

Стратегия. Разработка стратегии

Стратегия – это общая осмысленность действий, связующее звено между целями организации и линией поведения, выбираемой для достижения этих целей.

Формирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

1. формирование общей стратегии организации;
2. формирование конкурентной (деловой) стратегии;
3. определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

=> должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;

=> необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидность стратегии роста:

- вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

1. поглощение конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
2. слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
3. совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Стратегия разворота - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск

эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходят уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Комбинированная стратегия. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях. Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из ее единиц, то есть формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Формирование конкурентной стратегии

Базовые стратегии конкуренции. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия. Под деловой стратегией (бизнес - стратегией) понимается стратегия развития бизнес - единицы, или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Главная цель данной стратегии — создание, и удержание конкурентных преимуществ предприятия. Совокупность бизнес - стратегий составляет основу портфельной (корпоративной) стратегии организации.

Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

Первые три направления М.Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых:

- ключевые условия (факторы) успеха для рассматриваемого рынка товаров;
- сильные и слабые стороны предприятия и его основных конкурентов по

отношению к ключевым факторам успеха; • стратегический потенциал предприятия и возможности расширения ресурсов.

Стратегия лидерства в издержках

Условия реализации и риски лидерства в издержках. Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов.

Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

Можно сказать, что лидерство в издержках — это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства. Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

- спрос эластичен по цене;
- отсутствует возможность для дифференциации продукта;
- отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья; рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Однако попытки достичь лидерства в издержках могут быть связаны с риском и даже потерей преимуществ. Например, концентрация внимания на уменьшении издержек может помешать предприятию увидеть уменьшающуюся чувствительность к цене или изменению в способах использования продукта.

К числу основных рисков, связанных с лидерством в издержках, можно отнести:

- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;
- появление новых, более совершенных товаров;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.

Таким образом, предприятие может потерпеть неудачу, если конкуренция приведет к неценовым стратегиям. Преимущество в издержках относительно пяти сил конкуренции.

Предприятие, лидирующее в издержках, получает эффективную защиту против пяти сил конкуренции:

- предприятие-лидер способно противостоять своим прямым конкурентам в случае ценовой войны и получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- крупные покупатели не могут добиваться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильных (первых двух по размеру издержек) производителей в отрасли;
- низкие издержки в сфере производства обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как придают предприятию большую гибкость в случае повышения входных издержек;
- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

Таким образом, способность предприятия-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен ограждает его рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные предприятия.

Стратегия дифференциации

Цель и виды дифференциации. Цель дифференциации — придание товару отличительных (в сравнении с товаром основных конкурентов) свойств, которые важны для покупателя. Посредством дифференциации предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой продукции обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация, или, другими словами, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциация может принимать различные формы:

- признанное технологическое совершенство, лучший дизайн продукта (продуктовая дифференциация);
- имидж предприятия, марки (дифференциация имиджа);
- особый сервис (сервисная дифференциация).

Продуктовая дифференциация — это предложение продуктов с характеристиками и (или) дизайном лучшим, чем у конкурентов. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции.

Дифференциация имиджа — это создание имиджа организации и (или) продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. При

использовании дифференциации имиджа предприятие может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Сервисная дифференциация — это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

Условия реализации и риски дифференциации. Можно выделить несколько необходимых условий для успешной реализации стратегий дифференциации. К числу основных относятся следующие:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- преобладает ценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре. При этом стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:
- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара. Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.

Приверженность потребителей определенной торговой марке ослабляет их давление на предприятие и затрудняет приход на рынок новых конкурентов. Повышенная рентабельность продукции увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика. И наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность покупателей защищают предприятие от товаров-заменителей.

Наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, что приводит к росту цены. Однако успешная дифференциация позволяет предприятию, добиться большей рентабельности, поскольку потребители готовы платить за уникальность продукции. Стратегии дифференциации требуют значительных вложений в функциональный

маркетинг и особенно в рекламу с целью довести до покупателей информацию о заявляемых отличительных особенностях товара.

Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).

Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных для участников ниши.

Причина выбора такой стратегии — отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в области или на рынок. Поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям. Выделяют три направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка предприятие старается достичь преимущества в издержках либо усиливает то и другое.

Необходимые рыночные условия:

- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал для роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;
- ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Риски:

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия между потребностями целевого сегмента рынка и рынка в целом могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.

Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектирование необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.д. Главная цель - опередить конкурентов и занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожна мала.

Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса.

Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки.

Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. Базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строятся практические действия конкурентов.

Разработка функциональных стратегий

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ:

Понятие и виды стратегических решений в производстве.

Производственная стратегия — это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия.

Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

Базовая стратегия производства. Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции.

При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:

1. Полное удовлетворение спроса — предприятие производит столько

продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска.

2. Производство продукции по среднему уровню спроса — при накоплении запасов продукции с падением спроса и удовлетворении возросшей потребности рынка за счет данных накоплений.

3. Производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста) — недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

Стратегия размещения производства. Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

Стратегия организации производства. Отличительная особенность современного подхода к разработке стратегии организации производства — признание необходимости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время. Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ.

1. Программа синхронизации производства определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком; обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство.

Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ; установление форм и правил организации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.

2. Программа управления материальными потоками на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством; обоснование принципов и разработку системы производственной логистики; определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками,

охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

3. Программа повышения организационной гибкости производства характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы; формирование гибкого производства.

Стратегия НИОКР

Виды стратегических решений в НИОКР. Стратегия НИОКР — это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства. Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

1. Технологическое прогнозирование и планирование. Технологический прогноз является частью анализа внешней среды; он дает информацию о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, а также временных горизонтах инновационных «прорывов». План научно-технического развития фокусирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.

2. Структура НИОКР. При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделить следующих направлений инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).

3. Управление НИОКР. Реализация любой стратегии требует создания адекватной системы управления. Специфика НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, и числе которых можно назвать следующие: эффективные использования квалификационного потенциала; возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

Базовые стратегии НИОКР. Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и

своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке. Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия. Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко- и среднесрочном периодах.

Лицензирование, или поглощающая стратегия, основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов. Более подробно финансовое предвидение рассмотрено в главе "Финансовое планирование в организации".

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Источник - И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.