. Эволюция может происходить постепенно или скачками, может задержаться на первом этапе развития или сразу перескочить на высшие этапы.

Законодатель современного менеджмента **Генри Минцберг** посвятил много лет изучению поведения руководителей бизнеса. Он выделил три варианта отношения руководителей к планированию деятельности компании: адаптивный, предпринимательский и плановый.

Адаптивный подход или планирование на основании опыта характеризуется корректировкой деятельности компании под воздействием внешних импульсов. Иначе говоря, это реакция на внешние раздражители. Возникла проблема – решаем ее. Ждем следующей. Упор делается на решение текущих проблем, а не на поиск новых возможностей. В связи с этим стратегия приобретает фрагментарный характер, движение вперед пошаговое. Такой образ действий типичен для многих крупных корпораций.

Предпринимательский подход основывается на личных качествах лидера, его глубоком понимании логики данного вида бизнеса и хорошем знании ситуации. Направления развития определяются одним человеком, акцент делается на возможностях, существующие проблемы вторичны. Процесс планирования при данном подходе, как правило, осуществляется интуитивно без использования специальных инструментов. Ярким примером такого типа является компания Microsoft, которая отражает видение процесса развития индустрии персональных компьютеров, присущее основателю компании Биллу Гейтсу.

Наконец, плановый подход к управлению компанией рассматривает деятельность компании как осознанный и контролируемый процесс. Планирование состоит как в активном поиске новых возможностей, так и в оперативном решении существующих проблем. В процессе принятия стратегических решений используется системный, комплексный анализ. На практике реализация этого подхода представляет собой совокупность планов, которые составляются исходя из того, что за планированием неизбежно последует воплощение намеченного в жизнь. Эта модель нацелена на достижение определенного положения в будущем и реализацию запланированного.

Сходная логика классификации справедлива и для принципов разработки стратегии. Каждый руководитель в процессе своей эволюции в качестве стратега обычно последовательно проходит путь от полного отрицания стратегического планирования к широкому интегрированному использованию данного инструмента в каждодневной деятельности организации.

Можно выделить три основных эволюционных этапа в отношении руководителя к разработке стратегии: адаптивный, интуитивный и формализованный.



Эволюция подходов к разработке стратегии

Этап первый. Именно с него, как правило, начинается развитие руководителя как стратега (к сожалению, слишком часто на этом этапе оно и фиксируется). Итак, вы лицом к лицу сталкиваетесь с проблемой. Это для вас обычный режим: возникла проблема – решили, ждем новой и снова решаем и снова ждем. Ваши «среднестатистические» проблемы носят оперативный характер и являются привычным атрибутом рабочего дня. Но сейчас вы находитесь лицом к лицу с проблемой абсолютно другой категории. Предстоит немедленно сделать выбор, который послужит базой для *долгосрочного* развития вашего бизнеса. Перед вами – стратегическая проблема. Интересно заметить, что вообще-то сегодняшняя «стратегическая проблема» еще позавчера была «стратегическим выбором» и терпеливо ждала вашего внимания. Но вы предпочли не заметить ее позавчера, поэтому сегодня она из «выбора» превратилась в «проблему». Вы, конечно, потратив тонны нервных клеток и ментальных усилий, решите ее. Вопрос: «насколько качественно»? Важно понимать, что уже с момента принятия ваше решение станет определять вектор долгосрочного развития бизнеса.

Этап второй. Возможно, вы добрались сюда, пройдя первый этап. После богатого опыта адаптивной разработки стратегии, у вас появляется некое интуитивное знание. Вы понимаете, что политика «реакции на настоящее» должна быть заменена политикой «управления будущим». Не исключено, что вы изначально находились на данном этапе. Так или иначе, сейчас вы признаете необходимость стратегического планирования. Однако признания необходимости – мало. Вам не хватает инструментария, ваши знания фрагментарны, у вас нет практических навыков. Что происходит? Вы разрабатываете стратегию. Разработка стратегии, как правило, основывается на вашем понимании закономерностей работы бизнеса и зачастую носит неформализованный фрагментарный характер. Вероятность принятия ошибочного решения в данной ситуации крайне высока.

Этап третий. Сегодня все большее число руководителей подходят именно к этому этапу. Это, безусловно, - их конкурентное преимущество. Формализованный подход сегодня является вершиной эволюции подходов к разработке стратегии. Он опирается на научную базу в виде различных методов анализа, моделей разработки стратегии, экономических, социологических и психологических наработок. Такая база обеспечивает наиболее полные и точные результаты работы по формулированию стратегии компании. Подход включает в себя как решение текущих проблем, так и планирование деятельности, и поиск новых возможностей развития. В крупных компаниях для повышения эффективности стратегического планирования создаются специальные отделы или привлекаются внешние консультанты. На этом этапе вы получаете объективную возможность самостоятельно выбирать и формировать «будущее» вашего бизнеса.

Основой подхода, предлагаемого данным модулем, является формализованный подход к разработке стратегии. Далее будут рассмотрены основные этапы и принципы разработки стратегии, позволяющие придать этому процесс четкость и обоснованность

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Первым этапом разработки стратегии является **выбор целей и стратегических ориентиров**.

Это ключевые параметры желаемого состояния компании в будущем.

ПРОСТРАНСТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

В каком состоянии бизнес и каковы его перспективы?

Как ведут себя на рынке мои конкуренты, и чего от них стоит ожидать?

Каких внешних и внутренних проблем следует опасаться?

В чем мое конкурентное преимущество (реальное или потенциальное)?

В чем ценность моих продуктов для потребителя?

На эти вопросы ответил стратегический анализ, и теперь мы имеем более четкие представления о внутренней и внешней среде компании.

Сейчас на основе полученной информации нам предстоит наметить стратегические направления развития компании. Первым шагом в этом направлении является уточнение миссии и видения будущего компании. Сформулированные миссия и видение очертят пространство для стратегического выбора.

Необходимо отметить, что нередко по результатам стратегического анализа, руководство компании приходит к выводу о полном изменении миссии и видения.

Так как подробно вопрос формулирования миссии и видения мы рассматривали в модуле «Введение в стратегический менеджмент», сейчас затронем лишь основные моменты.

Миссия – это краткая формулировка уникальной роли компании на рынке, отражающая смысл её существования. Это не только элемент стиля компании, это некая квинтэссенция сути ее существования. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, отличия от конкурентов, перспективы и направления роста. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Чтобы разработать адекватную стратегию для определённого бизнеса, необходимо представлять себе (т.е. определить для себя) этот бизнес. Правильное определение бизнеса обычно требует принятия во внимание трех факторов:

1. Потребности покупателя, или что надо производить.
2. Группы покупателей, или для кого производятся товары.
3. Технологическое и функциональное исполнение, т. е. как (каким образом) удовлетворяются потребности покупателя.

Бизнес полностью определяется по трем конкретным показателям: в чем, как и чьи потребности удовлетворять.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

1. круг удовлетворяемых потребностей;
2. характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
3. перспективы роста бизнеса.

Четко сформулированная миссия оказывает не только внешнее, но и внутреннее воздействие - воздействие на сотрудников компании, поддерживающее корпоративную культуру. Поэтому миссия индивидуальна и подходит только той компании, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

1. **Собственникам** договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;
2. **Партнерам и поставщикам фирмы** понять место, которое стремится занять фирма на рынке;
3. **Сотрудникам фирмы** почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение

успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;

4. **Потребителям продукции фирмы** со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;

5. **Обществу в целом** (в первую очередь в лице государственных органов) понять социальное предназначение компании.

Для миссии характерна продолжительная реализация.

Миссия может быть сформулирована в конце работы над стратегией, так как в процессе стратегического анализа и разработки стратегии, зачастую меняется представление о своем бизнесе и миссии.

Примеры миссии:

От копировальной техники к офису будущего («Хероx»)

Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий («IBM»)

Обеспечение долгосрочного роста прибыли наших клиентов и акционеров, достижение максимальной отдачи на вложенный капитал («ИФД КапиталЪ»).

Оперативно предоставлять бизнес-сообществу объективную, качественную и полезную информацию, необходимую для принятия решений («Ведомости»).

Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома (Мобильные ТелеСистемы).

Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека («ЛУКОЙЛ»).

Организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной («Google»).

Совместная работа и жизнь для всеобщего блага («Canon»).

Миссию конкретизируют цели; важно, чтобы они ей не противоречили.

Видение фиксирует представление о будущем компании, более детальное описание роли компании и будущего, к которому она стремится. Видение должно охватить ситуацию в динамике, дать представление о желаемой позиции компании. Фактически, видение описывает цель компании, показывает, каким образом будут достигнуты цели и, возможно, какие препятствия стоят на пути их достижения.

При разработке видения компании необходимо определить:

1. каково будущее компании;
2. в каком направлении она должна развиваться;
3. какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
4. какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Примеры видения:

Основная компания мира, предлагающая питательные продукты превосходных вкусовых качеств людям всей планеты («Heinz»).

Компания, которая обеспечивает свободу. Свободу действий, свободу передвижения, свободу принятия решений (аутсорсинговая компания «Доната»).

Крупный игрок российского финансового рынка, лидер во многих сегментах («ИФД КапиталЪ»).

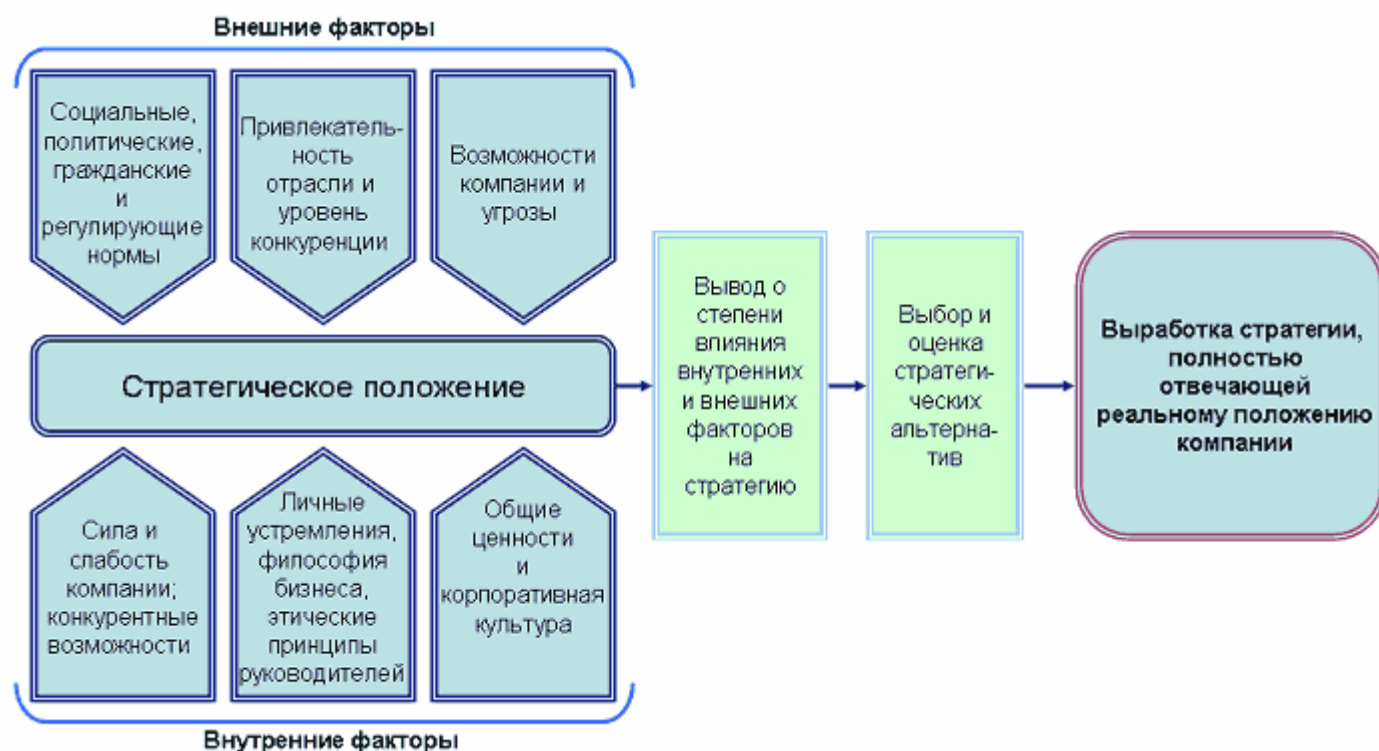
Мы хотим быть лучшими в мире в сфере предложения интеллигентных системных решений, которые превращают приготовление пищи в приятное событие, а гигиену – в вещь, саму собой разумеющуюся («Franke»).

Мы - компания N1 по производству техники для быта в России, ближнем зарубежье, на рынке Центральной и Восточной Европы. В каждой семье будет присутствовать наша продукция («Vitek»).

Лидер мировой металлургии и привлекательное место работы («Северсталь»).

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

Как мы уже множество раз отмечали, на работу компании и, следовательно, на формирование ее стратегии оказывает влияние множество факторов. Действие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Влияние факторов изучается в процессе стратегического анализа. Однако перед выбором стратегии, руководителю следует еще раз оценить целостную «картину» действия внешних и внутренних условий.



Факторы, влияющие на формирование стратегии

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы

Не всегда компания может выбрать любую стратегию. Ее действия обычно ограничиваются законом, государственной экономической и социальной политикой, позицией общества. Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы ограничивают стратегические действия компании, которые она могла или должна предпринять.

Давление на фирму может оказываться с разных сторон: различными социальными группами, назойливыми статьями-расследованиями, фирма может переживать последствия негативного общественного мнения об определенной сфере бизнеса, страха перед неблагоприятными политическими мероприятиями. Забота общества о своем здоровье и питании, озабоченность растущим пьянством и наркоманией, проблема переработки отходов, удары, наносимые закрытием заводов-гигантов — все это также налагает свой отпечаток на выбор стратегии компании. Обеспокоенность США растущим объемом импортных товаров и дебаты в правительстве, развернувшиеся вокруг вопроса о необходимости введения импортных тарифов и импортных квот, были ключевыми факторами, повлиявшими на решение японских и европейских компаний о размещении своих заводов на территории США. Осознание потребителями опасностей, связанных с холестерином, заставило продуктовые компании заменить жиросодержащие ингредиенты, хотя это увеличило себестоимость продуктов.

