

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Виды корпоративных стратегий





Мы продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Данная лекция посвящена очень интересному вопросу, в котором мы будем рассматривать виды корпоративной стратегии, а также многопрофильные и дифференцированные международные компании.

Итак, цель любой стратегии – это обеспечить не только выживание, но и процветание компании. Произвести товар с теми же кондиционными и качественными характеристиками, как и у конкурента, но по более низкой цене. Предложить аналогичный товар с уникальными ценностями для потребителя, произвести товар или услугу на основе конкурентных преимуществ, которые дают дополнительные и сопутствующие услуги, дополнительный сервис, гарантийное обслуживание. Основной целью корпоративной стратегии является обеспечение процветания, финансового благополучия, финансовой устойчивости компании. Это означает, что возврат на инвестированный капитал должен превышать стоимость капитала.

Что определяет способность компании добиться такого уровня доходности, какими методами, какими инструментами и какими направлениями в развитии корпоративной стратегии можно этого достичь? Рассмотрим два основных варианта.

Первый – компания может найти свое место в отрасли, в которой существуют благоприятные условия, и норма прибыли превышает уровень конкуренции.

Второй вариант: компания может получить преимущество над конкурентами в своей отрасли и получать доход, превышающий среднеотраслевые показатели. В обоих случаях достигается ключевая корпоративная стратегическая цель – это обеспечение высокой доходности и финансовой устойчивости компании.

Существует много определений корпоративной стратегии. Остановимся на одном из часто используемых. Первоначально термин применялся для описания набора решений, которые определяют цели компании, вырабатывает основную политику, необходимую для достижения этих целей, и составляют перечень бизнесов, к обладанию которыми компания должна стремиться.

В целом, корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа. Корпоративная стратегия сфокусирована на отношениях между компанией в целом и ее частями, прежде всего на том – улучшается или ухудшается бизнес, работа структурных подразделений. Сейчас наиболее популярное определение корпоративной стратегии следующее: корпоративная стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках. Это определение имеет три важных аспекта.

Первый – на создание стоимости в качестве окончательной цели в корпоративной стратегии. Распределяется ли эта стоимость между акционерами или же участвуют и другие заинтересованные лица. Решение об этом принимает руководство корпорации.

Второй – концентрация внимания на возможностях корпорации на многочисленных рынках, на возможностях ее трансформации и конфигурации, включая продукцию, географическое и вертикальное разделение.

И третий на том, как компания управляет своим бизнесом, который находится в рамках корпоративной иерархии. Здесь признается важность как исполнения, так и формулирования корпоративной стратегии.

Корпоративные стратегии являются общим планом управления компанией и неотъемлемым элементом стратегического плана. Корпоративная стратегия распространяется на всю кампанию, охватывает все направления деятельности, которым занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, производства, услуг и подходов, используемых для управления делами компании.

При рассмотрении методики формирования корпоративной стратегии встречается ряд важных понятий, от однозначного понимания которых зависит и корпоративная стратегия в целом. Эти понятия во многом созвучны со стратегией компании – видение компании, стратегия ведения бизнеса и ценности компании. Корпоративная стратегия создается топ-менеджерами, и они имеют определяющую роль в разработке, анализе реализации корпоративной стратегии и контроле за ходом ее реализации. Успешные компании – это компании, которые концентрируют



свои усилия на стратегических направлениях. Для удовлетворения потребностей клиентов предприятие должно следовать общей организационной стратегии. Хорошая стратегия помогает надолго сохранить и укрепить позицию на целевом рынке, последовательно удовлетворяя нужды потребителей лучше, чем конкуренты.

Ещё раз хотелось бы вернуться к классической формуле успешности стратегии. В какой бы типологии она не была представлена, качественно спланированная стратегия, в форме стратегического плана, плюс успешная реализация стратегии являются составляющими, тождественными формуле успешной стратегии. Корпоративная стратегия компании – это способ ориентироваться в своем сегменте рынка, в том числе относительно конкурентов.

Давайте рассмотрим две разновидности международных компаний, которые наиболее часто продвигают корпоративную стратегию – это диверсифицированные и многопрофильные компании.

Диверсифицированная компания – это компания, ведущая свою деятельность в разных отраслях производства, торговли и услуг.

