

МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегия управления и стратегическое планирование

Глава 3. Планирование и принятие решений





Стратегия – это комплексный план достижения целей организации. А стратегический менеджмент является способом приближения возможностей к требованиям бизнеса, то есть, это комплексный и непрерывный процесс управления, направленный на формирование и реализацию эффективных стратегий. Кроме того, эффективные стратегии способствуют достижению согласованности между организацией ее средой и стратегическими целями.

В целом, хорошо продуманная стратегия охватывает три области: эксклюзивная компетентность, масштаб стратегии и расширение области ресурсов.

Эксклюзивная компетенция – деятельность организации на высоком профессиональном уровне.

Масштаб стратегии подчеркивает спектр рынков, на которых может конкурировать организация.

Расширение области ресурсов связано с тем, как ресурсы могут быть распределены в конкурентных отраслях.

Сегодня многие компании разрабатывают стратегии на двух уровнях. Эти уровни обеспечивают важную комбинацию стратегических альтернатив для организаций. К ним относятся стратегия бизнес-уровня и стратегия корпоративного уровня.

Стратегия бизнес-уровня – набор стратегических альтернатив, из которых организация выбирает, по которой будет вести бизнес.

Стратегия корпоративного уровня – набор стратегических альтернатив, выбранных компанией, одновременно работающей в нескольких отраслях и рынках.

Формирование разницы между определением и реализацией стратегии имеет информативное значение.

Определение стратегии – это набор процессов, которые участвуют в создании или определении стратегии организации.

Реализация стратегии – методы, используемые в процессе реализации и осуществлении стратегии.

Противоречия между содержанием и процессами первоначальных различий: этап выяснения того, какой является данная стратегия, и этап реализации, который фокусируется на осуществлении стратегии.

Иногда процессы формирования и ведения стратегии бывают рациональными, систематическими и запланированными. В большинстве случаев они называются «целевой стратегией», а также «планом», выбранным и реализованным для достижения определенных целей.

Иногда организации используют чрезвычайную стратегию в случаях отсутствия миссии и целей в организации как временную модель развития, несмотря на существующие миссии или цели.

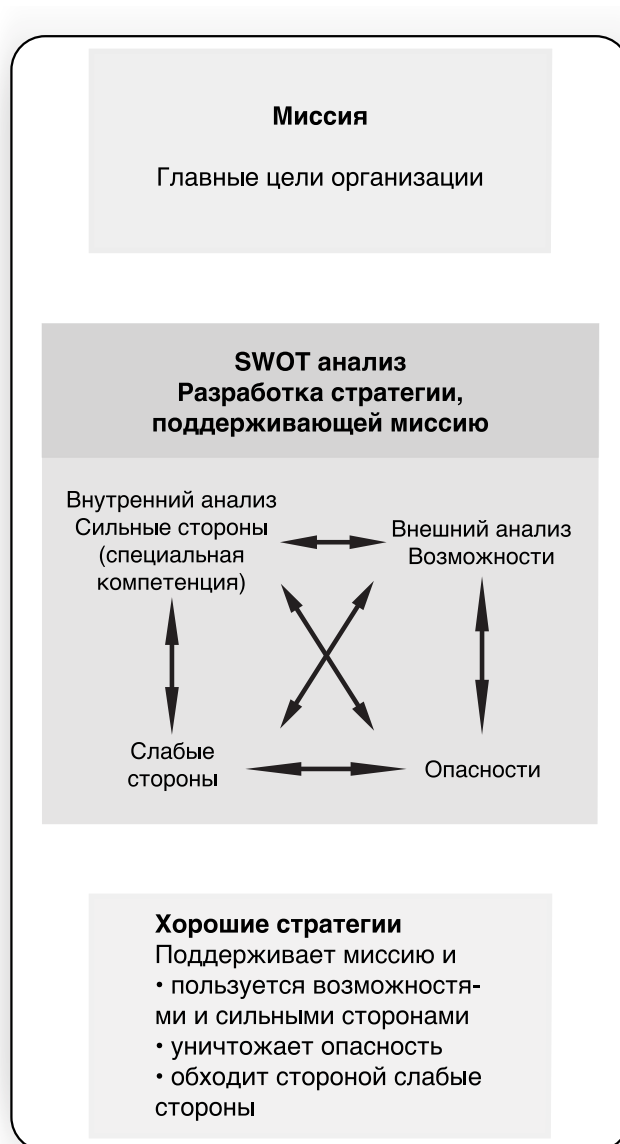
Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать различия между корпоративными и бизнес-стратегиями.
- Менеджеры должны также помнить о различиях между разработкой стратегии и ее осуществлением.