Все большему и большему числу компаний приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулируемыми нормами в процессе анализа ситуации вокруг фирмы. Это становится все более необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации.

Задача соответствия стратегии организации социальным требованиям подразумевает:

1. проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
2. позитивное реагирование на социальные приоритеты и «запросы» общества;
3. постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
4. поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
5. обеспечение гражданской позиции компании в обществе.

Идея социальной адаптации хорошо просматривается в формулировках миссии компании. Например, Джон Хэнкок подытоживает миссию своей компании следующими словами: "Стремясь выполнить нашу миссию, мы приложим все силы, чтобы продемонстрировать образец деловой этики и личной честности.

Мы понимаем наши внутрикорпорационные обязанности как борьбу за социальное и экономическое благосостояние общества". Union Electric, компания индустрии коммунальных услуг, следующим образом сформулировала свою миссию: "Как частное предприятие, взявшее на себя выполнение основных услуг для общества, мы видим наши гражданские обязанности в оказании ему помощи и содействия. Мы приложим все усилия, чтобы увеличить рост и благосостояние этого общества, и примем участие в работе, которая повлияет на выполнение нашей цели, потому что верим, что это позиция примерного гражданина и примерного предпринимателя".

Привлекательность отрасли и условия конкуренции

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке и какой будет стратегия конкурентной борьбы. Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций. Такими действиями могут быть, скажем, активное наступление на конкурентов, политика демпинга, внедрение новых технологий — все, что может существенно увеличить конкурентоспособность фирмы и послужить доказательством того, что фирма пересмотрела свою стратегию. Разработчик стратегии вынужден постоянно учиться новым приемам и методам конкурентной борьбы в своей отрасли.

Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде.

Специфические рыночные возможности и угрозы

Для того чтобы стратегия была успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угрозами внешней среды, что обычно означает разработку наступательных мероприятий по реализации наиболее привлекательных возможностей, предлагаемых рынком, и создание оборонительных рубежей для защиты долгосрочных конкурентных позиций фирмы и ее прибыльности.

Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности

Опыт показывает, что в процессе разработки стратегии критерием выбора альтернатив должно быть «соответствие стратегии текущим конкурентным преимуществам компании». Следует избегать построения стратегии на основе видов деятельности, которыми в компании занимались мало или вообще не занимались. Иначе говоря, стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам компании и конкурентным возможностям. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности и стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. Таким же образом слабые стороны фирмы и слабое конкурентное положение накладывают отпечаток риска на определенные стратегии, а иногда вообще делают их неуместными.

Кратчайший путь к конкурентному преимуществу проходит через те виды деятельности, в которых фирма зарекомендовала себя лучше всего, а соперники не обладают достаточным опытом и не смогут развиваться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного периода. Даже если организация не обладает никакими преимуществами - а в жизни часто именно так и бывает - она должна разрабатывать стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков.

Стратегия компании должна базироваться на том, что она хорошо делает (т. е. на сильных сторонах и конкурентных возможностях). Большая опасность для успеха стратегии — ориентация на те сферы, где компания не имеет опыта работы и конкурентных преимуществ.

Личные амбиции и общественная бизнес-философия

Руководители небезразличны к направлению стратегического курса. На их решения нередко влияют собственные (субъективные) взгляды на то, как конкурировать, какое положение должна занимать компания и какой имидж ей следует иметь. Специальные наблюдения и внутренние исследования компаний показали, что амбиции, ценности менеджеров, их бизнес-философия, отношения к риску и этические воззрения оказывают сильное влияние на стратегию. Иногда это происходит намеренно, а порой просто подсознательно. Профессор Эндрю объяснил влияние личностных факторов на стратегию так: "Людям приходится вкладывать свое сердце в ее построение".

Приведем несколько примеров того, как философия бизнеса и личные ценности накладывают отпечаток на стратегию. Японские менеджеры являются сторонниками стратегий, направленных на долгосрочное развитие, целью которых является захват доли рынка и удержание конкурентного преимущества. В противоположность этому многие американские руководители корпораций и финансисты с Уолл Стрит подвергаются критике за стремление к получению дохода за короткий срок, даже в ущерб конкурентному положению компании. Они проводят постоянные финансовые операции со своими активами (покупка и продажа акций, спекуляция на фондовом рынке) вместо использования внутренних ресурсов фирмы для стратегических долгосрочных инвестиций. Японские компании также придерживаются совершенно иной философии относительно роли поставщиков. Они предпочитают устанавливать долгосрочные партнерские отношения с ключевыми поставщиками, потому что верят, что за счет тесного контакта с поставщиками смогут год за годом улучшать качество и надежность комплектующих изделий, обеспечивать своевременную поставку компонентов и сокращать расходы по содержанию складов. В США и Европе отношения с поставщиками носят краткосрочный характер, поскольку всегда выбираются те, которые предлагают наиболее выгодную цену и условия поставки.

Отношение к риску тоже имеет большое влияние на выбор стратегии. Те, кто не любит рисковать, предпочитают консервативные стратегии, снижающие степень риска и дающие возможность получить прибыль в короткий срок. Менеджеры, предпочитающие риск, используют выгодные стратегии, по которым есть возможность получить сверхприбыль, но в долгосрочной перспективе. Они всегда ищут новые виды бизнеса и предпочитают стратегическое наступление обороняющемуся консерватизму. Ценностные ориентации менеджера также формируют этическое содержание стратегии. Менеджеры с сильно развитыми этическими убеждениями делают все возможное, чтобы компания не отходила от кодекса этических норм. Они категорически против таких мер, как дача или получение взяток, против практики недобросовестных действий по отношению к конкурентам и подкупа политических лидеров. Примером безразличия к этическим нормам могут послужить действия по начислению чрезмерных штрафов за овердрафт по кредитной карте, рекламирование и продажа небезопасной продукции и использование при производстве ингредиентов, вредных для здоровья.

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров вплетены в стратегию, которую они разрабатывают.

Ценности и культура компании

Внутрифирменные традиции, воззрения, отношения, устоявшиеся методы выполнения работы составляют культуру компании. Стратегические действия компании отражают ее культурные и управленческие ценности. Иногда взгляды и культурные ценности доминируют при выборе стратегических шагов. Это является результатом того, что ценности и воззрения настолько внедряются в сознание менеджера, что становятся определяющим фактором того, как фирма реагирует на окружающую обстановку. Сильное влияние культурных ценностей частично просматривается в деятельности компаний, которые добились превосходства в технологических разработках, постоянно внедряют новую продукцию на рынок, поставили все на карту производства продукции первоклассного качества, ориентируются на человеческий фактор и для которых важно полное удовлетворение запросов своих клиентов.

За последние годы все большее количество компаний закладывают в основу ведения бизнеса основные человеческие ценности. Так, одна из компаний трактует свои ценности следующим образом: "Мы нацелены на рынок. Мы верим, что во всех наших начинаниях на первом месте стоит человек. Мы верим, что честность, порядочность и справедливость должна быть основой в наших отношениях с потребителями, клиентами, поставщиками, акционерами и служащими".

Основатель фирмы Wal-Mart Сэм Валтон был ярким сторонником бережливости, усердной работы, постоянного совершенствования, преданности клиенту, настоящей заботы о служащих. Обязательства компании, следуя этим ценностям, нашли свое выражение в стратегии, основанной на низких ценах, хороших дополнительных преимуществах, производительности на базе использования современных технологий, постоянной работе с поставщиками. Основные ценности компании Hewlett-Packard, больше известные как "путь HP", состоят в следующем: «Разделять успех компании со служащими, оказывать доверие и уважение работникам, обеспечивать клиентов товарами и услугами по высшему разряду, быть по-настоящему заинтересованными в обеспечении эффективных решений проблем клиентов, обеспечивать получение прибылей в интересах акционеров, избегать долгосрочных финансовых обязательств для обеспечения развития компании, поддерживать индивидуальные инициативы и усердие, работать в команде, быть преданным корпорации». В компаниях Wal-Mart и Hewlett-Packard система ценностей охватывает всю структуру и поощряется как менеджерами, так и работниками. Ценности и убеждения сейчас уже намного больше, чем банальность, они стали стилем жизни внутри этих компаний.

Выбор стратегии в равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации.

ПРИНЦИПЫ ФОРМУЛИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Итак, на основании уточненной миссии и видения, необходимо сформулировать стратегическую цель (цели) компании.

Цель – конкретный желаемый результат в будущем, а их совокупность представляет собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Цели точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию сотрудников на то, что нужно делать сейчас, и на то, чего в итоге нужно добиться.

Если миссия и видение будущего компании не конкретизируются соответствующими целями, их удел – остаться пустыми декларациями и благими пожеланиями.

Определение целей необходимо:

- для концентрации усилий для достижения важнейших задач
- для трансформации стратегического видения в конкретные целевые показатели развития компании
- для создания основы для мониторинга эффективности деятельности отделов и сотрудников
- для придания бизнесу большей креативности, воодушевления и одновременно повышение осмысленности

Два вида сбалансированных взглядов на цели:

Финансовые цели (увеличить объем продаж в два раза, обеспечить объем привлечения инвестиций в 3 раза и пр.)

Стратегические цели (войти в десятку компаний страны в своей отрасли, стать лидером по развитию технологичного производства, и пр.)

Стратегические цели необходимо фокусировать на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности.

Примеры финансовых целей:

- Ускоренный рост доходов
- Ускоренный рост денежных поступлений
- Более высокие дивиденды
- Более широкие пределы получения прибыли
- Увеличение прибыли на вложенный капитал
- Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам
- Увеличение притока денежных средств
- Повышение цены акций
- Признание прочного финансового положения фирмы
- Более диверсифицированная база для получения прибыли

- Стабильный доход в периоды экономических спадов

Примеры стратегических целей:

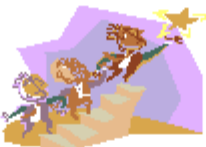
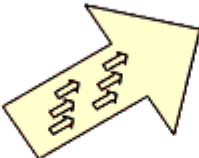
- Увеличение доли рынка
- Более высокое и надежное положение в отрасли
- Повышение качества продукции
- Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
- Расширение и улучшение ассортимента производимой (продаваемой) продукции
- Повышение репутации компании среди клиентов
- Улучшение обслуживания клиентов
- Признание компании лидером в области технологий и/или инноваций
- Повышение конкурентоспособности на международных рынках
- Увеличение возможностей роста
- Максимально полное удовлетворение запросов клиентов

До тех пор, пока финансовые и стратегические цели не противоречат друг другу, компания развивается активно и гармонично. Но что делать, если между стратегическими целями и улучшением финансовых показателей в краткосрочной перспективе приходится делать выбор? Разумеется, единственно верного ответа на этот вопрос не существует, однако наметить способ решения этой дилеммы можно.

Как показывает практика многих компаний, выигрывают в долгосрочной перспективе те организации, которые, поддерживая свои финансовые показатели на определённом уровне (т.е. не снижая значительно темпы их роста, но и не стремясь во что бы то ни стало получить больше «здесь и сейчас»), получаемые издержки ресурсов вкладывают в реализацию целей стратегического порядка.

Таким образом, в долгосрочной перспективе первичными являются стратегические цели, а реализация целей финансового порядка служит показателем осуществления целей стратегических. То есть финансовые цели могут стать индикаторами достижения стратегических целей. Например, стратегическая цель: войти в десятку компаний страны в своей отрасли. Финансовая цель: повысить объем прибыли в 3 раза (до уровня прибыли лидеров).

Требования к целям формулируются в модели «SMART»

S	Specific/simple		конкретные и простые (ясная логика и понятные выражения)
M	Measurable		измеряемые или хотя бы оцениваемые
A	Aggressive yet Achievable		амбициозные, но достижимые
R	Relevant and realistic		соответствующие стратегической инициативе, реалистичные
T	Time-bound		с чётко определёнными временными границами

SMART-модель требований к целям

Правильно сформулированные цели должны быть:

1. Простыми и конкретными (Simple). Сложные и неясные цели могут быть неправильно поняты.
2. Измеряемыми или оцениваемыми (Measurable). Достижение измеряемой цели можно проконтролировать.
3. Амбициозными, но достижимыми (Ambitious) – основной принцип: «Трудно, но выполнимо». Цель должна стимулировать к развитию. Но слишком завышенная цель демотивирует сотрудников как заранее недостижимая. В то же время цель не может включать в себя всё, «что неплохо было бы сделать», т.к. это инструмент «прямого действия», а значит будет непосредственно использоваться для соотнесения с практикой.
4. Соответствующие общему направлению развития компании и реалистичные с точки зрения усилий и требуемых ресурсов (Realistic).
5. С чётко определёнными временными границами (Time-bound). Это условие необходимо для возможности контроля за достижением цели. По временному параметру цели подразделяются на краткосрочные и долгосрочные, причём, последним отдаётся приоритет, поскольку:
 - они уже сейчас дают представление о том, что нужно делать, чтобы достичь желаемого будущего;
 - побуждают менеджеров принимать решения, учитывая и основываясь на показателях долгосрочной перспективы, а не только исходя из нужд текущего момента.

Нарушением требований SMART-модели являются следующие формулировки стратегических целей:

1. Максимальное соответствие продукта компании изменяющимся требованиям потребителя к 2010 г. (нарушение требования ясности и простоты формулировки, измеряемости достижения цели)
2. Развитие бизнеса (нарушение требования ясности формулировки, измеряемости достижения цели, четко определенных временных границ)
3. Отсутствие снижения доли продаж на рынке до 2015г. (нарушение требования амбициозности)

Примером правильно сформулированной стратегической цели является: «Лидирующее положение на рынке изделий из пластика к 2012 г.».

После выбора стратегической цели необходимо формулирование индикаторов, которые помогут конкретизировать ее и проследить за ходом ее выполнения. В нашем случае, в качестве индикаторов достижения целей можно предложить следующие: доля продаж компании в общем объеме продаж на рынке пластика в Московской области (80% к 2012г.), рост количества постоянных крупных заказчиков (на 300% к 2012г.).

