


# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Выбор направления развития  
компании





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Основы стратегического менеджмента». В рамках сегодняшней лекции мы рассмотрим такой важный аспект, как выбор направления развития компании в привязке к стратегическому видению, концепции, целям и миссии. Хотелось бы остановиться отдельно на том, как стратегия раскрывает роль компании на рынке, определяя методы обеспечения высокой ценности для потребителей. Стратегия также демонстрирует, как именно компания должна использовать имеющиеся ресурсы для обеспечения потребительской ценности. Фактически стратегия компании предполагает несколько вариантов успешной конкуренции, выбор состоит из ответов на 5 важных вопросов.

Как компания создает продукты и услуги, которые привлекают потребителей?

Какое положение в отрасли будет занимать компания?

Как компания разрабатывает и использует ресурсы для создания ценных конкурентных навыков?

Как работает каждая функциональная часть бизнеса компании?

Как компания достигает общих стратегических целей?

Конечно, во многих отраслях компании имеют значительную свободу выбора, но ответы на эти пять вопросов важны для определения вектора стратегического развития. Вот почему некоторые конкурирующие компании пытаются занять большую нишу и принести большую пользу своим клиентам, нежели их конкуренты. Стратегия компании объясняет необходимость того, что для потребителя представляет большую ценность и как использовать все ресурсы для удовлетворения желаний потребителей, для сохранения и наращивания конкурентных преимуществ. Также хотелось бы сказать, что основные идеи стратегического менеджмента в отношении как целеполагания, так и стратегического планирования формулируются в несколько основных постулатов.

1. Стратегия компании – это план действий, целью которого является получение преимущества перед конкурентами и достижение высокого уровня прибыльности.

2. Суть стратегии состоит в том, чтобы предпринимать действия, необходимые для формирования и укрепления конкурентоспособности компании и ее финансового положения в долгосрочной перспективе. И действовать так, чтобы не повторять за конкурентами.

3. Когда мы говорим о конкурентном преимуществе, компания должна не только его обрести и закрепить, но и наращивать. Конкурентное преимущество заключается в предложении потребителю более ценного или более дешевого по цене, по сравнению с конкурентами, продукта или услуги. Конкурентное преимущество является устойчивым, если сохраняет свою силу, несмотря на усилия конкурентов, стремящихся его скопировать либо превзойти.

4. Постоянно меняющаяся стратегия компании представляет собой сочетание проактивности, то есть запланированных инициатив, направленных на повышение эффективности деятельности и обеспечения ее преимущества в конкурентной борьбе, а также реактивных ответных действий, обусловленных непредвиденными изменениями рыночных условий и действиями конкурента.

5. Бизнес-модель – это программа компании, ориентированная на предоставление покупателям ценного продукта или услуги таким образом, чтобы обеспечивать достаточный уровень доходов для компенсации затрат и генерации высокой прибыли. Бизнес-модель состоит из двух основных элементов: ценностное предложение компании ее потребителям и формула получения прибыли. Самое главное в построении бизнес-моделей – это четкая интеграция со стратегическим видением и миссией компании.

6. Хорошая стратегия должна соответствовать трем основным критериям: соответствия факторам внешней и внутренней среды; конкурентного преимущества и эффективности. Это получение выдающихся финансовых результатов обеспечения устойчивой прибыли для стабильного положения на рынке.

7. Подготовка и реализация стратегии – это основные задачи стратегического менеджмента. Компания должна быть ключевым элементом своей стратегии, которая отличает ее от других компаний и приводит к конкурентным преимуществам.

Стратегия должна соответствовать реальной ситуации в компании, и работу над стратегией лучше не останавливать, а разными реактивными и проактивными акциями трансформировать ради укрепления конкурентных преимуществ.



В основу стратегического планирования и стратегического менеджмента положено принятие решений как стратегических, так и оперативных. Так выстраиваются отношения между стратегией компании и бизнес-моделью. Обычно концепции бизнес-модели признаются наиболее близкими к концепции стратегии.

Говоря о концепции, хотелось бы остановиться на ее определении и процессе формирования. Очень часто термин «стратегическая концепция» тождественен термину «стратегическое видение».

Стратегическое видение характеризуется стремлением руководства компании определить траекторию движения на перспективу и отвечает на вопросы:

Куда мы направляемся?

Почему это будет хорошо для компании?

Очень важным характерным элементом стратегического видения является доведение его до сведения всех сотрудников компании. Именно стратегическое видение, облеченное в стратегический план, является официальным документом, который публикуется. С ним имеет возможность познакомиться каждый из сотрудников компании.

В качестве примера хочется привести стратегическое видение корпорации Ford Motor Company, когда они поставили перед собой такую цель: «Автомобиль должен быть доступен каждому жителю США вне зависимости от уровня его достатка». Для достижения этой стратегической цели был разработан стратегический план. Он и был внедрен в корпорации Ford Motor Company. Первая базовая модель, выпущенная в рамках этого проекта по замыслу Генри Форда, должна была стоить не более 2 350 долларов за автомобиль. И когда Форд озвучил на собрании совета директоров эту задачу, он столкнулся с большим непониманием, если не сказать, с сопротивлением. Очень многие говорили ему, что это нереально, недоступно. Не стоит забывать, что в начале XX века, когда был запущен этот проект, личный автомобиль был роскошью, а не средством передвижения, а тут нужно было выдать на рынок модель, которая будет стоить не дороже 2 350 долларов. Путем достаточно больших усилий этот проект оказался не просто успешным, а мегауспешным – корпорации удалось завоевать значительную долю рынка автомобилестроения США. И это было первой стратегической целью компании.