Диверсификация осуществляется для уменьшения риска сосредоточения капитала в одной сфере деятельности. Особенно в условиях колебания конъюнктуры, в том числе сезонных колебаний, сокращения емкости рынка, в связи со структурными сдвигами в производстве, обострением конкурентной борьбы на рынке под влиянием появления сильных конкурентов или стремлением расширить свою деятельность при ограниченности рынка для уже имеющегося производства.

Ранее было упомянуто, что при выборе поставщиков очень важно придерживаться принципа треноги, когда нужно искать различные каналы поставки, чтобы обеспечивать так называемый стабилизационный стандарт, нивелирующий риски возникновения форс-мажорных обстоятельств и срыва поставок.

Этот принцип действует и в отношении деятельности диверсифицированных компаний, только это будет принцип, когда все яйца в одну корзину не кладут, и не делается акцент только на один вид бизнеса. Потому что многие аспекты, в том числе такие, как форс-мажорные обстоятельства, сезонные колебания, валютные колебания, геополитические кризисы, изменения конъюнктуры рынка, турбулентность глобальной экономики, не позволяет многим компаниям делать ставку только на одну, пусть даже очень прибыльную сферу деятельности. И в связи с этим диверсификация является, наверное, одним из действенных инструментов обеспечения устойчивости деятельности компании.

Корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

1. Какие бизнес-направления будет включать в портфель компании, то есть куда будут направлять свои ресурсы: инвестиции, время, люди, технологии?
2. Какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесом и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов по отдельности?

Итак, корпоративная стратегия диверсификации разрабатывается прежде всего в связи с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологий. Вопрос о начале процесса диверсификации зависит частично от возможностей роста компании, от наличия у компании ресурсов, от занимаемых конкурентных позиций. Наиболее частыми причинами возникновения потребности в диверсификации корпоративной стратегии и в диверсификации производственной стратегии является появление резких изменений во внешней среде компании и гораздо реже изменения во внутренней среде компании.

Итак, какие же изменения наиболее часто заставляют придерживаться стратегии диверсификации в рамках корпоративной стратегии? Это насыщение спросом, крупные изменения технологии внутри и вне компании и неожиданное появление многочисленных новых конкурентов. Ответ на вопрос о необходимости стратегии будет различаться в зависимости от рассматриваемой ситуации, характеристик окружающей среды, стадии готовности компании к этапу диверсификации и готовности самой организации к новому этапу диверсифицированного производства.



Каковы особенности разработки процесса диверсификации стратегии?

Разработка корпоративной стратегии в направлении диверсификации предусматривает четыре вида действий:

- действия по достижению диверсификации;
- шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже работает предприятие;
- продуманная инвестиционная политика, направленная как на поддержку уже работающих отраслей, так и на грандиозные инвестиционно емкие проекты по диверсификации производства;
- нахождение пути получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений, превращение его в конкурентные преимущества.

Рассмотрим каждый из этих видов подробнее.

Действия компании по достижению диверсификации заключаются в проведении диверсификации с учетом использования нескольких методов.

Первый метод – адаптация. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг.

Второй метод – экспансия или расширение. Это процесс, на котором происходит повышение производительности за счет увеличения количества оборудования и качества организации. Поэтому этот этап называется «расширение», когда компания вынуждена принимать меры, связанные с приобретением новых площадей, технологий, оборудования.

Третий метод – поглощение. Компания, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки.

Четвертый – слияние. Это объединение компаний приблизительно одинакового размера и схожего рода деятельности.

Пятый – присоединение. Это заинтересованность какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией.

Шестой – инвестиции. Процесс привлечения денег, управленческого таланта, управленческого потенциала, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определённые преимущества.

Седьмой – содействие. Это направление по оказанию поддержки поставщику или покупателю в проведении сертификации или расширении деятельности.

Возможны также комбинации всех вышеперечисленных методов.

Известны три типа стратегии диверсификации:

Первый тип – стратегия концентрической диверсификации.

Второй – стратегия горизонтальной диверсификации.

Третий – стратегия конгломеративной диверсификации.

Что означает стратегия концентрической диверсификации?

Цель стратегии концентрической диверсификации – добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок компании. В этом случае существующее производство остается основным направлением деятельности, а новое возникает на базе ее дополнительных возможностей: технологических, маркетинговых, инвестиционных, складских.

