

Томский политехнический университет

Л.А. Шиканов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекций

Томск 2009

Шиканов Л.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- Томск: Изд. ТПУ, 2009.- 45 с.

Учебное пособие включает в себя конспект лекций и практикум для самостоятельной проверки усвоения знаний, а также список рекомендуемой литературы. Пособие подготовлено доцентом кафедры социологии, кандидатом исторических наук Л.А. Шикановым. Оно предназначено для студентов гуманитарного факультета ТПУ всех форм обучения, получающих подготовку по специальности «Менеджмент организации».

Учебное пособие составлено исходя из требований государственного стандарта к дисциплине «Стратегический менеджмент», утвержденного Госкомитетом РФ по высшему образованию.

1. Классическая теория стратегического планирования

1.1. Основные положения разработки стратегии

1.2. Виды стратегии

1.1. Основные положения разработки стратегии

Идея стратегического менеджмента принадлежит А.Файоллю, который первый высказал мысль о том, что одну из функций менеджмента - планирование необходимо понимать как предвидение (стратегическое планирование).

Однако функцию - планирование, направленную не внутрь предприятия, а вовне его ряд передовых фирм стал создавать у себя только в 50-60 гг. двадцатого века. Тогда методы долгосрочного планирования были основаны на экстраполяции. Но попытки перенесения прошлых закономерностей в будущее скоро перестали себя оправдывать. В 70-е гг. подход был изменен. Менеджеры стали осуществлять попытки идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. При стратегическом управлении осуществляется взгляд из будущего в настоящее - определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план того, что организация должна будет делать в будущем.

При этом не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Разработка стратегии обычно начинается с формулировки миссии организации. Миссия это выражение того, что организация собирается делать и чем она хочет стать. Миссия показывает общественное предназначение организации. Из миссии организации произрастают ее цели. Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации, конечные состояния, к которым стремится организация.

Без установления четких целей немислимо развитие организации, поскольку:

- цели являются исходной точкой планирования;
- они лежат в основе построения организационных отношений; на них базируется система мотивации;
- цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности.

Цели описывают конечный результат. Без целей отсутствуют критерии оценки, по которым результат можно было бы измерить. Первейшая цель в управлении это определение цели. Цель должна удовлетворять следующим главным требованиям: 1-ее формулировка должна включать количественные показатели; 2-в ней должно быть указание на временной период, в течение которого она должна быть достигнута (достижимость). В целях должен заключаться определенный вызов для сотрудников организации. Но нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации; 3-цели должны быть гибкими. Они устанавливаются таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении; 4-цели должны быть конкретными, обладающими необходимой информацией, которая фиксирует, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цель. Для тактических целей обязательно количественное измерение, для стратегических допустимо применение качественных установок; 5-цели должны быть совместимыми. Это предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели долгосрочным. Кроме того цели должны быть согласованными с

теми, кому предстоит их выполнять. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, цели прибыльности и благотворительности.

Цели определяются исходя из того, что руководство организацией по своему статусу находится между своим предприятием и внешним миром. Из такого двойственного положения руководства проистекают цели двух типов: 1 цели по отношению к внешней среде (рост количества и качества продукции, снижение себестоимости); 2 цели по отношению к организации (совершенствование структуры и оснащения организации, развитие людей).

Для определения целей первого типа удобна стратегия использования не упущенных шансов, для целей второго типа – стратегия ликвидации узких мест.

Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи. Нужно указать и ожидаемые результаты.

Таким образом, мы можем определить стратегию как модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов организации.

Обычно организация имеет возможность развития в четырех направлениях, сопровождаемых разной степенью риска. См. рисунок 1.

Рисунок 1

Направления деятельности	Степень риска
Более активная деятельность на уже освоенном рынке	Наименьшая
Освоение новых рынков	Большая
Разработка новых товаров	Большая
Диверсификация	Наибольшая

Стратегическое планирование предусматривает необходимость соотносить каждодневные действия с соображениями долгосрочных целей и последствий. Стратегия необходима для того, чтобы 1-видеть путь достижения целей; 2-выполнить миссию.