SWOT-анализ используется в качестве основного инструмента для разработки стратегии.

SWOT – это аббревиатура английских слов «сильные и слабые стороны, возможности и угрозы» (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Одним из главных шагов в формировании стратегий является SWOT-анализ. На основе миссии организации, менеджер оценивает внутренние сильные и слабые стороны организации, а также ее внешние возможности и угрозы. Кроме того, менеджерам нужно разработать хорошие стратегии, которые используют возможности и сильные стороны организации, нейтрализуют ее угрозы и обходят слабые стороны.



Сильные стороны организации – это навыки и возможности, которые позволяют организации разрабатывать и осуществлять свои стратегии. Сильные стороны могут включать в себя такие стороны, как большой опыт управленческого мастерства, избыточный капитал, уникальная репутация и название бренда, а также широкие каналы распределения. Например, компания Matsushita Electric продемонстрировала свои сильные стороны в производстве и продаже бытовой электроники под торговой маркой Panasonic.

SWOT-анализ делит сильные стороны организации на две категории: общие сильные стороны и эксклюзивные компетенции.

Общие сильные стороны – это организационный потенциал, которым обладает большое количество конкурирующих фирм. Например, все крупные киностудии Hollywood обладают общими сильными сторонами в освещении, звукозаписи, дизайне декораций, костюмов и макияже.

Эксклюзивные компетенции – это сильные стороны некоторых конкурирующих фирм. Эксклюзивные компетенции редко встречаются у конкурентов. Например, студия Джорджа Лукаса Industrial Light & Magic (ILM) ввели новые качественные спецэффекты в кинемато-



графическое искусство. Некоторые из спецэффектов ILM не могут быть произведены никакой другой организацией; это редкие спецэффекты. Таким образом, это является эксклюзивной компетенцией ILM. Организации, которые используют свои эксклюзивные компетенции, часто получают конкурентное преимущество и достигают постоянных экономических показателей.

Основная цель SWOT-анализа заключается в выявлении эксклюзивных компетенций организации, для того чтобы организация могла выбирать и реализовывать стратегии, которые используют ее уникальные организационные преимущества.

Следующей важной частью SWOT-анализа является оценка слабых сторон организации.

Слабые стороны организации – это навыки и возможности, которые препятствуют организации выбирать и реализовывать стратегию, которая поддерживает ее миссию.

На самом деле организациям трудно сосредоточиваться на слабых сторонах, и они не хотят признавать, что члены организации не обладают необходимыми навыками и возможностями. Оценка недостатков также ставит под сомнение суждения руководителей, которые в первую очередь выбрали миссию организации и не вложили средства в навыки и возможности, необходимые для ее выполнения.

Организации, которые не отказались или не признают свои слабые стороны, страдают от отсутствия конкурентоспособности.

Оценка сильных и слабых сторон фокусируется на внутренней работе организации, а оценка возможностей и угроз требует анализа внешней среды организации. Возможности организации могут привести к высокой производительности. Угрозы организации – это факторы, которые могут препятствовать высокому уровню функционирования организации.

Памятка для менеджера

- Менеджерам необходимо четкое понимание SWOT-анализа при формировании стратегии.
- Менеджеры должны также признать, что SWOT-анализ частично основан на субъективной оценке, следовательно, не может привести к ожидаемым результатам.

Разработка стратегий на бизнес-уровне

Организации много работают для определения основных стратегических альтернатив, при выборе своих стратегий на Бизнес уровне. В этом случае нужно обратить внимание на общую стратегию Портера, типологию Майлз – Сноу и на стратегию, основанную на жизненном цикле продукта.