Стратегия горизонтальной диверсификации – это направление усилий компании на поиск перспектив роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если это продукция технологически не связываются с уже имеющимся производством. И одним из примеров использования стратегии горизонтальной диверсификации является деятельность компаний, которые отказываются от услуг поставщиков и занимаются такими направлениями деятельности, как упаковка, сортировка, доставка, экспедирование, самостоятельно тем самым производя новый товар либо новую услугу, но сопряженную с уже имеющимся основным направлением деятельности.

Стратегия конгломеративной диверсификации – также освоение видов деятельности, не связанных с традиционным технологическим или коммерческим профилем компании. При реализации стратегии конгломеративной диверсификации цель компании состоит в обновлении бизнеса. Можно сказать, что многие компании производственного или постиндустриального плана, занимающиеся основным видом деятельности, неожиданно для многих начинают



заниматься совершенно другим направлением. Например, имея какой-то завод, фабрику, открывают центр обучения. Причём, если сначала они могут открыть его для обеспечения внутренних потребностей, то потом он может рассматриваться как самостоятельный вид бизнеса.

Основной проблемой диверсификации становится проблема определения сферы деятельности – в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом она планирует свою деятельность.

Среди ключевых факторов, определяющих успешность реализации диверсифицированной стратегии, можно выделить следующие:

- региональная или глобальная экономия на масштабах;
- экономический эффект от бренда;
- способность некоторых конкурентов находить результативные, с точки зрения издержек, способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальной границы;
- сближение вкусов потребителей;
- тенденция расширения рынков и снижение импортных барьеров;
- использование дорогостоящих технологий, ноу-хау в различных областях и регионах.

Эти факторы обуславливают важность разработки эффективной корпоративной стратегии, реализовывать которую отдельным бизнес-единицам сложно или иногда невозможно. Такие стратегии необходимы для того, чтобы использовать потенциальные преимущества вопреки превосходству силы конкурентов. Грамотно разработанная корпоративная стратегия увеличивает стоимость компании и повышает эффективность корпоративного управления.

Можно привести в пример деятельность компании Compaq, которая в 80–90-х годах XX века считалась одной из лучших в отрасли, была лидером по производству компьютеров и имела в то время преимущество над корпорацией IBM в части технологических решений. Но, столкнувшись с конкуренцией со стороны фирм, торгующих компьютерами по почтовым заказам, по оптовым закупкам, компания Compaq в конце 90-х годов приняла кардинальное решение. Это, наверное, в мировой практике один из немногих случаев, когда стратегия не просто трансформировалась, а кардинальным образом была пересмотрена, и начался совершенно новый этап в развитии компании.

В соответствии с новым стратегическим видением, компания Compaq предприняла следующие глобальные изменения. Они перестроили корпоративную культуру и резко сократили производственные издержки, связанные с содержанием административно-управленческого персонала. Наряду с этим компания отказалась от политики самостоятельного производства и поручила сборку сторонним компаниям, то есть вывела их на аутсорсинг. Параллельно с этим компания перевела фабрику с односменной на круглосуточный режим работы. Можно сказать, что, используя те же самые производственные мощности на тех же самых производственных ресурсах, компания достигла увеличения объемов производства в три раза.

Следующим шагом был переход на производство по системе заказа «точно в срок» – это позволило снизить издержки, связанные с временем складирования, а также снизить объем запасов и повысить скорость реализации продукции и оперативного реагирования на колебание спроса.

Далее было использование эффекта масштаба, так как объем производства уже был увеличен как минимум три раза, объем выпуска и соответственно объем экспорта и выхода на внешние рынки существенным образом увеличился. Компания начала активную политику вхождения на международные рынки, отказалась от производства некоторых видов продукции, сократив ассортиментную линейку и сделав акцент на производстве тех видов продукции, которые пользовались наибольшим спросом.

С учетом выбранного вектора в направлении диверсификации внешних рынков и выхода на новые потребительские рынки компания вступила во взаимодействие с новыми розничными торговцами. И начала выпуск новых моделей, например, линии домашних компьютеров с предустановленным программным обеспечением.



Рассмотрев сегодня классификацию, методы внедрения корпоративной стратегии, деятельность многопрофильных и диверсифицированных компаний, можно прийти к выводу, что корпоративная стратегия, являясь неотъемлемой частью стратегии общей глобальной компании, выполняет очень важную роль при определении кардинального вектора продвижения компании.