Конечно, информационной базой для принятия стратегического решения является стратегический анализ. Однако при определении стратегических целей вам помогут ответы (возможно, повторные) на следующие вопросы:

Чем ваша компания отличается от конкурентов?
Какое конкурентное преимущество компании может быть скопировано и скоро перестанет быть таковым?
Какое конкурентное преимущество является устойчивым?
Все ли возможности компании преобразованы в конкурентные преимущества?
Кто является основным потребителем продукта компании?
Каковы основные требования потребителя к продукту?
Как могут измениться требования к продукту?
Как компания может среагировать на изменения предпочтений потребителя?

ФОРМИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

В чем предназначение организации? Каково ее будущее? Как спланировать будущее? Как определить цели компании? Как придать всем процессам, происходящим в компании, единый вектор? Ответы на эти вопросы – результаты разработки стратегии. В модуле рассматриваются основные инструменты одного из этапов стратегического менеджмента - разработки стратегии. В процессе разработки стратегии определяется направление развития компании, а также вырабатывается система достижения

стратегических целей, собирающая в единое целое миссию компании, цели, маркетинговую концепцию, инвестиционную политику, кадровую стратегию и т.п.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Разработка альтернативных стратегий — формирование набора стратегий, ведущих к достижению одной цели *разными* путями (Кузнецов В.С. «О стратегической альтернативности»// «Менеджмент в России и за рубежом» №2, 2002)

Иногда руководители отказываются от формирования альтернативных стратегий, отдавая предпочтение сразу одной. Однако в таком случае возможны трудности при возникновении нестандартных ситуаций в деятельности фирмы. Кроме того, в таком случае стратегия является негибкой. А некоторые решения, способные принести компании пользу, могут просто остаться вне поля зрения. При разработке же целого ряда альтернатив возникает возможность корректировки и последующего дополнения одной стратегии элементами другой.

Формирование альтернативных стратегий может производиться высшим руководством компании, специальным отделом, с помощью приглашённых консультантов или же с привлечением рядовых сотрудников.

Однако на практике нередко стратегическое планирование осуществляется компанией самостоятельно, особенно если речь идет о компаниях среднего масштаба. Но проблема заключается в том, что сотрудники компании, как правило, сфокусированы на операционной деятельности и уделяют слишком мало внимания стратегическому планированию. Кроме того, они зависят от руководства и «встроенность» в организм компании мешает им принимать беспристрастные и квалифицированные решения. Нередко у сотрудников попросту отсутствуют специфические компетенции и навыки, необходимые для разработки стратегии.

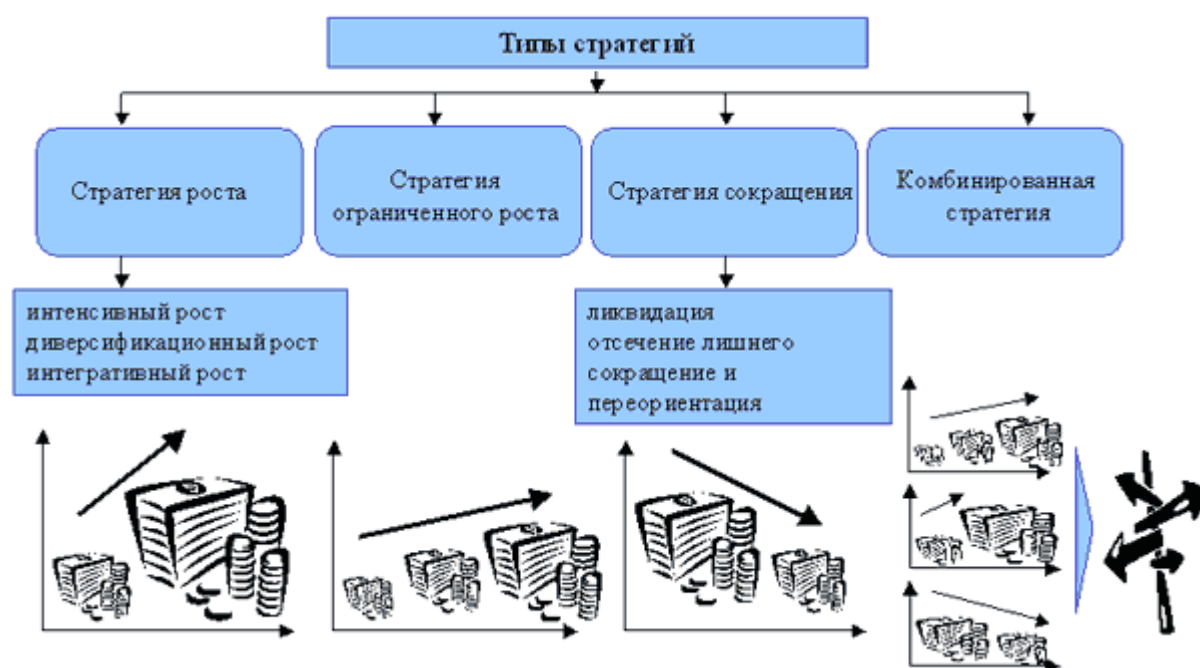
Поэтому рациональнее поручить разработку альтернативных стратегий специалистам, обладающим большим опытом и знаниями. Привлечение консультантов со стороны может способствовать появлению совершенно новых, креативных идей. Однако полностью устранять сотрудников от участия в подготовке стратегии также неправильно, потому что их вовлеченность в данный процесс способствует повышению их мотивации. Кроме того, только при доступе рядовых сотрудников к принятию подобных решений полностью учитываются их требования и пожелания. Идея, способная повысить эффективность компании, может исходить изнутри.

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЙ

Распространено ошибочное соотнесение альтернативных стратегий с основными типами стратегий. Разница между альтернативными стратегиями и типами стратегий состоит в конечном результате. Каждый из типов стратегий направлен на достижение своей конкретной цели. Стратегические альтернативы имеют перед собой одну общую цель, но используют различные средства её достижения. Так, в рамках одной типовой стратегии может быть несколько альтернативных.

Существует четыре основных типа стратегий:

- стратегии роста;
- стратегии ограниченного роста;
- стратегии сокращения (ухода из бизнеса);
- комбинации из вышеперечисленных стратегий.



Основные типы стратегий

Стратегия роста

Стратегия роста – стратегия организации, предполагающая курс на постоянное увеличение уровня присутствия компании на рынке и наращивание масштабов ее деятельности.

Существует 3 подтипа стратегии роста:

- Интенсивный рост – это рост за счёт расширения доли предприятия на базовом рынке. Возможны стратегии расширения доли на захваченных ранках путём стимулирования спроса различными способами (например, реклама, снижение цен, улучшение качества продукции) и стратегии захвата новых рынков.
- Диверсификационный рост - это освоение новых видов деятельности. Она может проявляться как в частичной переориентации компании при сохранении текущих видов деятельности (выпуск новой продукции при сохранении старых видов продукции), так и в полной переориентации компании на другие рынки (выпуск только новой продукции). Эта стратегия активно использовалась в начале 90-х годов в России, когда многие предприятия военно-промышленного комплекса занялись производством гражданской продукции.
- Интегративный рост - это включение в процесс производства дополнительных стадий, рост вдоль производственной цепочки. Возможна интеграция «назад», то есть объединение с поставщиками или предыдущими звеньями производственной цепочки, интеграция «вперёд» или объединение с покупателями или последующими звеньями производственной цепочки. Сюда же можно отнести интеграцию «вдоль» - объединение с компаниями одного уровня – это стратегии слияния и поглощения. Примером может служить приобретение предприятий, предоставляющих сырьё, или магазинов, сбывающих продукцию.

Первые два подтипа относятся к внутреннему росту, то есть к росту за счёт ресурсов самого предприятия. Третий подтип характерен для внешнего роста, роста за счёт объединения предприятий.

Стратегия ограниченного роста

Стратегия ограниченного роста - стратегия, применяемая в зрелых организациях, прочно стоящих на ногах. Обычно они удовлетворены существующим положением. Руководство подобных предприятий придерживается старой, некогда успешной стратегии; с минимальным риском для себя оно устанавливает цели от достигнутого, скорректированные с учётом инфляции. [22] Иначе говоря, это стратегия искусственного роста, так как фактического роста не наблюдается. Будущая стратегия – это копия прошлых стратегий, но учитывающая инфляцию. Эта стратегия характерна для руководителей,

которые не любят перемен.

Стратегия сокращения

Стратегия сокращения – это стратегия сокращения количества операций до уровня, при котором они будут лучше контролироваться. Это стратегия рационализации, которая может стать базой для полной переориентации предприятия.

В рамках стратегии сокращения существуют следующие подтипы:

- Ликвидация – это самый радикальный подтип. Стратегия ликвидации применяется, когда предприятие находится на грани банкротства и нет смысла его спасать.
- Отсечение лишнего. Некоторые компании предпочитают отказываться от нерентабельных видов деятельности и «лишних» подразделений, рационализируют и оптимизируют деятельность.
- Сокращение и переориентация. В условиях застоя возможно сокращение части деятельности в попытке увеличить прибыли или переориентация деятельности компании. Эта стратегия перекликается со стратегией диверсификационного роста. Разница в том, что эта стратегия применяется, когда дела у компании идут всё хуже и продукция не пользуется спросом. Стратегия же диверсификационного роста используется при поиске новых возможностей расширения компании.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Комбинация стратегий

Комбинация стратегий представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Она характерна для крупных компаний, занимающихся различными видами деятельности. При этом разные отделы или виды деятельности имеют разные характеристики, динамику развития, поэтому к ним применяются разные стратегии.

Приведенная классификация стратегий является широко распространенной в традиционной литературе по эффективному менеджменту и управлению бизнесом. Однако отдельно имеет смысл рассказать о той классификации стратегий, которую предлагает признанный лидер в области стратегического планирования, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. Данная классификация пользуется в наши дни все большей популярностью, многие консалтинговые организации и крупные компании применяют ее при разработке стратегий.

Ключевым моментом концепции М. Портера является проведение четких различий между операционной эффективностью и стратегическим позиционированием. Операционная эффективность, направленная на достижение постоянного улучшения показателей функционирования бизнеса, полагает исследователь, в наши дни исчерпала свои возможности в связи с тем, что во многих областях деятельности акторами рынка уже достигнут максимум эффективности. На первое место выходит способность компаний к проведению тщательного стратегического планирования. Ведь стратегия – это умение в долгосрочной перспективе заложить в свою деятельность такие принципы, которые бы позволяли компании «выделяться» на рынке. Полагая, что суть стратегии заключается в определении того, в чем именно состоит наше уникальное конкурентное преимущество, наша ценность для потребителя в отличие от других игроков рынка, М. Портер выделял стратегии:

1. Минимизация издержек
2. Дифференциация
3. Фокусировка

Стратегия минимизации издержек

В рамках стратегии минимизации издержек компании стремится наладить малозатратное производство товаров или услуг. Подобный подход удобен для компаний с широкой сферой деятельности, которая и позволяет компании минимизировать свои издержки. Источниками минимизации могут стать экономия на масштабе, специальные патентованные технологии, доступ к уникальным источникам сырья, а также другие факторы. Важно подчеркнуть, что даже при низкой стоимости товар должен оцениваться покупателями, как сопоставимый с товарами конкурентов или хотя бы приемлемый. Иначе потребители все равно предпочтут более качественное предложение. Конечно, многое зависит от особенностей местного рынка и характеристик спроса.

Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации предполагает, что компания старается занять уникальную нишу на рынке, существенно отличающуюся от тех, какие занимает большинство прочих игроков. Для этого компания наделяет свои продукты такими атрибутами и характеристиками, которые позволяют завоевать интерес потребителей и одновременно отличают его от продуктов конкурентов. Залогом успешной реализации стратегии дифференциации могут стать как непосредственно особые свойства товара или услуги, так и неординарные маркетинговые решения, успешная дистрибуция и т.д.

Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования заключается в выборе узкой сферы специализации. Компания выбирает сегмент или группу сегментов и концентрируется на достижении наилучших показателей. При этом существуют две разновидности стратегии фокусирования - фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. Оба варианта стратегии отличают избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли. Получается, что компания фокусируется за счет особенностей данного сегмента.

Следует отметить, что Портер предложил также свою версию рисков, связанных с каждым из типов стратегий.

Риски стратегии минимизации издержек	Риски стратегии дифференциации	Риски стратегии фокусирования
Конкуренты имитируют действия компании Изменяется технология Разрушаются прочие снования для минимизации затрат	Конкуренты имитируют действия компании Основание для дифференциации теряет ценность для потребителей	Конкуренты имитируют действия компании Разрушается структура целевого сегмента Падает спрос
Проявляются серьезные расхождения между конкурентами в дифференцировании продуктов	Появляются серьезные расхождения между конкурентами в области издержек	Конкуренты с более широкой специализацией наполняют целевой сегмент: стираются отличия между продуктами, укрепляются позиции неспециализированных продуктов
Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на издержках, достигают более низких затрат в своих целевых сегментах	Конкуренты, избравшие стратегию дифференциации, достигают более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах	Новые конкуренты, избравшие стратегию фокусирования, по-новому сегментируют рынок, выделяя более узкие сегменты

Стратегические альтернативы могут быть сформированы различными способами и на основе различных методов анализа. В зависимости от применяемого метода стратегического анализа альтернативы группируются соответствующим образом. То есть метод анализа задаёт классификацию альтернатив.