Общая стратегия Портера

Согласно словам Майкла Портера, организации могут выполнять стратегии диверсификации, общего управления ценами или консолидации на уровне бизнеса.

Майкл Портер предложил три общих вида стратегии: «лидерство в издержках», «дифференциация» и «фокус».

Типология Майлз-Сноу

Еще одна классификация стратегических вариантов была разработана Раймондом Майлзом и Чарльзом Сноу. Они поделили компании, которые осуществляют стратегии бизнес-уровня на четыре категории: защитники, разведчики, аналитики и реакторы, то есть субъекты, действующие под воздействием внешней стимуляции.



Типология Майлз-Сноу определяет четыре стратегических типа организаций. Три из них – защитники, разведчики, аналитики – могут быть эффективными при определенных обстоятельствах. Четвертый тип – реактор, представляет собой неэффективный подход к стратегии. Конечно, в сфере каждого бизнеса разные компании могут использовать разные стратегии.

Стратегия бизнес-уровня также может учитывать жизненные циклы продуктов. Жизненный цикл продукта – модель, которая отражает изменение объемов продаж в течение срока годности продукта.

Менеджеры могут использовать жизненный цикл продукта, то есть внедрение, рост, зрелость и снижение – для построения стратегии. Например, руководство может принять решение использовать стратегию дифференциации продукта на стадии внедрения и стратегию разведчика на стадии роста продукта. Понимая этот цикл и то, где конкретный продукт попадает в него, менеджеры могут разработать более эффективные стратегии для продления срока жизненного цикла продукта.

Памятка для менеджера

- Независимо от реализуемой стратегии на бизнес-уровне, менеджеры должны принимать решения, соответствующие этой стратегии;
- Менеджеры должны стремиться разработать логическую стратегию бизнес-уровня на основе SWOT-анализа.

Осуществление стратегии на бизнес-уровне

Как мы отмечали ранее, после того, как бизнес-стратегии сформулированы, они должны быть реализованы. Для этого менеджеры должны объединить деятельность нескольких различных функций. Посредством таких функций можно осуществлять стратегии «дифференциации» и «лидерства в издержках».

Для поддержки дифференциации маркетинга и продаж, должны быть в приоритете такие аспекты как, высокое качество и высокий ценный имидж продукции или услуг организации. Neiman Marcus, универмаг для финансово обеспеченных потребителей, преуспел в использовании маркетинга для развития своей стратегии дифференциации. Люди не ходят в Neiman Marcus только для того, чтобы купить одежду или домашнюю электронику, поскольку поход в Neiman Marcus рекламируется как «опыт общего шоппинга». Клиенты, которые хотят покупать домики для домашних животных за \$ 3,000, норковые шубы за \$ 50,000, и тренажеры за \$ 1000 признают, что магазин осуществляет обслуживание на уровне, соответствующем их потребностям.

Как и в случае с другими функциями фирм, культура организации, реализующей стратегию дифференциации, также должна носить креативный характер, и обратить внимание на их соответствие требованиям инноваций и удовлетворенности клиентов.

«В отсутствие достаточной дифференциации продуктов и инноваций, труднее создать потребительскую и акционерную стоимость» (А. Г. Лафли).

В реализации стратегии лидерства в затратах, отделы маркетинга и продаж должны сосредоточиться на простых атрибутах продукта и на том, как эти атрибуты продукта удовлетворяют потребности клиентов недорогим и эффективным образом. Эти организации, вероятно, будут заниматься рекламой. Однако в рамках этого организации делают акцент на особенности продукта или услуги. Реклама для ручек BIC – всегда пишите так, как в первый раз, часов Timex – «непрерывное тикание» и магазинов Walmart – «Экономьте деньги. Живите лучше», помогает этим фирмам реализовывать стратегии лидерства по затратам. Менеджеры всегда стремятся максимально сократить затраты организации.



Для реализации любого из стратегических вариантов Майлз-Сноу необходимо учитывать множество вопросов. Разумеется, ни одна организация не будет целенаправленно осуществлять стратегию в отношении реакторов.

