

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Классификация стратегий в
стратегическом менеджменте





Стратегия интенсивного роста применяется в том случае, если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке. При этом руководство предприятия считает, что организация «твердо стоит на ногах» и вполне способна занять, и в дальнейшем удержать лидирующие позиции, так как в ней функционирует эффективная служба маркетинга, обладают большим потенциалом исследовательские и опытно-конструкторские структуры, отработаны технологии производства, что в совокупности делает обоснованными претензии на лидерство. Фактически подразумевается агрессивно-наступательная линия поведения на рынке, которая несет, с одной стороны, большие возможности, а с другой – серьезные риски.

Стратегия ограниченного роста, или поддержания стабильности, используется, если руководство компании в результате проведенного анализа приходит к выводу, что на данном этапе организация исчерпала возможности интенсивного роста, захваченная доля рынка соответствует ее потенциальным возможностям, и это устраивает собственников. Естественно, здесь не имеется в виду снижение активности на рынке в целом. Но известен простой рыночный принцип, согласно которому «стоять на месте нельзя. Тот, кто думает, что он стоит, на самом деле катится вниз». В этом случае следует изменить направление активности, то есть организация концентрирует усилия на удержании своего сегмента рынка и по возможности на его небольшом увеличении. Данная стратегия является в большей степени оборонительной, нежели наступательной, как стратегия интенсивного роста.

Стратегия целенаправленного сокращения применяется в тех случаях, когда организация столкнулась с какими-либо трудностями и приняла решение в стратегической перспективе уйти с данного товарного рынка. Однако в настоящий момент еще не весь потенциал исчерпан и можно использовать его для получения и аккумуляции прибыли в целях последующего инвестирования в новые проекты на других товарных рынках. В процессе реализации этой стратегии «организованного отступления» может быть проведено сокращение ряда структурных подразделений (филиалов, представительств и т. д.), являющихся, по мнению руководства, недостаточно эффективными. Альтернативой сокращению является введение режима предельной экономии в рамках существующих структур или другой способ максимизации прибыли.

Американский ученый Филипп Котлер в качестве основы классификации стратегий также использует долю организации на рынке тех или иных товаров и классифицирует стратегии следующим образом.

Стратегия «лидера» применяется теми организациями, которые объективно лидируют на данном товарном рынке, реализовали предыдущую стратегию и стоят перед выбором дальнейшего пути. При этом подразумевается дальнейшее наступление для еще большего укрепления своих авангардных позиций. Этого можно достигнуть, если:

- усиливать свои позиции на уже освоенных товарных рынках, привлекая новых потребителей;
- расширять сферу своей деятельности путем освоения новых территориальных рынков;
- улучшать свой продукт за счет совершенствования уже выпускаемых товаров, их модификации, создания новых товаров, позволяющих более эффективно удовлетворять потребности клиентов.

Стратегия «бросающего вызов лидеру» носит не просто наступательный, а агрессивно-наступательный характер, так как речь идет о вытеснении лидера и занятии его места. Это объективно подразумевает одновременное решение двух взаимосвязанных проблем:

- реализацию комплекса мероприятий, позволяющих значительно расширить свою долю на товарном рынке;
- прогнозирование ответных шагов лидера и выработка комплекса мер по противодействию этим шагам.

Следует уточнить, что отличие этой стратегии от стратегии лидера заключается в исходной позиции организации. Лидер утвердился в своей роли и может диктовать условия (создавать



правила игры) на рынке, а субъект данной стратегии начинает борьбу за лидерство со вторых ролей. Поэтому он должен ориентироваться на лидера и стремиться во всем (качество, стоимость продукции, маркетинговая деятельность и т. д.) превзойти его.

Стратегия «следующего за лидером» используется теми организациями, которые занимают незначительную долю рынка, но удовлетворены своим положением и стремятся сохранить его. Формируя свою стратегию, такие организации должны постоянно анализировать позицию лидера (лидеров), находить те участки, которые ему не интересны, и оперативно занимать их. Здесь под участками рынка понимаются незанятые лидером территории, свободные сегменты, а также модификации товаров, которые ему невыгодно производить. Субъект такой стратегии должен реагировать на любую активность лидера на рынке.

Стратегия специалиста вытекает из предыдущей стратегии и может рассматриваться как ее разновидность, поскольку такую стратегию реализуют организации, которых вполне устраивает их доля рынка. Последняя определяется тем, что организация специализируется на производстве какой-либо одной модификации товара или обслуживании узкого сегмента рынка, однако обеспечивает очень высокое качество этой деятельности. Поэтому главное направление состоит в постоянном анализе деятельности конкурентов и реакции на их шаги.

Внутренние факторы развития организаций служат основанием для многих классификаций. Один из наиболее распространенных подходов рассматривает три основные группы эталонных, или базисных, стратегий развития организации.