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

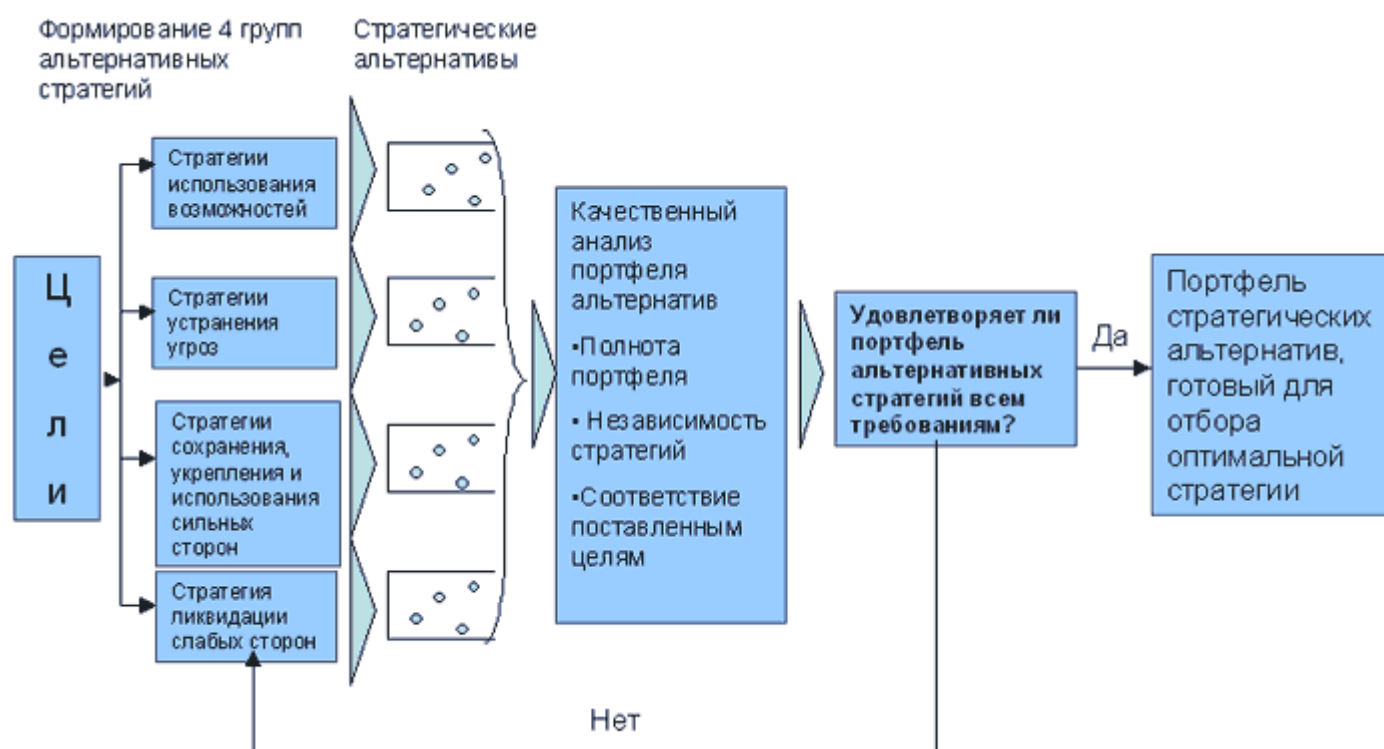
. Механизм формирования на основе SWOT-анализа

Процесс формирования портфеля в данном случае включает 2 этапа.

Формирование 4 групп альтернатив:

- формирование альтернатив использования возможностей
- формирование альтернатив устранения угроз внешней среды
- формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия
- формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия

Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.



Процесс формирования портфеля альтернативных стратегий

В данном случае отбор альтернатив возможно осуществить на основе рейтинга, ранжирующего каждую альтернативу по ряду заданных параметров, которые мы более подробно рассмотрим в последнем разделе.

Первый этап связан с формированием отдельных блоков стратегий в соответствии с «квадратами» SWOT-анализа, последний же представляет собой анализ всей совокупности сформированных альтернатив.

На первом этапе в соответствии с поставленными целями на базе результатов стратегического анализа формируются альтернативы. Известно, чего достигла компания и куда двигаться, теперь решается вопрос, КАКИМИ ПУТЯМИ можно двигаться. Формируем совокупность большого количества альтернативных путей, разбитую на 4 группы (согласно SWOT-матрице): стратегии использования возможностей, стратегии устранения угроз, стратегии сохранения, укрепления и использования сильных сторон, стратегии ликвидации слабых сторон.

Теперь переходим к этапу качественного анализа портфеля альтернатив.

Качественный анализ необходим для оценки портфеля альтернатив и принятия решения о дальнейшей работе с ним или о доработке портфеля. Он включает в себя анализ набора стратегических альтернатив по следующим критериям (Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности//«Менеджмент в России и

за рубежом» №2, 2002).

1. Количество альтернативных стратегий и полнота портфеля: необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.

2. Независимость предлагаемых стратегий: альтернативные варианты должны быть независимыми друг от друга и несводимыми друг к другу, в противном случае это нарушит принцип альтернативности.

3. Соответствие стратегий поставленным целям: предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей. Стратегии, не ведущие к явному достижению сформулированных целей, не подходят.

Допускается изменение числа критериев анализа. В каждом случае их набор индивидуален. На деле сложно точно отделить стадию формирования от анализа всего портфеля, так как по ходу разработки альтернатив они уже проходят отбор. Формирование альтернативных стратегий и анализ составляют единый неразрывный процесс.

Если созданный портфель альтернативных стратегий не удовлетворяет заданным условиям, он направляется на доработку, после которой подвергнется анализу снова. Если портфель альтернатив отвечает всем предъявленным требованиям, начинается следующий этап формирования стратегии – этап выбора оптимальной.

Готовый портфель стратегических альтернатив можно представить следующим образом.

Стратегии	Принципы
1. Стратегия использования возможностей	
Альтернативная стратегия 1.1 Альтернативная стратегия 1.2 Альтернативная стратегия 1.3 ...	Использование возможностей внешней среды
2. Стратегия устранения угроз	
Альтернативная стратегия 2.1 Альтернативная стратегия 2.2 Альтернативная стратегия 2.3 ...	Предотвращение угроз внешней среды
3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон	
Альтернативная стратегия 3.1 Альтернативная стратегия 3.2 Альтернативная стратегия 3.3 ...	Сохранение, укрепление и использование сильных сторон предприятия
4. Стратегия ликвидации слабых сторон	
Альтернативная стратегия 4.1 Альтернативная стратегия 4.2 Альтернативная стратегия 4.3 ...	Ликвидация слабых сторон предприятия

2. Механизм формирования на основе анализа возможностей

Альтернативные стратегии могут разрабатываться и на других основаниях. Например, в качестве критерия для классификации альтернатив могут выступать возможности. При формировании портфеля альтернативных стратегий реализации возможностей можно выделить 2 этапа.

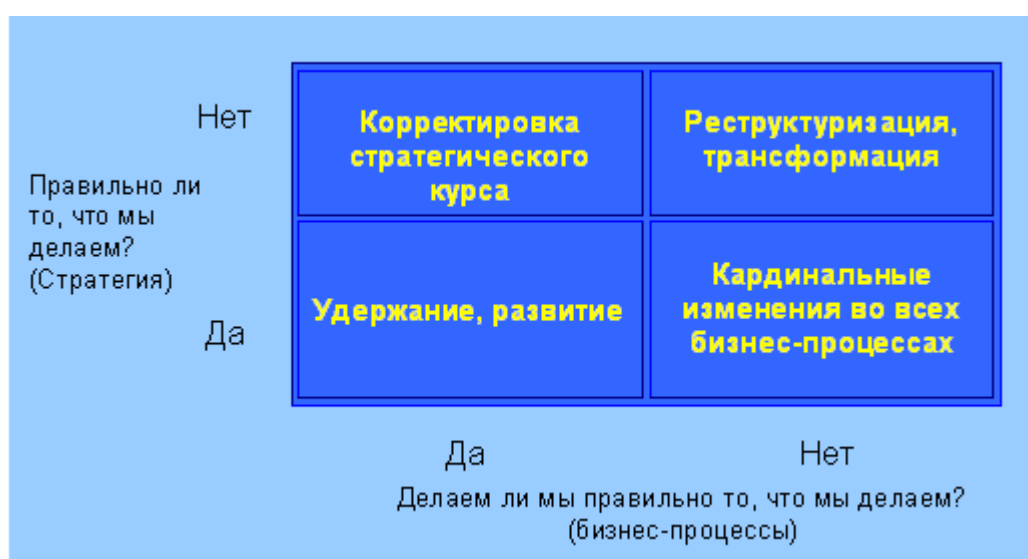
Формирование портфеля альтернативных стратегий по 3 видам возможностей:

- возможности, заложенные в стратегических проблемах;
- возможности, заложенные в существующих видах деятельности, выявленные при оценке качества и необходимости этой деятельности;
- возможности, заложенные в новых видах деятельности и рынках

Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Возможности, заложенные в стратегических проблемах, связаны, прежде всего, с ситуацией, сложившейся во внешней среде. Однако необходимо помнить, что стратегические угрозы для развития бизнеса могут стать его стратегическими возможностями. В этом и состоит искусство стратегического планирования. Например, одной из стратегических проблем, характерных для любых масштабов и видов бизнеса, является изменение предпочтений потребителя. Это сложный и неизбежный процесс, постоянно разрушающий большинство бизнес-моделей, успешно просуществовавших некоторое время. С изменением потребностей покупателя (а скорость этого процесса возрастает), спрос на прежний продукт «перетекает» к новому продукту, соответственно бизнес-модель, которой не удастся изменить продукт согласно изменившимся «запросам», обречена на гибель. Так произошло с маленькими «семейными» магазинчиками, широко распространенными в свое время в Европе – их сменили гипермаркеты. Так произошло с производством железа, которое было вымещено производством стали.

Второй вид возможностей предусматривает их выявление в рамках существующей деятельности. Матрица выявления возможностей изображена на следующем рисунке

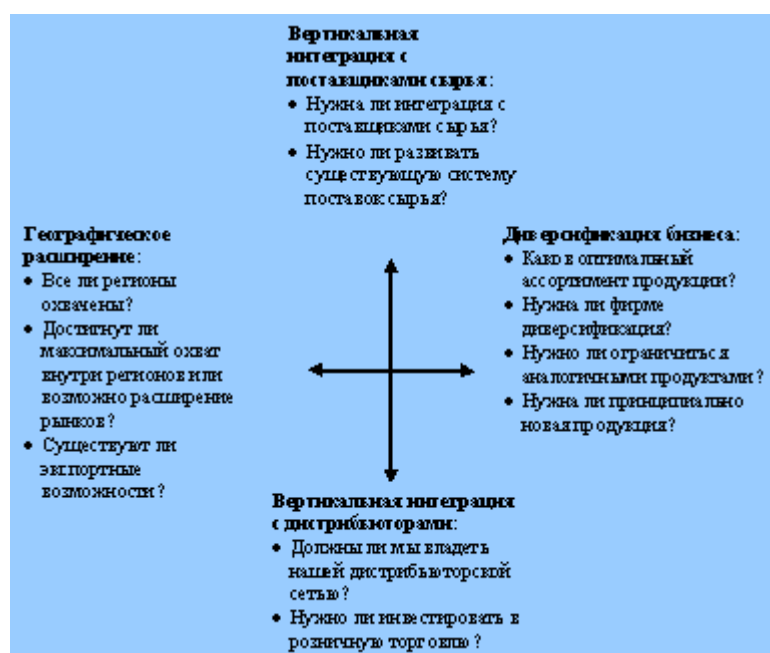


В некоторых случаях корректировка уже существующей стратегии более целесообразна, чем разработка новой. Если текущая стратегия верна и реализуется в полной мере, следует продолжать деятельность в том же направлении. Если стратегия неверна, но реализуется в полной мере, необходимо изменить стратегический курс, сохранив существующую структуру бизнес-процессов. Если стратегия верна, но реализуется неверно, необходимо изменить процессы, происходящие в организации таким образом, чтобы они способствовали реализации стратегии. Если же стратегия неверна и реализуется не полностью или неверно, необходима трансформация как самой стратегии, так и процессов, происходящих в фирме, то есть глубокая реструктуризация.

Возможности в новых видах деятельности выявляются как при вертикальном, так и при горизонтальном развитии. Вертикальное развитие – это интеграция с поставщиками и дистрибьюторами. Под горизонтальным развитием понимается диверсификация производства и географическое расширение рынков сбыта.

Выявление возможностей в новых направлениях развития включает в себя возможности вертикальной интеграции, географического расширения и диверсификации. Эти возможности напоминают подтипы базовой стратегии роста, но в данном случае понимаются в более широком смысле. Альтернативные стратегии, основанные на перечисленных возможностях, могут относиться к типу ограниченного роста или же к комбинированным стратегиям.

Вертикальная интеграция подразумевает возможности объединения и развития отношений с поставщиками и дистрибьюторами. Географическое расширение связано с территориальным распределением рынков, возможностями захвата новых рынков и увеличения доли компании на уже существующих. Диверсификация бизнеса рассматривает возможности расширения и изменения ассортимента продукции.



Выявление возможностей в новых направлениях развития

В соответствии с возможностями развития формируются альтернативы, направленные на реализацию возможностей. Все сформулированные альтернативные стратегии разделяются на 3 группы в соответствии с вариантами возможностей, рассмотренных выше:

- стратегии реализации возможностей, заложенных в стратегических проблемах;
- стратегии реализации возможностей, заложенных в существующих видах деятельности, выявленных при оценке качества и необходимости этой деятельности;
- стратегии реализации возможностей, заложенных в новых видах деятельности и рынках.

Этап качественного анализа портфеля альтернатив идентичен такому же этапу в модели формирования альтернатив, построенной на SWOT-анализе.

Итоговый портфель альтернативных стратегий в данном случае выглядит следующим образом.

Стратегии реализации возможностей		
Заложенных в стратегических проблемах	Заложенных в существующих видах деятельности	Заложенных в новых видах деятельности
Альтернативная стратегия 1.1	Альтернативная стратегия 2.1	Альтернативная стратегия 3.1
Альтернативная стратегия 1.2	Альтернативная стратегия 2.2	Альтернативная стратегия 3.2
Альтернативная стратегия 1.3	Альтернативная стратегия 2.3	Альтернативная стратегия 3.3
...	...	...
Альтернативная стратегия 1.n	Альтернативная стратегия 2.n	Альтернативная стратегия 3.n

Теперь переходим к следующему этапу – выбору оптимальной стратегии.

ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

В чем предназначение организации? Каково ее будущее? Как спланировать будущее? Как определить цели компании? Как придать всем процессам, происходящим в компании, единый вектор? Ответы на эти вопросы – результаты разработки стратегии. В модуле рассматриваются основные инструменты одного из этапов стратегического менеджмента - разработки стратегии. В процессе разработки стратегии определяется направление развития компании, а также вырабатывается система достижения стратегических целей, собирающая в единое целое миссию компании, цели, маркетинговую концепцию, инвестиционную политику, кадровую стратегию и т.п.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ

И, наконец, наступает самый ответственный эпизод в нелегком процессе формулирования стратегии компании. Пришло время выбрать из полученного массива альтернативных стратегий ту самую, которую и предстоит воплощать в действительность.

Необходимо помнить, что стратегия компании раскрывается в практической политике организации и вовсе не стоит смотреть на стратегию, как на формальность. Выбор стратегии должен подразумевать выбор частных политик компании. Среди тех политик, которые будут определены выбором стратегии, назовем:

- маркетинга (в т. ч. выпуск продукции, ценообразование, продвижение продукции, товародвижение)
- производственная
- кадровая
- инвестиционная
- развития фирмы

На данном этапе очень важно суммировать все те сведения о бизнесе и рынке, что мы получили за предыдущий период. Мы понимаем, что выбранная стратегия должна наиболее точно соответствовать условиям деятельности фирмы и являться наиболее эффективной для достижения поставленных фирмой целей.

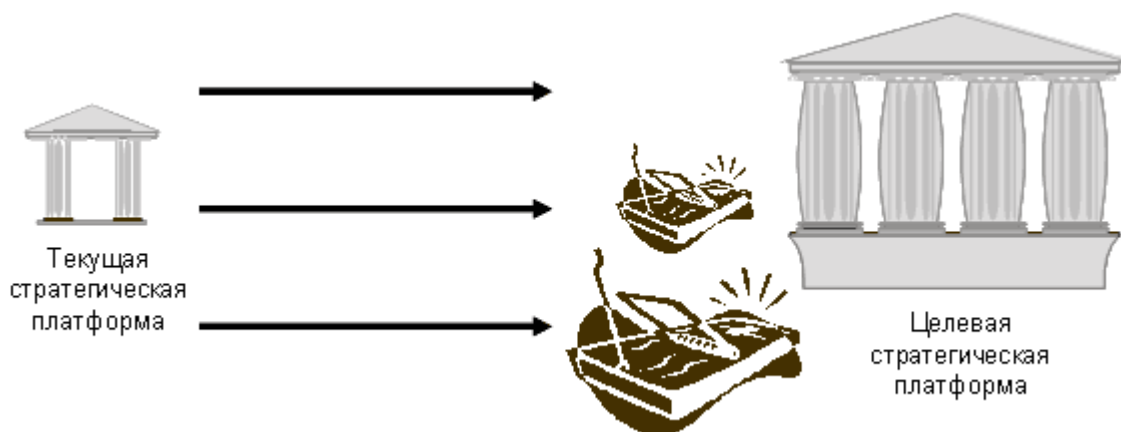
По каким параметрам оценивать стратегии?

Мы предложим для выбора оптимальной стратегии использовать 4 главные характеристики. Конечно, их перечень может быть расширен в зависимости от конкретных обстоятельств, специфики рынка и т.д. Однако предусмотреть все ситуации, которые могут возникнуть в истории существования того или иного бизнеса, невозможно, поэтому мы попытались выделить такие категории, которые бы были насущными и универсальными для большинства видов предпринимательской деятельности.

1. Риск

Риск - в широком смысле - возможность появления обстоятельств, которые обуславливают неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели. Здесь мы говорим об опасности материального ущерба, финансовых потерях и др. Одним словом, для предпринимателя риск - это поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

Степень приемлемого риска определяется менеджментом компании. При этом в учет принимаются данные, которые менеджмент получил в ходе стратегического анализа, инсайдерская осведомленность о состоянии и перспективах бизнеса, субъективные предпочтения руководства и прочее.



Риск как критерий для выбора оптимальной стратегии

2. Время

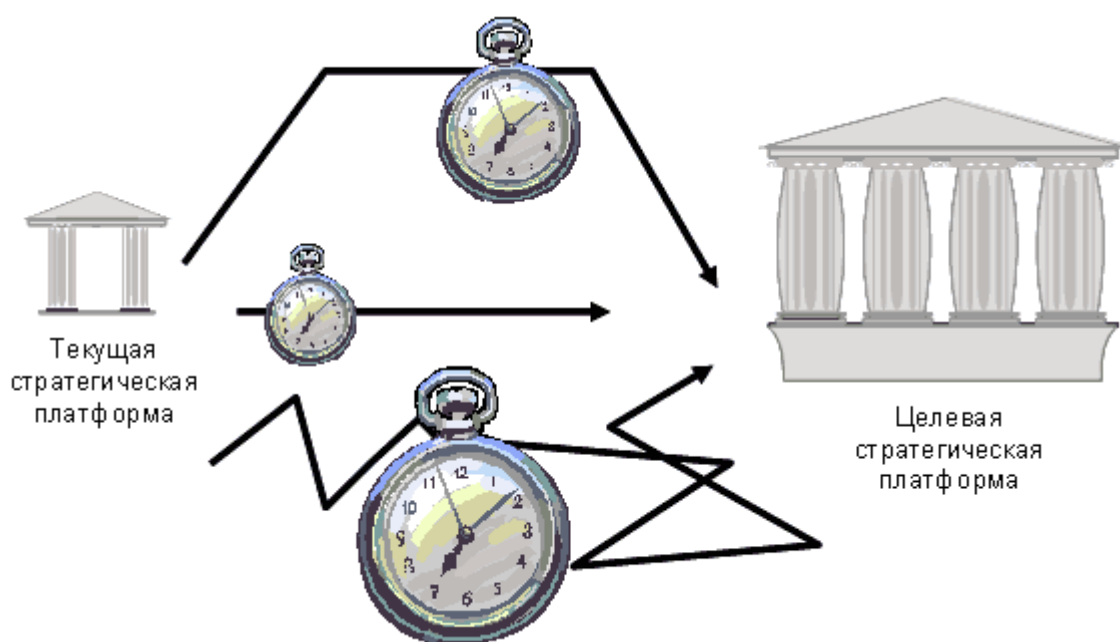
Временной фактор также важен, поскольку несвоевременная реализация стратегии и реализация стратеги в неподходящий момент могут повлечь за собой отрицательные последствия. В современном мире наблюдается резкое ускорение всех социальных процессов, в т.ч. связанных с предпринимательской деятельностью. Помимо того, что стремительная смена различных бизнес-моделей, убыстрение транзакций между агентам и рынка, сокращение сроков между формированием новой потребности и выпуском удовлетворяющего ее продукта или услуги позволяют потребителям чувствовать себя на рынке более комфортно, они налагают на компании дополнительную ответственность. Поэтому выбор такой стратегии, которая бы позволила достигать поставленные перед командой цели в кратчайшие сроки является еще одним залогом конкурентного преимущества.

Исключительную важность умения использовать время для достижения победы подчеркивает Миямото Мусаси. Вот что он пишет: "Выбор времени важен во всем. Чтобы научиться правильно выбирать время, нужно иметь большой опыт... В каждом искусстве и умении важную роль играет время... Пустота также имеет свою координацию движений. Время присутствует во всех аспектах жизни воина, его удачах и неудачах, в гармонии и несогласованности. Аналогично время играет важную роль на пути торговца, поскольку от него зависит пробуждение и засыпание города. Каждая вещь, так или иначе, связана со временем. Вы должны понимать это. В стратегии важны многие временные соображения. С самого начала вы должны знать, что такое правильное время и неправильное время. Среди больших и малых вещей, среди быстрых и медленных событий вы должны правильно учитывать время, принимая во внимание расстояние и побочные обстоятельства. Это самое главное в стратегии. Особенно важно правильно учитывать побочные обстоятельства, ведь в противном случае ваша стратегия будет неточной. Чтобы побеждать в битвах, нужно быть чутким к пустоте, замечать ритм движения противника и действовать, выбирая время так, чтобы заставить противника врасплох. Во всех пяти книгах, по существу, говорится о правильном выборе времени".

С начала 90-х годов глобализация, информационные технологии и Интернет привели к тому, что роль фактора времени в конкурентной борьбе сильно увеличилась. Дэвиду Вайсу из Northern Telecom принадлежит шутка: "Девяностые годы будут десятилетием быстрых действий, наносекундной культуры. Будут только два типа менеджеров: быстрые и мертвые". В 1990 году Джордж Сток и Томас Хаут (Stalk & Hout), основываясь на изучении опыта японских производителей, опубликовали свою концепцию конкуренции, основанную на факторе времени. Эта концепция строится на стремлении постоянно опережать конкурентов в создании новых технологий и в выведении на рынок новых продуктов, одновременно опережая их в сроках поставки товаров и выполнении заказов. Сильное влияние на разработку этих теорий оказали идеи полковника ВВС США Джона Бойда, который, не являясь известной фигурой, считается одним из наиболее блестящих военных умов Америки. О мастерстве Джона Бойда-пилота ходили легенды, он стал автором многих программ по подготовке пилотов ВВС США и лично принимал участие в осуществлении военной реформы, проходившей в США в 70-80 гг.

Особенностью стратегического мышления Джона Бойда является то, что он рассматривал военные конфликты как события, развивающиеся в трех измерениях: сознание - пространство - время, придавая именно фактору времени исключительное значение. Бойду принадлежат интересные мысли, о том, что время дано нам в качестве бесплатного ресурса и его не нужно перевозить, поддерживать и защищать. Многие военные специалисты и представители бизнеса соглашались с тем, что часто правильный выбор времени более важен, чем правильный выбор места. Бойд разработал концепцию ПЕТЛИ О-О-D-A (observation, orientation, decision, action - наблюдение, ориентация, решение, действие).

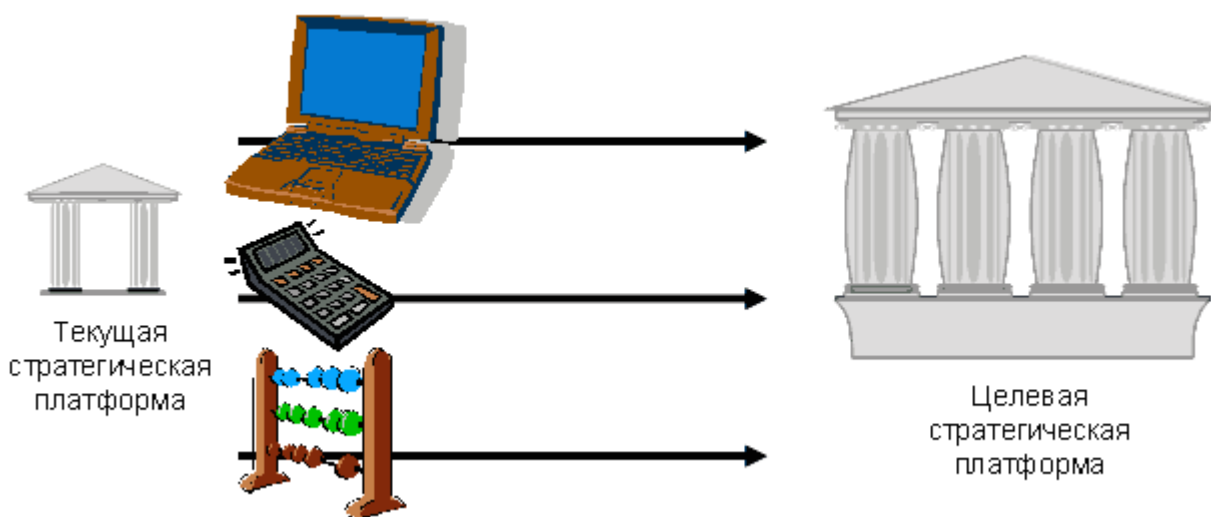
Он считал, что для достижения победы в военном конфликте нужно опережать противника в скорости цикла О-О-D-A и уметь действовать внутри его цикла. Практика показала, что идеи Бойда оказались полностью применимы в ситуациях конкурентной борьбы. Сток и Хаут сделали следующее интересное наблюдение: "Кроме того, что основанная на времени стратегия представляет ценность для потребителя и компании, она часто непонятна для конкурентов, порождая замешательство в их руководстве". Они пришли к выводу, что менеджеры, ориентированные на стоимость в случае столкновения с конкурентом, имеющим преимущество в скорости петли О-О-D-A, редко понимают, что происходит, несмотря на то, что имеют достаточное количество информации. Компания, столкнувшаяся с конкурентом, обладающим большей скоростью цикла О-О-D-A, часто становится жертвой развивающегося внутреннего конфликта. Начинаются поиски виноватых, возрастает желание выполнять только указания начальства и следовать установленным правилам. Люди делятся на враждующие группировки и тратят слишком много времени и энергии на выяснение отношений друг с другом.



Время как критерий для выбора оптимальной стратегии

3. Новаторство

Также при выборе окончательной стратегии следует помнить о таком важном требовании современного глобального рынка, как инновационный характер деятельности компании. Только тот бизнес, который использует принципы постоянного новаторства, преимущества, проистекающие из создания более эффективных бизнес-моделей способен закрепиться на рынке.