Организация, осуществляющая стратегию разведчика, ищет и открывает новые инновационные рыночные возможности и идет на большие риски. Для осуществления этой стратегии организациям необходимо поощрять творческий подход и гибкость; а креативность помогает организации создавать новые возможности и позволяет среде быстро меняться, чтобы воспользоваться этими новыми возможностями.

Организация, реализующая стратегию защитника, пытается защитить свой рынок от новых конкурентов. Она направлена на уменьшение креативности и инновации в создании новых продуктов или услуг и на сосредотачивает свои усилия на снижении затрат или на улучшении производительности текущих продуктов. Часто фирма, реализующая стратегию изыскателя, переключается на стратегию защитника. Это происходит, когда фирма успешно создает новый рынок или бизнес, а затем пытается защитить свой рынок от конкуренции. Хорошим примером для этого является Mrs. Fields Cookies.

Одна из первых фирм, внедривших высококачественное, дорогое печенье, Mrs. Fields Cookies, продавала свой продукт в специальных магазинах печенья и очень быстро стала популярной. Однако этот успех побудил многие другие компании выйти на рынок. Усиление конкуренции, а также снижение спроса на дорогостоящие хлебные изделия, угрожали позиции Mrs. Fields Cookies на рынке и, в конечном итоге, вынудили фирму свернуть свою деятельность и защитить свою текущую долю на рынке, а не искать дополнительный спрос.

Организация, реализующая стратегию аналитика, пытается поддерживать свой текущий бизнес и быть несколько инновационной в новых бизнесах. Поскольку стратегия аналитика находится где-то между стратегией изыскателя и стратегией защитника, атрибуты организаций, реализующих стратегию аналитика, как правило, похожи на оба этих типа организаций.

Памятка для менеджера

- Важно, чтобы менеджер был внимателен в разработке и осуществлении стратегий на бизнес-уровне.
- Он должен тщательно оценивать трудности в успешной реализации стратегии.
- Менеджеры должны также знать, что, если они намерены изменить свою бизнес-стратегию, то есть сформулировать заново, они должны также рассмотреть и вопросы по реализации.

Разработка корпоративных стратегий

Большинство крупных организаций занимаются несколькими видами бизнеса, отраслями и рынками. Каждый бизнес или набор предприятий в рамках такой организации называют стратегической бизнес-единицей (SBU). Такая организация, как General Electric, управляет сотнями различных предприятий, производя и продавая такие разнообразные продукты, как реактивные двигатели, атомные электростанции и лампочки. General Electric организует эту деятельность в приблизительно 49 стратегических бизнес-единицах. Даже организации, продающие только один продукт, могут работать на нескольких различных рынках. Это показывает уровень диверсификации организации.

Диверсификация – это количество различных бизнесов, которыми занимается организация и взаимоотношения этих предприятий друг с другом.

Существует три типа стратегии диверсификации: стратегия одного продукта, связанная диверсификация и несвязанная диверсификация.

Стратегия одного продукта – стратегия, в которой организация производит только один продукт или услугу и продает его на одном географическом рынке.

Связанная диверсификация – это стратегия, при которой организация действует на нескольких предприятиях, которые так или иначе связаны друг с другом.



Несвязанная диверсификация – стратегия, в которой организация управляет несколькими предприятиями, которые не являются логически связанными друг с другом.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны быть осведомлены о различных способах формулирования стратегий корпоративного уровня и знать преимущества и недостатки каждого из них.
- Менеджеры, которые придерживаются стратегии одного продукта, должны знать, что потенциальные угрозы могут повлиять на них очень сильно.
- Если менеджеры придерживаются стратегии диверсификации, они должны четко понимать, чего они надеются достичь, и убедиться, что их решения поддерживают эти цели.

Реализация стратегий корпоративного уровня

При осуществлении стратегии «диверсификации», организации сталкиваются с двумя важными вопросами.

Во-первых, как организация переходит от стратегии одного продукта к другой форме диверсификации?

Во-вторых, как организация сможет эффективно управлять диверсификацией, если она уже диверсифицирована?