Первый шаг - стратегическое планирование начинается с оценки, т.е. анализа сильных и слабых сторон организационных ресурсов. Имеются в виду четыре типа ресурсов:

1. Рыночные ресурсы, например твердое стабильное положение на рынке. Это дается признанным уважаемым продуктом.
2. Оперативные ресурсы - физическое состояние (оснащение, современность, уровень технологий).
3. Финансовые ресурсы. Положительное движение денежной наличности, способность получать денежные займы.
4. Человеческие ресурсы. Опытные, образованные, высоко мотивированные служащие.

Предпринимается анализ перспектив организации (опасности, шансы, возможность чрезвычайных ситуаций, которые могут изменить сложившиеся тенденции).

При разработке стратегии необходимо ответить на вопрос как? Как достичь целей? Как достичь преимуществ в конкурентной борьбе? Как устранить конкурентов? Как усилить позиции фирмы? Стратегия выступает средством достижения желаемых результатов, поэтому однозначно ориентирована на действие. Она определяет:

1. Что делать?
2. Когда это делать?
3. Кто будет это делать?

4. Как это делать? (относится уже к тактике).

Пока нет действия – стратегическое мышление и планирование это просто потеря времени.

Второй шаг – анализ позиций в конкурентной борьбе. Имеется в виду анализ тех видов деятельности, которыми занимается организация.

Отсюда третий шаг – выбор наиболее перспективных видов деятельности.

Стратегическое планирование, направленное на предвосхищение новых задач было достаточно эффективным до 70-х гг. двадцатого века. Но такой способ оказался непригодным для реагирования на события, которые предсказуемы частично и развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и принять решение.

Тогда было взято на вооружение управление путем ранжирования стратегических задач.

Данный подход предусматривает следующее:

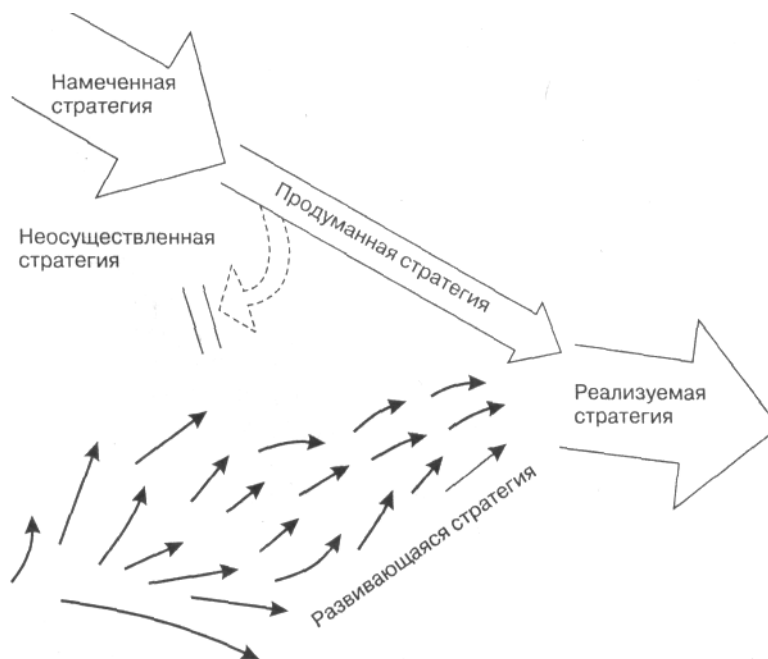
1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней среде: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.
2. Результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений докладываются высшему руководству фирмы.
3. Высшее руководство вместе с плановой службой фирмы делит все задачи на четыре категории: а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены, например, в пределах следующего квартала; в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой фальшивую тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.
4. Срочные задачи передаются для принятия решений подразделениям организации, или специальным оперативным группам.
5. Принятие решений контролируется высшим руководством, чтобы учесть стратегические и тактические последствия.
6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

1.2. Виды стратегии

Стратегия не может быть застывшей, спланированной раз и навсегда. Стратегия постоянно развивается, потому что всегда находится что-то новое, на что необходимо реагировать. Поэтому стратегия должна сочетать в себе: 1-запланированную и продуманную линию поведения; 2-возможность быстрой реакции на все новое.