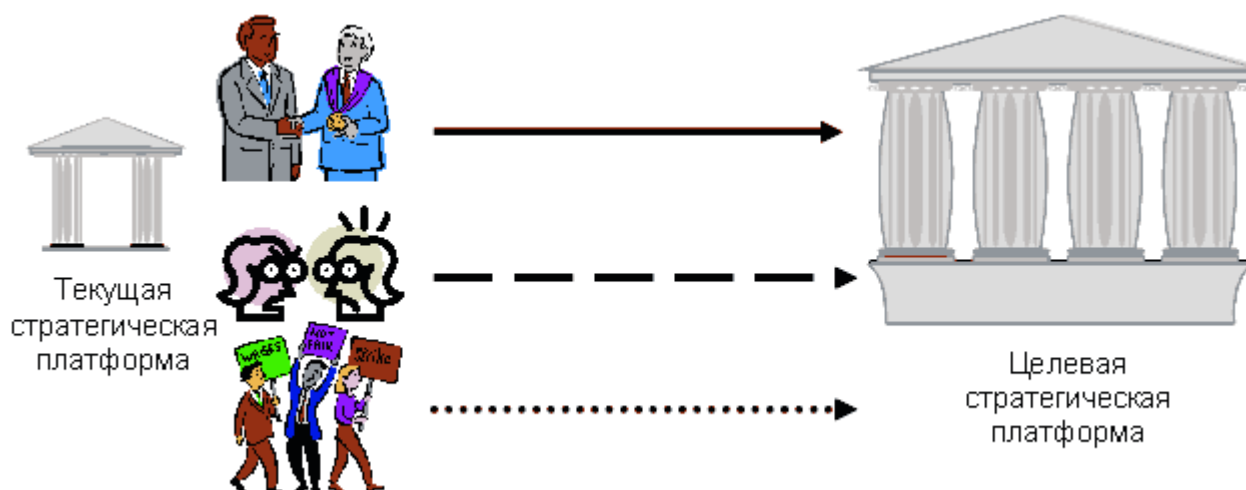
Инновационность как критерий для выбора оптимальной стратегии

4. Конфликт

Понятно, что в компании далеко не все сотрудники могут выступать за принятие новой стратегии. Здесь важно учесть насколько «разрушительна» стратегия для существующего «порядка вещей» в организации. Некоторые стратегии предусматривают, например, разработки нового продукта и «не покушаются» на масштабные преобразования структуры компании, а другие предусматривают кардинальные изменения внутри организации. Для некоторых сотрудников это может обернуться утратой части служебных полномочий, для других стратегия способна оказаться препятствием на пути карьерного

роста и т.п. Иногда отдельные нюансы стратегии провоцируют конфликт в среде топ-менеджмента компании. Возможны три вида реакции на конфликт, возникающий из-за принятия новой стратегии: непонимание, безразличие и саботаж. Все они отрицательно сказываются на деятельности компании. Одним словом, выбирая окончательный вариант стратегии, важно учитывать, насколько готова компания к ее реализации, не будет ли персонал саботировать положения стратегии.

Иногда неприятие стратегии сотрудниками компании оказывается главным камнем преткновения на пути ее реализации. В бизнес-практике не редки случаи, когда фирма массово теряет своих менеджеров, своей отставкой протестовавших против принятия новой стратегии. Отметим, что зачастую подобный итог становится результатом недостаточной вовлеченности в процесс разработки стратегии сотрудников компании. Несмотря на то, что принятие стратегии – исключительная прерогатива руководства, очень важно с максимальной демократичностью подойти к вовлечению рядовых сотрудников в процесс разработки стратегии или, по крайней мере, создать видимость этого.

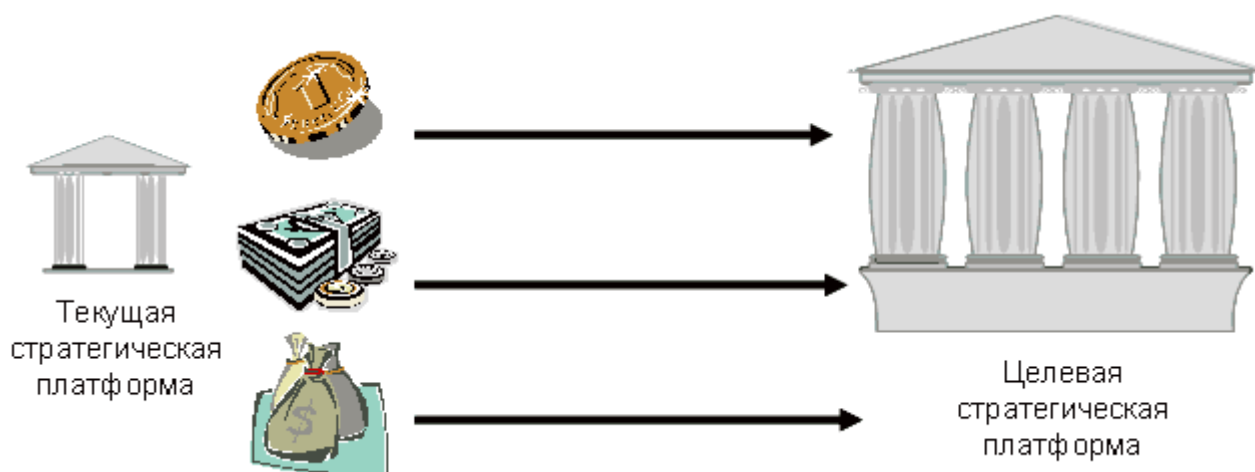


Конфликт как критерий для выбора оптимальной стратегии

5. Затратность

Немаловажным критерием является стоимость реализации стратегии. Понятно, что разные стратегии могут и стоить по-разному. Многое зависит от того, какие цели положено в основу стратегии, какие инструменты предполагается использовать для их осуществления. Принципиальным моментом стратегии является определение источников финансирования акторов, отвечающих за ее осуществление.

К сожалению, иногда от самых лучших стратегий приходится отказываться из-за их высокой стоимости. Не всегда компании, особенно среднего и малого масштаба, могут позволить себе грандиозные планы. Очевидно, что, например, небольшому региональному авиаперевозчику практически невозможно пополнить свой авиапарк дорогостоящими зарубежными авиалайнерами, как бы не хотелось этого его менеджменту.



Затратность как критерий для выбора оптимальной стратегии РЕЙТИНГ СТРАТЕГИЙ

Одним из инструментов выбора оптимальной стратегии является рейтинг стратегий.

Отметим, что в последнее время именно рейтинги как инструмент систематизации данных, отражающих положение и перспективы предприятия, продукта или персоны в конкурентной среде, становятся все более и более популярными. По количеству характеристик, на основании которых оценивают ранжируемые объекты, рейтинги можно разделить на однофакторные и многофакторные (рэнкинги и собственно рейтинги). Нас в данном случае интересуют последние.

Думаем, что всем понятно: универсального набора правил, которым при построении рейтинга необходимо следовать, не существует. Однако мы постараемся дать определение основным группам методов, которых нельзя избежать при построении рейтинга.

Один из первых вопросов, который возникает при составлении рейтингов, учитывающих несколько характеристик объекта, заключается в том, сколько этих параметров должно быть. Если критериев, по которым ранжируют объекты, слишком мало, то не будут учтены некоторые важные характеристики, в результате такому рейтингу нельзя будет доверять. Если же выбранных критериев слишком много, то появляется ряд чисто технических проблем, решить которые довольно сложно. Так, возникают трудности со сбором и анализом большого количества информации. В результате адекватность оценки ухудшается. Почти всегда для того, чтобы понять, сколько критериев учитывать и на каких конкретно характеристиках остановиться, необходимо провести специальное исследование, однако, в нашем случае мы можем оперировать данными, которые получили в ходе предварительного исследования. Предлагаем остановиться на четырех предложенных выше критериях.

Прежде всего, необходимо проверить набор критериев на предмет однонаправленности. В нашем случае, критерии «риск», «время», «конфликтность» и «затратность» являются отрицательными характеристиками (то есть чем выше риск, время, предусмотренное на реализацию стратегии, ее потенциальная конфликтность и объем средств, необходимых для ее воплощения, тем хуже данная стратегическая альтернатива). «Новаторство» же является положительной характеристикой (чем выше степень новаторства, тем лучше стратегическая альтернатива). В подобной ситуации, необходимо придать критериям однонаправленность. Например, критерий «новаторство» (положительная характеристика) заменить на критерий «отсутствие новаторства» (отрицательная характеристика).

Приступаем к заполнению таблицы.

Определим относительную значимость каждого параметра (расстановка весов). Этот этап в построении рейтингов – один из самых ответственных и требующих высокой квалификации от составителей. Вместе с тем он и самый творческий. Необходимо выяснить, насколько важен каждый из параметров, и численно оценить его значимость. Относительную значимость каждой характеристики выражают в долях единицы, важность всех факторов берут за единицу. Например, присвоим критерии «риск» относительную значимость 0,1, «время» - 0,2, «отсутствие новаторства» - 0,2, «конфликтность» - 0,2, «затратность» - 0,3. Сумма относительной значимости всех критериев равна единице ($0,1 + (0,2 \cdot 3) + 0,3 = 1$). Согласно такому распределению «весов», наиболее важным параметром для оценки стратегии является затратность на ее реализацию, наименее важным – риск, важность остальных параметров разнозначна.

Далее необходимо оценить каждую альтернативную стратегию по каждому критерию – расставить баллы. Как и выделение параметров ранжирования, расстановку весов можно осуществлять либо, исходя из рекомендаций людей, которых считаются экспертами в данной области, либо самостоятельно руководством компаний.

Воспользуемся 5-бальной шкалой оценки: при максимальном соответствии альтернативной стратегии данному критерию присваиваем 5 баллов, при минимальном – 1 балл. Например, альтернативной стратегии №1 по критерию «риск» ставим 1 бал – то есть данной стратегической альтернативе присущ минимальный риск. По критерию «затратность» альтернативной стратегии №1 присвоено 5 баллов – значит, она является в максимальной степени затратной. По такому принципу оцениваем все альтернативные стратегии.

После расстановки весов для критериев и балльной оценки каждой стратегии, приступим к расчету рейтинга стратегий. Поочередно рассчитаем суммарную балльную оценку для каждой альтернативной стратегии. Для определения суммарной балльной оценки альтернативной стратегии необходимо по каждому критерию перемножить вес и присвоенный бал и сложить полученные произведения (см. таблицу). На предложенном примере, суммарный бал альтернативной стратегии №1 равен 3,4, альтернативной стратегии №2 – 2,6.

Так как при оценке альтернативных стратегий максимальный бал по критериям мы присваивали при наибольшем соответствии отрицательному критерию, то максимальный суммарный бал получит наихудшая альтернативная стратегия. Согласно рассмотренному примеру, альтернативная стратегия №2 является более предпочтительной по сравнению с альтернативной стратегией №1.

Критерий/Стратегия	Риск		Время		Отсутствие новаторства		Конфликтность		Затратность		Рейтинг стратегии
	вес	балл	вес	балл	вес	балл	вес	балл	вес	балл	
Альтернативная стратегия 1	0,1	1	0,2	2	0,2	3	0,2	4	0,3	5	$\Sigma (B5*B5)$ $0,1*1+0,2*2+0,2*3+0,2*4+0,3*5 = 3,4$
Альтернативная стратегия 2	0,1	5	0,2	4	0,2	3	0,2	2	0,3	1	$0,1*5+0,2*4+0,2*3+0,2*2+0,3*1 = 2,6$
Альтернативная стратегия 3	0,1		0,2		0,2		0,2		0,3		
...	0,1		0,2		0,2		0,2		0,3		
Альтернативная стратегия n	0,1		0,2		0,2		0,2		0,3		

Пример таблицы для составления рейтинга

Заметим, что по ходу развития фирмы имеет смысл обновлять однажды построенный рейтинг: появляется возможность отследить динамику изменений, что очень важно. Не имеет смысла обновлять рейтинг слишком часто, поскольку в этом случае затраты на работу возрастают непропорционально пользе, приносимой исследованиями. Более того, очень частое обновление периодического рейтинга может иметь даже негативные последствия, поскольку повышается вероятность того, что отслежены будут не характерные тенденции, а локальные флуктуации. С другой стороны, рейтинг обновляемый реже, чем необходимо, не позволит отследить направленность изменений и выявить характер тенденций. Продолжительность оптимального периода обновления зависит от множества факторов и должна определяться специально в каждом конкретном случае.

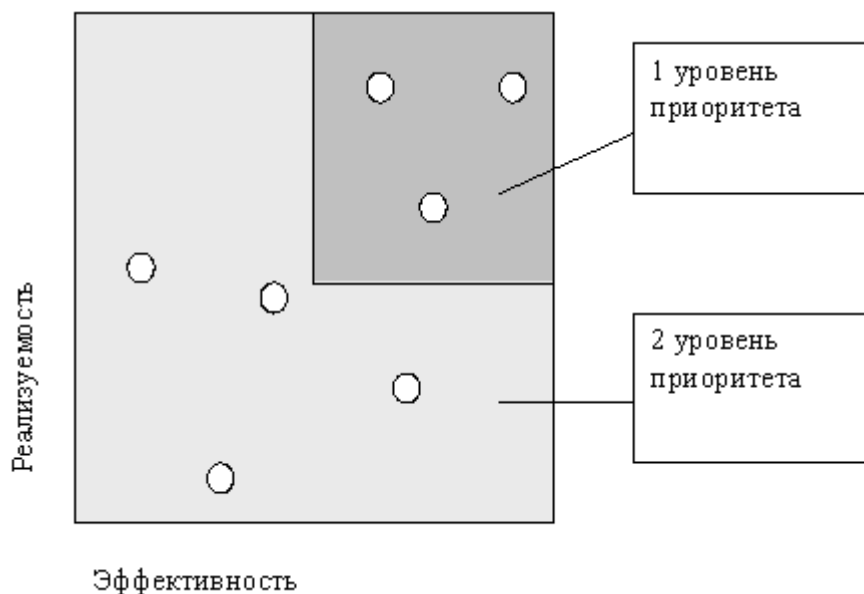
Национальный институт конкурентоспособности работает активно и с большим успехом применяет другой способ выявления оптимальной стратегии - «метод Саати».

Распределение альтернативных стратегий по приоритетам проводится на основе двух параметров: степени реализуемости и степени эффективности. На основании значений данный строятся матрицы «эффективность - реализуемость».

Местоположение альтернативы в соответствующем сегменте матрицы определяет уровень ее приоритета при выборе оптимальной стратегии.

В итоге, мы получаем перечень стратегий «первого уровня» (первоочередные и наиболее адекватные стратегии), имеющих наибольшие показатели эффективности и реализации. А также в результате

ранжирования выделяются стратегии «второго уровня» приоритета, которые должны быть доработаны для вхождения в перечень проектов следующего года наряду с вновь инициированной стратегией, для дальнейшего их ранжирования и начала реализации.