Большинство организаций не начинают свою деятельность полностью диверсифицированными. Скорее, они начинают свою деятельность в рамках одного бизнеса, преследуя определенную бизнес-стратегию. Успех в этой стратегии создает ресурсы и возможности, которые организация может использовать в смежных предприятиях.

Разработка новых продуктов

Некоторые фирмы диверсифицируются посредством разработки новых продуктов и услуг в рамках своих традиционных деловых операций. Honda выбрала этот путь диверсификации. Опираясь на свои традиционные силы на рынке мотоциклов, на протяжении многих лет, Honda научились изготавливать небольшие моторы, которые экономят топливо. Honda мобилизовала все силы в новом бизнесе: изготовила автомобили, которые экономят топливо для японского внутреннего рынка.

Замена поставщиков и клиентов

В вопросе о замене поставщиков и клиентов, компания имеет обратную вертикальную интеграцию и прямую вертикальную интеграцию диверсификации.

Обратная вертикальная интеграция – стратегия, которая фокусируется прежде всего на поставщиках в деловых операциях

Прямая вертикальная интеграция – стратегия, которая прежде всего ориентирована на клиента в бизнес-операциях.

Еще один простой способ диверсификации бизнеса – слияние и поглощение, то есть приобретение одного предприятия другим.

Слияние представляет собой соединение двух организаций примерно равного уровня.

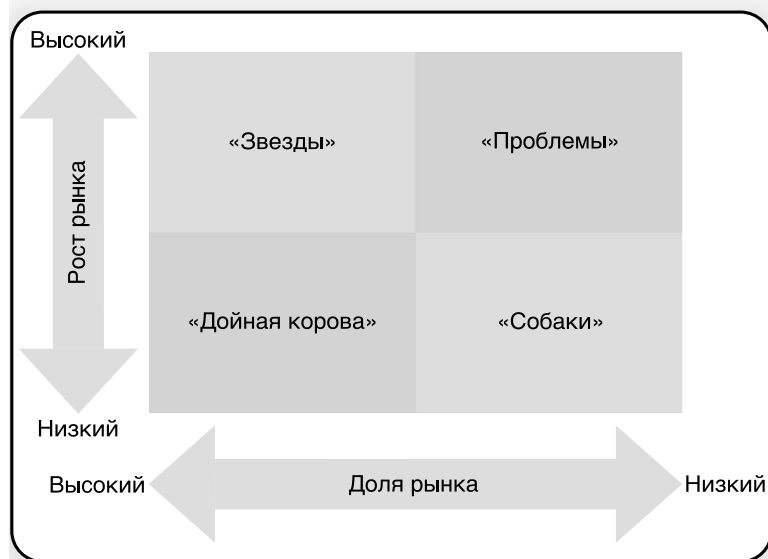
Поглощение – покупка крупной фирмой небольшой фирмы.

Организация осуществляет диверсификацию посредством внутреннего развития, вертикальной интеграции или слияния и поглощения, а кроме того организация должна контролировать и управлять своей стратегией. Методика управления портфелем используется