1. Стратегии интегрированного роста – группа стратегий, в основе которых лежит стремление организации расширить масштабы своей деятельности путем присоединения новых структурных компонентов, реализуемое двумя способами:

а) стратегия вертикальной интеграции осуществляется в том случае, если организация, производящая какой-либо товар или группу товаров, не удовлетворена деятельностью своих поставщиков и (или) структур, которые занимаются реализацией продукции данной организации. В итоге может быть принято решение или об установлении контроля над поставщиками путем, например, приобретения контрольного пакета акций либо другим способом; или об отказе от сотрудничества с этими структурами и создании собственных дочерних организаций, которые внутри холдинга будут производить сырье или комплектующие и поставлять его производителям;

б) стратегия горизонтальной интеграции подразумевает объединение усилий организации с другими организациями, также функционирующими на товарном рынке. Такое объединение может осуществляться на протяжении всей технологической цепочки (на этапе производства, снабжения и сбыта продукции) и носить как добровольный характер (слияние), так недружественный (поглощение).

2. Стратегии диверсифицированного роста – группа стратегий, предполагающих, как и предыдущая, увеличение масштабов деятельности организации путем освоения новых видов деятельности, но не за счет концентрации усилий организации на главном направлении, как в стратегиях интегрированного роста, а в результате изъятия части средств из основного направления деятельности и инвестирования в другие проекты.

Дело в том, что решение о переходе к стратегии диверсификации обычно является вынужденным и принимается под влиянием ухудшения положения организации, например, из-за негативных тенденций на рынке. В этих условиях вполне оправдано стремление обезопасить себя путем освоения других видов деятельности.

Возможно несколько вариантов реализации этой стратегии:

а) стратегия концентрической диверсификации подразумевает, что организация ищет возможности производства нового товара на имеющемся оборудовании с использованием освоенных технологий. При этом новый товар адресован тем потребителям, которые уже являются клиентами организации и могут быть заинтересованы в его приобретении;

б) стратегия горизонтальной диверсификации предполагает, что организация по-прежнему ориентируется на своего потребителя, но предлагает ему такой товар, производство которого требует использования новых технологий, которые не связаны с производством основного



продукта. В перспективе этот товар будет предложен другим потребителям, которые пока не являются клиентами организации. Но на начальном этапе опираются на установившиеся связи со старой группой потребителей, используя завоеванный у них авторитет в качестве плацдарма;

в) стратегия конгломеративной диверсификации реализуется, когда организация начинает осваивать производство нового товара с использованием новых технологий для новых сегментов рынка. Эта стратегия подразумевает осуществление проекта по освоению выпуска нового товара и проникновению на новый товарный рынок. При этом отношение к деятельности на старом товарном рынке может варьироваться от стремления постепенно свернуть свою деятельность до сохранения и даже усиления своих позиций.

3. Стратегии концентрированного роста применяются в том случае, если организация закрепились на каком-либо товарном рынке, обрела свой сегмент рынка и считает перспективным развитие в этом направлении. Тогда магистральным направлением деятельности становится концентрация усилий на главном направлении без принципиального изменения структуры организации.

Возможны три варианта реализации этой стратегии:

а) стратегии усиления позиций на рынке подразумевают, что организация не собирается менять ни товар, ни свой сегмент рынка, однако из-за жесткой конкурентной борьбы все силы организации брошены на усиление своих позиций по отношению к позициям конкурентов. Это достигается путем проведения маркетинговых акций, призванных повысить привлекательность товаров организации и самого производителя в глазах потребителей;

б) стратегии развития рынка, реализуемые в случае, если организация стремится увеличить объемы продаж путем освоения новых рынков за счет территориального расширения сферы своей деятельности или освоения новых сегментов рынка на функционирующих региональных рынках. В любом случае основным субъектом реализации этой стратегии являются маркетинговые службы организации;

в) стратегии развития продукта, в которых основная роль отводится конструкторам, инженерам и производственникам, которые постоянно совершенствуют товар, модифицируя его, например, путем добавления новых функций к уже имеющимся или создавая новые модели. При этом остаются неизменными товарная группа и группа потребителей, которой адресован этот товар.

Подведем итоги

1. Процесс стратегического выбора состоит из решения двух взаимосвязанных проблем – выбора области, в которой в последующем будет формироваться стратегия, и определения стратегии развития организации.

2. К числу областей, где в дальнейшем формируется стратегия, относят: лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции, специализацию в производстве продукции и фиксирование определенного сегмента рынка.

3. Все стратегии, которые потенциально могут быть использованы организациями, можно классифицировать по ряду оснований. Наибольшее распространение получила классификация стратегий зависимости от доли организации на рынке. В этом случае выделяют стратегию интенсивного роста, стратегию ограниченного роста (или стабилизации) и стратегию целенаправленного сокращения.

4. Стратегии развития предприятий малого бизнеса принято делить на две группы: самостоятельного развития малых предприятий и встраивания малых предприятий в деятельность крупных.