Второй стратегической целью было увеличение доходов и обеспечение финансовой стабильности. Казалось бы, цель недостижимая, ведь автомобиль де-факто не мог стоить так дешево. Но у Генри Форда была гениальная задумка. Так впервые в мире появилось понятие «базовой комплектации». Именно базовая комплектация автомобиля стоила небольших денег, а за каждое усовершенствование клиент платил дополнительно. В результате стоимость автомобиля «со всеми наворотами» превышала среднюю цену на рынке. Форд сыграл на психологическом портрете счастливого обладателя новенького авто, у которого было жгучее желание сделать свой автомобиль лучше и современнее. Но когда вкладываешь поэтапно, то капиталовложения не кажутся такими уж и большими.

В итоге финансовый компонент стратегического видения тоже был реализован. Стратегическое видение очень действенно тогда, когда она доведено до всего персонала. Эффективно донести стратегическое видение компании до персонала можно с помощью слогана, девиза. И главное в слогане – его лаконичность.

Многим известным компаниям удалось сформулировать свое видение в лаконичной фразе. Например, слоган Скотланд-Ярда: «Мы сделаем Лондон самой безопасной столицей в мире». Это стратегическое видение организации. Или, например, слоган Nike: «Мы приносим инновации и вдохновение каждому спортсмену в мире». Создание лаконичного слогана, отражающего направление движения компании и ее цель, помогает сотрудникам, а постоянное его повторение для напоминания о том, куда мы направляемся и почему мы движемся именно в этом направлении, мотивирует работников преодолевать препятствия на пути и сохранять свою ориентированность на достижение цели.

Каковы же преимущества четкого изложения стратегического видения?

Четкое изложение стратегического ведения:

а) позволяет выдавать концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе;

б) выражает цели организации, стимулирует повышение производительности;



в) является основой для формирования менеджерами среднего звена цели и задачи своих подразделений, обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании;

г) готовит организацию к будущему.

Если руководство компании понимает эти установки и важность формулировки лаконичного стратегического видения, то можно считать, что первый этап постановки цели в рамках стратегического менеджмента выполнен успешно.

По поводу второго этапа – разработки миссии – мы уже с вами говорили в предыдущих лекциях. Хотелось бы ещё упомянуть несколько формулировок миссий очень известных компаний. Например, миссия сети бакалейных магазинов «Trader Joe's» звучит так: «Продажа высококачественных продуктов и напитков, предоставление объективной информации, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход и корпоративный дух». Миссия Google: «Обеспечивать организацию всей имеющейся в мире информацией и ее доставкой каждому клиенту в мире».

Зачем нужна хорошая формулировка миссии? Какова взаимосвязь стратегического видения и миссии компании с ее ценностями и что же такое ценности компании?

Ценности компании – это убеждения, характерные черты и нормы поведения, которых должен придерживаться персонал в процессе своей деятельности по реализации стратегического видения и миссии. С ценностями также связаны такие неотъемлемые элементы, как честность, этическое поведение, командный дух, высочайшее качество продукта или услуги, высокий уровень обслуживания, социальная ответственность бизнеса, целостность духа команды. Большинство компаний формулирует от 4 до 6-ти ценностей, которых должен придерживаться персонал и которые находят отражение как в стратегическом видении, так и в стратегическом менеджменте компании.

Хотелось бы остановиться на нескольких примерах, когда миссия и основные ценности компании очень успешно интегрированы друг в друга и хорошо работают на протяжении многих десятилетий. Например, интернет-магазин обуви Zappos, который считается бизнесом с корпоративной культурой № 1 в мире. В Zappos сформулировали свои ценности следующим образом:

Обеспечить выдающийся уровень обслуживания. Причём его обеспечение является одним из ключевых элементов стратегического плана, стратегического менеджмента компании.

Быть восприимчивым к переменам и инициировать их. Компания готова сама создавать, то есть инициировать перемены для того, чтобы всё время продолжать поступательное движение в отношении новаторства в компании.

Быть веселыми, даже немного чудаковатыми. Сотрудники компании Zappos всегда в хорошем настроении и преисполнены оптимизма.

Быть активными, креативными и открытыми для новых идей. В рамках этой ценности компания вовлекает персонал в принятие бизнес-решений, чтобы сотрудники не боялись совершать ошибки.

Строить отношения, основанные на открытости и честности. Именно эта ценность – одна из ключевых, потому что корпоративная честность, корпоративная открытость, умение обсуждать все вопросы, не боясь перемен и сложных решений создает хороший корпоративный дух.

Также компания Zappos поддерживает такие человеческие ценности, как позитивный командный и семейный настрой, работать эффективно, быть целеустремленным, скромным и не поддаваться звёздной болезни. В итоге получается, что эта компания составила собственный образцово-показательный базовый комплект ценностей.