Пример матрицы для составления рейтинга

При этом важно указать на тот факт, что зачастую выбор окончательного варианта стратегии осуществляется непосредственно высшим руководящим звеном компании. В этом случае на первый план могут выйти субъективные качества людей, ответственных за принятие решение. Впрочем, не следует считать подобный подход непрофессиональным: руководство обладает «чутьем» на состояние бизнеса и на его перспективы. Также в ходе выбора стратегии путем прямого волеизъявления руководства важную роль играют экспертные качества последнего, т.к. вдумчивый и грамотный руководитель способен с первого взгляда определить, достойна ли та или иная стратегии «путевки в жизнь».

Принципиальной кажется следующая ремарка: из набора полученных стратегий нам вначале следует отобрать не просто единственного лидера, который занял место на верху списка, но несколько наиболее подходящих, а уже потом среди них отыскать наилучшую. Такой подход не только позволит упростить сам процесс выбора стратегии, но и оставит возможность корректировать выбранную стратегию впоследствии.

Подчеркнем, что сильные фирмы должны при выборе стратегии стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Это возможно за счёт захвата новых рынков, увеличения доли фирмы на уже существующих рынках, освоения новых видов продукции фирмы. Слабым фирмам следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же стратегий увеличения силы или хотя бы удержания имеющихся позиций нет, то необходима смена отрасли, в которой работает фирма, так как в данной её возможности уже исчерпаны.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

В чем предназначение организации? Каково ее будущее? Как спланировать будущее? Как определить цели компании? Как придать всем процессам, происходящим в компании, единый вектор? Ответы на эти вопросы – результаты разработки стратегии. В модуле рассматриваются основные инструменты одного из этапов стратегического менеджмента - разработки стратегии. В процессе разработки стратегии определяется направление развития компании, а также вырабатывается система достижения стратегических целей, собирающая в единое целое миссию компании, цели, маркетинговую концепцию, инвестиционную политику, кадровую стратегию и т.п.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

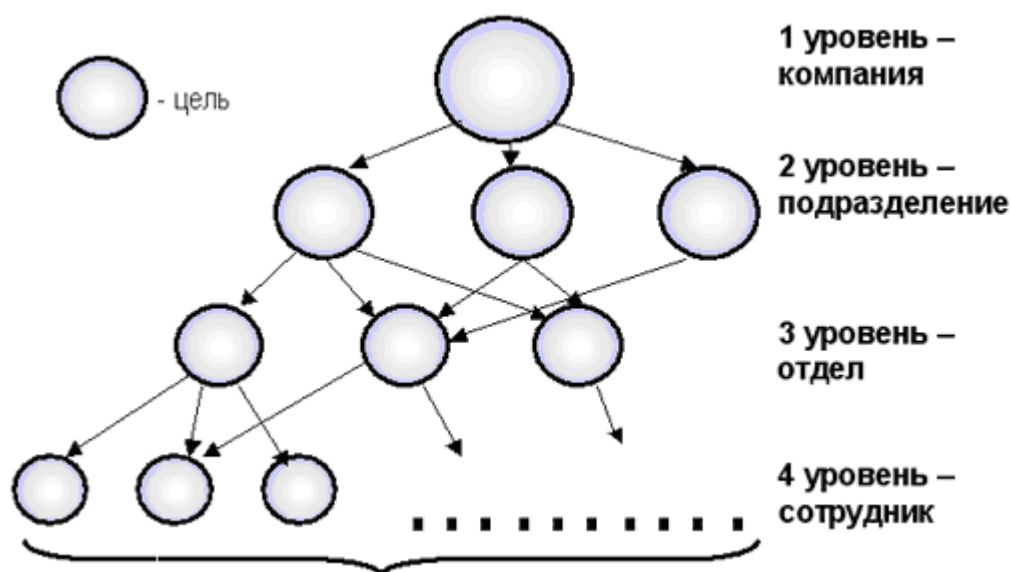
После определения стратегической цели (целей) компании необходимо разложить ее на более мелкие, то есть декомпозировать на разные уровни компании.

Декомпозиция - разложение основных целей на структурные образования без утраты смысла целого
Цели устанавливаются сверху вниз:

- Цель компании (корпоративная стратегия)
- Цели подразделений компании (функциональные стратегии)
- Цели отделов (стратегии бизнес-единиц)
- Цели сотрудников (индивидуальные стратегии).

Таким образом, все цели организации должны составлять единую систему.

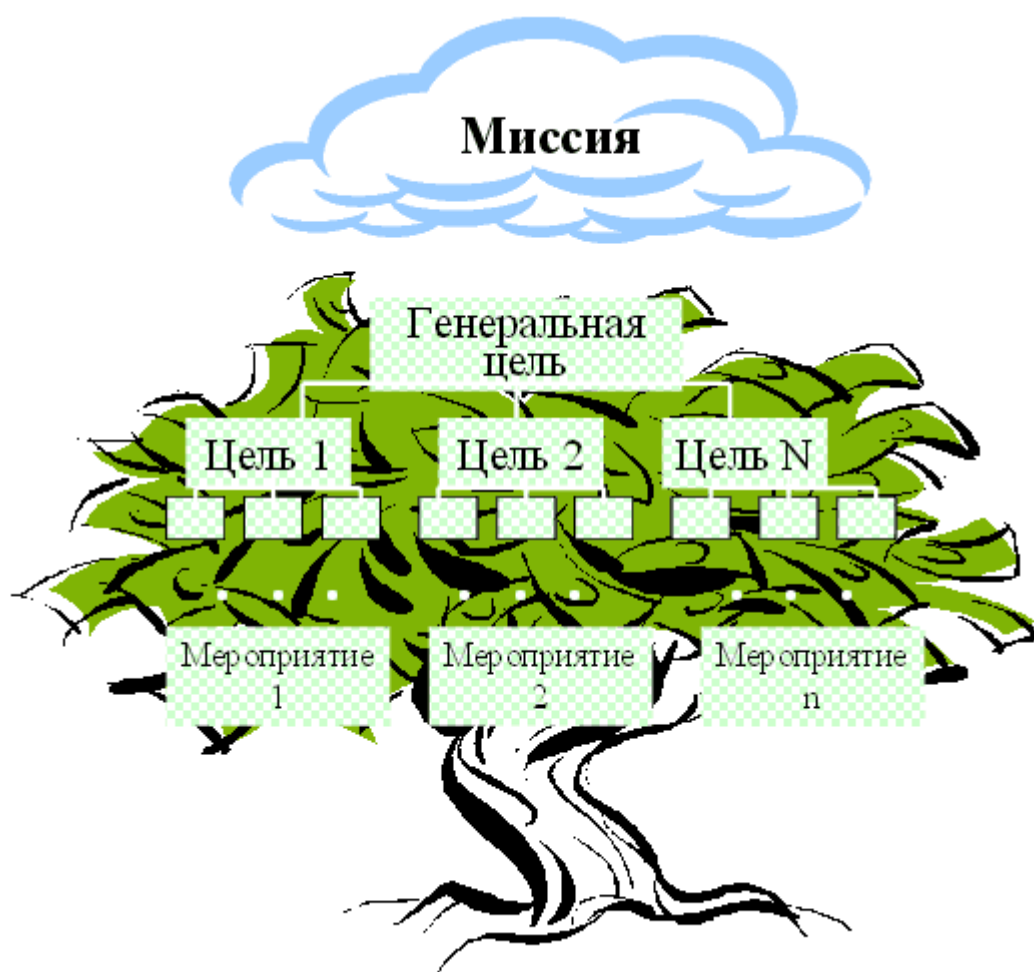
Цель компании в идеальном варианте декомпозируется до целей отдельных сотрудников. Так, все процессы, происходящие на разных уровнях организации сонаправлены на достижение единой цели – цели компании.



Идеальный вариант иерархии целей

Одним из распространённых методов декомпозиции является построение «дерева целей» (Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Экономика и управление. М., 2005).

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей цели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева").

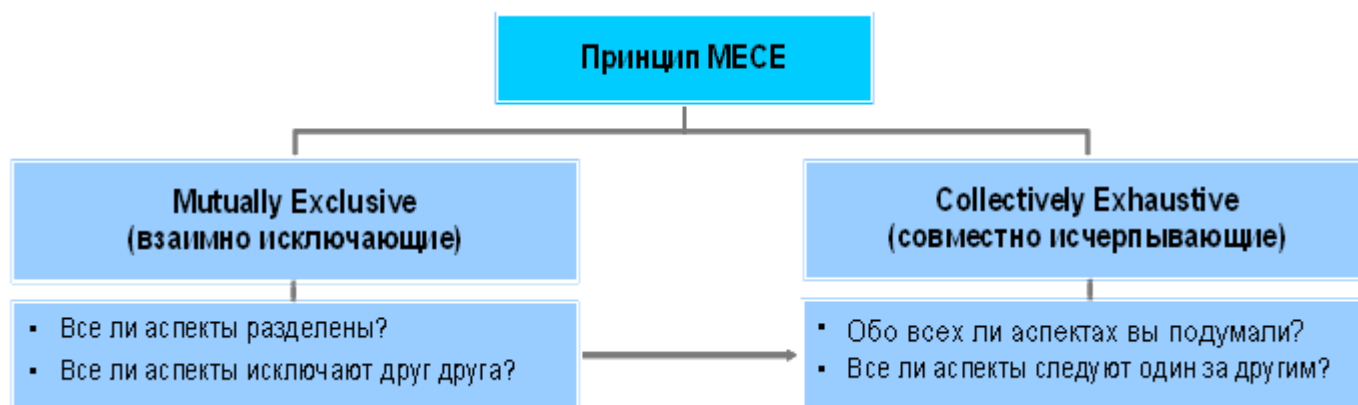


Дерево целей

В качестве методологической основы декомпозиции целей полезно использовать **МЕСЕ**.

Принцип МЕСЕ предназначен для того, чтобы структурировать мышление предпринимателя с максимальной полнотой и ясностью (и с минимумом неточностей). Использование МЕСЕ при составлении списка пунктов, описывающих важнейшие аспекты имеющейся проблемы, позволит избежать неполного или неструктурированного списка и практически на 100% «застрахует» от необходимости возвращаться к списку снова.

МЕСЕ позволяет понять, все ли аспекты единого целого разделены и четко определены? Если это так, то вы добились *взаимной исключительности*. Взгляните еще раз. Все ли аспекты следуют один за другим (логично)? При этом подумали ли вы обо всех аспектах? Все ли аспекты при суммировании образуют единое целое (которое мы подвергаем «разложению»). Если и это так, значит, ваши пункты *совместно исчерпывающие*. Это и есть подход МЕСЕ.



Когда ваш список готов и все пункты в нем разделены и ясны, вы должны еще раз проверить, присутствуют ли в нем все аспекты. И, предположим, у Вашей команды возникло еще несколько интересных идей, которые не подходят ни под один из уже существующих пунктов. Что тогда? Игнорирование вряд ли позволит эффективно решить бизнес-проблему. Вы можете дописать эти пункты в основной список, но тогда их будет слишком много. Принцип МЕСЕ даст возможность правильно «вписать» новые пункты в имеющийся перечень направлений деятельности, целей или задач.

Для решения вопроса с малозначимыми аспектами всегда подойдет категория, называемая «Другие пункты». Однако целесообразно будет избегать использования этого пункта в заглавном списке, поскольку выглядит подобное неподходяще. Нормально, когда вы размещаете раздел «Другие пункты» в подпунктах и разделах более низкого уровня.

Итак, приложите немного усилий, чтобы определить свои блестящие идеи в какие-то из разделов основной структуры документа. Практически всегда существует возможность для этого. Если это все же не получилось, то раздел «Другие пункты» поможет вам остаться в технике МЕСЕ.

Заметим, что в общем случае принцип МЕСЕ необходимо считать, скорее, идеалом, к которому следует стремиться, при этом понимая, что в реальной жизни он почти недостижим. Однако на уровне разработки системы целей (подчеркнем - именно разработки, а не внедрения системы) благодаря МЕСЕ удастся избежать многих методических трудностей.

Реализация целей определяется выбранной стратегией. Иначе говоря, стратегия – инструмент достижения цели.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЙ

Итак, после процедуры декомпозиции целей организация «пронизана» системой целей. Теперь необходима разработка *системы* стратегий, позволяющая «связать» все процессы, происходящие на разных уровнях и в разных сферах жизнедеятельности организации в единое целое. Для этого создается «иерархия» стратегий.

Стратегия является общим планом управления для компании. Стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Для каждого уровня компании выделяется своя стратегия, которая является частью общей. То есть здесь идет речь об иерархии стратегий. Обычно выделяют от трехуровневой до четырехуровневой модели. Безусловно, на самой высшей ступени стоит общая стратегия, называемая или бизнес-стратегией или деловой стратегией. Затем следует функциональная стратегия, и, наконец, на самой низшей ступени стоит операционная стратегия. Но следует заметить, что упомянутая четырехуровневая иерархия характерна для крупных высокодифференцированных корпораций. В крупных корпорациях существует самый высший уровень стратегии, а именно корпоративная стратегия. И различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в высокодифференцированной компании. Обычно, на этом уровне проводятся мероприятия: по достижению синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; установление инвестиционных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности; создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам).



Система стратегий

Деловая стратегия	Функциональная стратегия	Операционная стратегия
Ответственные лица: Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Ответственные лица: Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Ответственные лица: Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)
Мероприятия, характерные для каждого уровня: • Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ • Формирование механизма реагирования на внешние изменения • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании	Мероприятия, характерные для каждого уровня: • Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения • Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах	Мероприятия, характерные для каждого уровня: • Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Деловая стратегия

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции на определенном рынке.

Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Ясно, что деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро

компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе не требуют их, тогда как в других случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно затрудняют разработку правильной стратегии, например, производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антитабачной компании.

Разница между сильной и слабой деловой стратегией заключается в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество. Обладая таким преимуществом, компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех. Без такого преимущества компания рискует проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет следующие грани:

1. решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
2. разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;
3. нейтрализация конкурентных мер противников.

Стратегия конкуренции, как правило, бывает одновременно атакующей и оборонительной — некоторые действия могут быть прямым наступлением на рыночные позиции конкурентов или, с другой стороны, попыткой нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы.

Тремя основными конкурентными подходами являются:

1. стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество, основанное на издержках)
2. достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, не обычно высокая ценность
3. концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей

Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если приводит к ослаблению конкурентных позиций.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы.