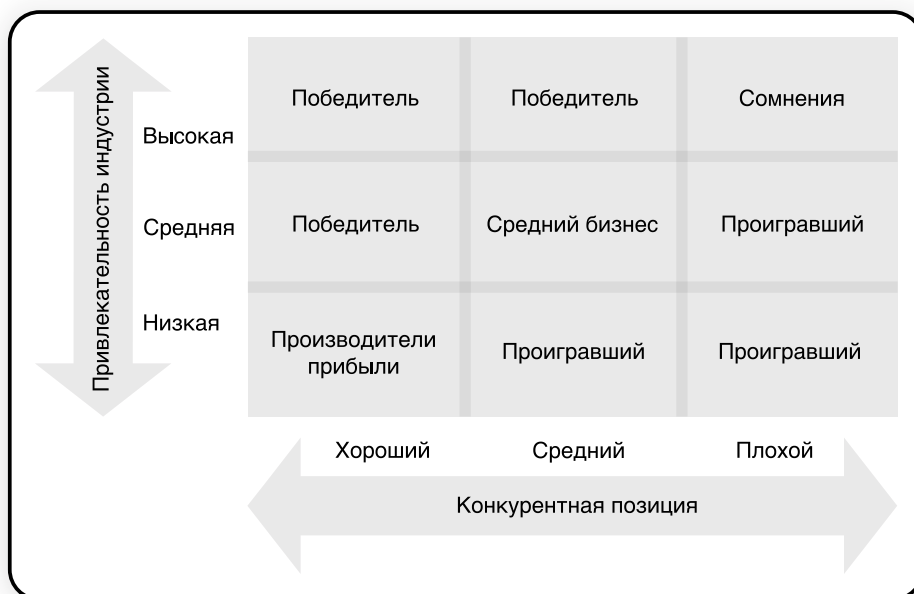
многосторонней организацией для того, чтобы определить в каком бизнесе участвовать и как управлять этими предприятиями, чтобы максимизировать эффективность корпоративной производительности. В этой связи надо отметить два важных метода управления портфелем: матрицу BCG и матрицу GE – то есть матрицу Мак-Кинзи.

Метод управления портфелем – это метод, в котором определяется, какие предприятия должны заниматься максимизированием корпоративной производительности предприятий и как можно ими управлять.

Матрица BCG – метод оценки предприятий, относительно темпа роста рынка и доли организации на рынке.



Матрица BCG помогает менеджерам лучше понять, как различные стратегические бизнес-единицы вносят вклад в организацию. Оценивая каждую стратегическую бизнес-единицу на основе темпов роста рынка и относительной доли рынка, менеджеры могут принимать решения о том, следует ли направить дополнительные финансовые ресурсы стратегическим бизнес-единицам, продать или ликвидировать его.





GE матрица – матрица Мак-Кинзи (GE Business Screen) – метод оценки бизнес-процессов по двум измерениям: 1) отраслевая привлекательность и 2) конкурентная позиция. В целом, чем привлекательнее отрасль и чем конкурентоспособнее позиция, тем больше организация должна инвестировать в бизнес.

GE – матрица Мак-Кинзи – это более сложный подход к управлению портфелем, чем матрица BCG. Как показано в схеме, несколько факторов объединяются, чтобы определить конкурентоспособность бизнеса и привлекательность его отрасли. Эти два измерения, в свою очередь, могут быть использованы для классификации предприятий на победителей, средний бизнес, на проигравших или производителей прибыли. Такая классификация позволяет руководителям более эффективно распределять ресурсы организации между различными бизнес-возможностями.

Формирование международной и глобальной стратегии

Разработка международной стратегии гораздо сложнее, чем разработка местной стратегии. Менеджеры, ответственные за разработку стратегии для международной фирмы, должны понимать и иметь дело с несколькими правительствами, несколькими валютами, несколькими системами учета, несколькими политическими системами и правовыми системами, а также множеством языков и культур.

Кроме того, менеджеры в международном бизнесе должны координировать реализацию стратегии своей фирмы среди бизнес-единиц, расположенных в разных частях мира, с различными часовыми поясами, убеждениями и экономическими условиями, а также контролировать их работу.

Менеджеры обычно принимают одну из четырех альтернативных форм стратегии, когда пытаются урвать три цели: международное обучение, глобальную эффективность и мультинациональную гибкость.

Стратегия повторения бизнес-модели – это международная стратегия, использующая основную конкурентоспособность отечественной фирмы или исключительное преимущество фирмы как основной конкурентоспособный инструмент на внешнем рынке.

Многонациональная стратегия – международная стратегия, ориентированная на конкретный внутренний рынок, по которому компания рассматривает себя как набор относительно независимых операционных дочерних компаний, зависящих от многонациональной корпорации.

Глобальная стратегия – рассмотрение компаний в мире, как единый рынок. Ее основная цель – создать международную стратегию стандартизированных товаров и услуг, которые отвечают потребностям клиентов во всем мире.

Межнациональная стратегия – международная стратегия, направленная на объединение пользы и преимуществ местной ответственности с глобальными преимуществами.