Профессионализм в основных сферах деятельности означает, что компания работает в этой области особенно хорошо в сравнении с конкурентами. Это является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это — главное достоинство фирмы, которое является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

В более широком смысле деловая стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий в различных функциональных подразделениях корпорации (закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажи и маркетинг, а также распределение). Стратегические действия необходимы для каждой функциональной сферы деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособность корпорации и общую деловую стратегию. Стратегическое единство и координация действий различных направлений усиливают деловую стратегию.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы.

Руководитель как ответственный за стратегию имеет по крайней мере две другие обязанности. Первое — контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием. Второе — выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями корпорации), и в случае необходимости информирование их о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также

возможном пересмотре стратегии. В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целям корпорации в целом.

Функциональная стратегия

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделений компании. Компании необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Термин "функциональная стратегия" относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга компании, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимосвязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя — определить несоответствие и устранить их.

Операционная стратегия

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии

корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов. Нельзя принижать важность стратегических действий, принимаемых на том или ином управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления — составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Следующих два примера иллюстрируют, как операционная стратегия поддерживает стратегии более высокого уровня.

1. Компания с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства для снижения издержек производства, предпринимает широкомасштабные усилия по повышению производительности труда на 10%. Цели повышения производительности труда для функциональных подразделений сформулированы следующим образом:

- менеджеру по набору персонала проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицированных
- менеджеру по информационным системам усовершенствовать систему информационного обмена между служащими предприятия с целью повышения продуктивности их работы
- менеджеру по кадрам при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника
- менеджеру по продажам разработать программу, обеспечивающую новую эффективную и быструю технологию продаж с более низкими издержками обращения

2. Дистрибьютор сантехнического оборудования считает быструю поставку и точное выполнение заказа краеугольным камнем в работе с клиентами. Для реализации этой стратегии управляющий складом должен:

- развить стратегию управления запасами, позволяющую 99% заказов формировать без дополнительной закупки каких-либо компонентов;
- обеспечить такую работу персонала склада, чтобы каждый заказ выполнялся в течение 24 часов.

В предыдущих разделах подчеркивалось, что стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. Чем крупнее предприятие, тем больше источников формирования стратегий. И только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегий. В идеале границы всех частей и пластов стратегий должны плотно соприкасаться друг с другом, как у игрушки "пазл" (мозаика).

Если цели и стратегии высшего уровня управления не соответствуют целям и стратегии более низких уровней, то это аналогично ситуации, когда каждый уровень иерархии имеет свои собственные цели и выполняет стратегию самостоятельно.

Объединенные цели и стратегии не смогут быть разработаны там, где каждый менеджер обладает абсолютной независимостью. Действительно, менеджерам функционального и операционного уровней вменено в обязанности самим изобретать систему действий и стратегические методы, которые повлияют на достижение целей компании и повысят эффективность ее деловой стратегии.

Процесс гармонизации целей и стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень утомительным, требующим многочисленных собраний и согласований, ежегодных пересмотров стратегий или их окончательного одобрения, что займет месяцы, а иногда даже и годы для достижения консенсуса в организации. Политика достижения консенсуса и борьба за объединение усилий всех менеджеров и отделов, концентрация этих усилий на деятельности, способствующей росту компании, всегда сталкивается с большими проблемами.

Функциональные менеджеры часто заинтересованы в выполнении того, что наиболее важно для их сферы, в создании своих собственных "империй", направляя на это свою энергию и влияние, вместо того чтобы работать в команде с другими менеджерами и проводить единую политику на базе общей деловой стратегии фирмы. В результате для функциональной сферы проще поддерживать стратегии конфликта, заставляя генеральных менеджеров тратить много сил и времени на поиск компромиссов и создание единого мнения по вопросам стратегии.

УСТАРЕВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Убедительные конкретные доказательства в пользу того, что возникла потребность смены стратегии, редко появляются достаточно рано, чтобы на основе этой информации можно было эффективно действовать. Почему? Слишком часто информация и свидетельства, идущие от рынка, отражают то, что уже (а иногда и очень давно) произошло. Доклады о доле рынка, например, обычно дают понимание серии решений, принятых годы назад, т.е. крайне мало ценной информации по поводу того, какой выбор следует сделать сегодня и какие решения принять.

Поэтому компаниям нужно быть готовым предпринять действия, прежде чем знаки станут очевидны, т.е. еще только проявляются когда первые сигналы «устаревания» бизнес-модели и стратегии. Особенно пристальное внимание компании должны уделять трем вещам: разрыву в росте, признакам «перелета» и появлению прорывов на смежных рынках.

Сигнал 1: Разрыв роста

Проще всего описать разрыв роста можно как разницу между тем, куда компания движется, и тем, куда она хотела бы двигаться на самом деле. В рамках стратегического планирования в можно наблюдать разрыв между выручкой и прибылью от текущего бизнеса и новых продуктов или услуг, находящихся в процессе разработки, и стратегическими целями компании. Есть ли разрыв между целями и оценками? Представьте, что произойдет с ним через три, пять и десять лет. Если разрыв покажется вам действительно пугающим – это верный знак того, что либо ваша стратегия не соответствует реалиям рынка и бизнес-среды и ее пора менять, либо Ваш менеджмент не справляется с реализацией поставленных перед ним задач. Проведение такого анализа не сложно, когда вы находитесь внутри компании и обладаете полным доступом к планам по продуктам, прогнозам и другим формам детальной финансовой информации

Начать можно с того, чтобы понять, какой уровень роста заложен в стратегии компании. Для этого нужно просто посмотреть на документы, которые определяют стратегические цели вашей организации. После чего следует сравнить его с маркетинговыми и финансовыми прогнозами реального развития бизнеса.

С этими данными вы сможете провести собственную оценку. Разумно ли предположить, что текущий продуктовый портфель компании «доставит» ее туда, куда она намерена попасть (это особенно хорошо работает в связке с двумя сигналами, которые мы обсудим ниже)?

Также внимательно наблюдайте за изменениями в темпах роста выручки. Снижение темпов может предвещать надвигающийся разрыв роста. Опыт Oracle является хорошим примером. Выручка компании росла в среднем на 30% между 1995 и 1999 годами. Затем в 2000 году рост снизился до 15 процентов. Хотя такие темпы относительно высоки, замедление явилось первым признаком сдвигов на рынке. Рост Oracle в следующем году снизился до 7 процентов, после чего два года подряд продажи падали. Выручка в 2004 финансовом году наконец вернулись на уровень 2000 года.

Есть также более сложные способы обнаружить разрыв между тем, что у компании есть, и тем, что ей нужно. Но для малого и среднего бизнеса удобнее пользоваться простыми показателями экономической статистики и теми элементарными выводами, которые подсказывает здравый рассудок. Заметим, что любому владельцу бизнеса нужно в первую очередь заботиться о том, чтобы у его компании было достаточно продуктов, которые могут гарантировать адекватные результаты в ближайшие 3-5 лет, что даст хорошую возможность начать обдумывать альтернативные пути роста и «лабиринтов» в изменяющихся условиях рынка.

Сигнал 2: «Перелет» при запуске

Когда компания страдает от «перелетов» - это является вторым индикатором того, что требуется изменение стратегии. «Перелет» означает, что компания разрабатывает и выводит на рынок инновации и новые продукты гораздо быстрее, чем потребители способны осознать выгоды от этих инноваций. Поэтому компании предлагают потребителям продукты и услуги «слишком совершенные» (и слишком дорогие) для проблем, которые потребители пытаются решить. Укажем несколько основных признаков перелета.

- Рынок прохладно реагирует на характеристику или улучшение, над которой компания работала много лет
- Специалисты по продажам компании жалуются, что «клиенты сильно давят на нас, чтобы мы снизили цену»
- Компания уступает более дешевым конкурентам «не нужный ей» рынок
- Происходит резкое снижение цен или прибыли в данном сегменте рынка

Такие сигналы указывают на одно: клиенты не ценят ваши инновации так, как вы предполагали.

Проведение анализа на предмет «перелетов» может быть не просто, поскольку сложно собрать определенную информацию, указывающую, что произошел именно «перелет». Обычно до компаний доходят смешанные сигналы, и их интерпретация требует интуиции и экспертного мнения менеджмента.

Учитывая подобную двусмысленность, посмотрим на проблему под несколькими углами. Конкретный анализ может включать:

- Анализ рыночной информации с целью увидеть, снижаются ли цены и маржа в конкретном сегменте, или могут ли компании поддерживать премиальные цены на новые продукты.
- Создание кривых замещения, чтобы определить темпы, которыми конкуренты с относительно дешевыми и простыми решениями сокращают разрыв с вами.
- Интервьюирование клиентов с целью выделить направления, в которых им не требуется дальнейших улучшений.
- Изучение обзоров продуктов в отраслевых журналах в поиске указаний на то, что важные ранее характеристики становятся все менее значимы.

В случае с Oracle признаки «перелета» были очевидны на протяжении нескольких лет. Сильно потратившись в предыдущие годы, компании проявляли все меньше желания проводить апгрейд своего программного обеспечения, растягивая существующие продукты на максимально долгое время. Некоторые клиенты даже обратились к простым, дешевым решениям, предлагаемым компаниями, такими как Salesforce.com из Сан-Франциско.

Сигнал 3: Прорывы

Третьим сигналом может быть столкновение бизнеса с «прорывной» стратегией, которая в будущем может оказаться угрозой. «Прорывные» конкуренты поначалу часто выглядят безобидно, поскольку добиваются известности, предлагая относительно простые, не дорогие, удобные альтернативы, которые большей части рынка не подходят, но хороши для небогатых клиентов или на совершенно новых рынках. По мере того, как эти конкуренты растут и совершенствуют свое предложение, они вдруг становятся серьезной конкурентной угрозой.

И снова недавний опыт Oracle дает хороший пример. В его случае были (и есть) «прорывные» игроки. Например, MySQL (Uppsala, Швеция) закрепилась на рынке с продуктом на основе Linux. Хотя MySQL не может сделать все то же, что и продукт Oracle, гибкость и низкая цена сделали его крайне привлекательным для веб-приложений и финансовых сайтов. MySQL до сих пор не достаточно велик, чтобы оказывать значимое влияние на Oracle, но он занял позицию, из которой может расти и стать реальной угрозой для Oracle.

Возможно, самой большой опасностью является то, что прорывные компании, создающие новые рынки, могут расти долгое время, прежде чем они начинают оказывать значительное влияние на существующие компании. Поэтому взгляд на традиционные данные, такие как темпы роста отрасли или доли рынка, может привести к фальшивому чувству безопасности.

Посмотрите на то, как мобильные телефоны, разрушили проводную связь. Почти 25 лет незначительное использование мобильных звонков никак не влияло на использование проводной связи. Люди совершали мобильные звонки в случаях, когда не была доступна традиционная связь. Однако сегодня потребители используют стационарные телефоны все реже.

Поиск «прорыва» поэтому должен проводится максимально широко. Например, Microsoft несколько лет назад понял, что компактные приборы, такие как сотовые телефоны, Palm Pilot и игровые приставки, такие как Sony PlayStation, могут, в конце концов, прорвать рынок персональных компьютеров. Для компании, чьим основным источником дохода являлась продажа операционных систем для персональных компьютеров, это будет катастрофа, поняли в Microsoft.

Поэтому Microsoft решил стать игроком на рынке карманных приборов (при помощи операционной системы Windows CE) и на рынке игр (Xbox). Хотя у Microsoft были трудности при выходе на оба рынка, обнаружение долгосрочных прорывных угроз и попытка активно реагировать на них всегда будет вести к стратегической выгоде компании.

Особенно пристальное внимание прорывным технологиям следует уделять компаниям, действующим на рынках, где потребление ограничено необходимостью обладать определенным навыком, уровнем благосостояния или доступом. Конкуренты с прорывными намерениями неизбежно найдут способ обойти одно из этих ограничений, установив границы для абсолютно нового рынка. Хотя это и займет время, вы можете предположить, что компания, демократизирующая ограниченный рынок, улучшит предлагаемые решения до уровня, когда они смогут значительно повлиять на существующие или даже смежные компании.

Реакция на сигналы

Распознать сигналы не достаточно. Не достаточно и, увидев сигналы, агрессивно на них отреагировать. AT&T, одна из старейших и самых крупных американских компаний, обнаружила потребности смены стратегии более 20 лет назад. Но многие попытки AT&T создать платформы для нового роста провалились. Kodak обнаружил необходимость создать платформу для цифровой фотографии еще в конце 1970-х, но потребовалось 20 лет и огромные инвестиции, прежде чем компания нашла верную стратегию.

Поэтому для компании важно четко определить, какой метод решения проблемной ситуации для нее окажется оптимальным. Здесь поможет и практический опыт менеджмента и, в случае если положение дел более серьезно, внешние консультанты. Предложим три основных варианта реакции на «устаревание» стратегии (конечно, их на самом деле гораздо больше).

1. Консолидация

Компании могут консолидировать отрасль, покупая своих ведущих конкурентов и пытаясь стать доминирующим игроком на сужающемся рынке. Citibank следовал такой стратегии. Эллисон явно намерен направить по этому пути и Oracle.

Однако всегда трудно стать великим через поглощения, тем более для малого и среднего бизнеса, где собственные средства компаний невелики, и они не могут рассчитывать на масштабные заимствования

2. Создание

Альтернативным путем является создание новых платформ для роста. Жизненно важно, чтобы компании, отправляющиеся по этой дороге, начали движение, еще до того как в нем возникнет необходимость. Компании, которые начинают инвестировать в данный путь, только когда потребность очевидна, обрекают себя на поражение.

3. Приобретение

Третья стратегия заимствует элементы двух предыдущих. Она включает приобретение возникающих платформ для нового роста. Например, Медицинское подразделение Johnson & Johnson известно именно такой деятельностью в течение всех 90-х годов, когда через несколько мелких приобретений обеспечивался рост всего подразделения корпорации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Г.Я. Гольдштейн, Основы менеджмента. Таганрог, 1997 г.
2. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Экономика и управление. М., 2005

3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М, «Альпина Бизнес Букс», 2005.
4. М. Портер, Конкуренция. М.-Спб.-Киев, 2005 г.