Полностью реализованные намерения можно назвать хорошо продуманными стратегиями. Те, что не реализовались совсем, являются неосуществленными стратегиями. Но возможно появление и развитие новой стратегии, когда реализуется незапланированная модель поведения. Предпринимаемые шаги, один за другим, со временем выстраиваются в некую последовательность или принцип. Например, вместо того, чтобы придерживаться стратегии по плану диверсификации, компания просто принимает единичные решения, продвигается шаг за шагом, «распробывая» рынок. Сначала она приобретает городскую гостиницу, затем ресторан, затем отель в курортной зоне, потом еще одну городскую гостиницу с рестораном, потом третью и так до тех пор, пока не выстраивается новая стратегия диверсификации – городские гостиницы с ресторанами. Взаимодействие стратегий представлено на рисунке 2.

Рисунок 2
Взаимодействие стратегий



Выделяются различные виды стратегий:

1. Базовая стратегия – фундаментальное решение по развитию организации. То есть, будет ли организация расти, или сокращать деятельность. Возможно, организация зафиксирует масштаб деятельности на существующем уровне.

2. Конкурентная стратегия – выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями).

3. Портфельная стратегия – выбор, связанный с увязкой различных объектов управления (продуктов, бизнес - единиц, предприятий, технологий, ресурсов) между собой и определение места каждого объекта в ряду других. Важно получить сбалансированный портфель.

4. Продуктовая стратегия – решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием. Имеются в виду решения по каждому отдельному продукту – например, поддерживать сбыт, модифицировать или снять с производства, начать разработку нового продукта и т.д..

5. Функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области. Это маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия, организационная стратегия, кадровая стратегия и т.д. Желательно, чтобы они были закреплены письменно в форме политик.

В частности, функциональными стратегиями являются следующие:

а) производственная стратегия («производить или покупать») – определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров, то есть насколько глубоко прорабатывается производственная цепочка;

б) финансовая стратегия – выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т. п.) или за счет заемных средств (кредиты банков, облигации, товарные кредиты поставщиков и т. п.)

в) организационная стратегия – решения по организации работы сотрудников (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т. д.)

Могут выделяться и другие виды функциональных стратегий, например, стратегия в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), инвестиционная стратегия и т. д.

Кроме того, каждая из функциональных стратегий может разделяться на составляющие. Например, организационная стратегия может разделяться на три составляющих:

- стратегия построения организации – выбор типа структуры (дивизиональная, функциональная, проектная и т. д.);

- стратегия по работе с персоналом – способ подготовки кадров, обучение сотрудников, планирование карьеры сотрудников и т. д.;

- стратегия оплаты труда (подход к вознаграждению – оклад, бонусы, участие в прибылях и т. п.).

Могут применяться и другие классификации стратегий. Но неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма по отношению к клиентам, конкурентам, к работе в той или иной функциональной области.

Практикум по теме 1.

1. С чего необходимо начинать разработку стратегии?

А – с формулирования миссии;

Б – с определения параметров будущей продукции;

В – с определения будущего рынка;

Г – с определения целей.

2. Какими должны быть стратегические цели?

А – реалистичными;

Б – окончательными;

В – выраженными количественно;

Г – масштабными.

3. От каких ресурсов организации должно отталкиваться стратегическое планирование?

А – рыночных ресурсов;

Б – оперативных ресурсов;

В – финансовых ресурсов;

Г – человеческих ресурсов;

Д – всех названных ресурсов.

4. Управление, путем ранжирования стратегических задач

А – неэффективно;

Б – эффективно;

В – эффективно в сельхозпредприятиях.

Г – все зависит от ситуации.

5. Какой должна быть стратегия?

А – спланированной раз и навсегда;

Б – гибкой, развивающейся;

В – предусматривающей все варианты развития;

Г – исключаящей риск.

2. Основы стратегического управления

2.1. Особенности современного стратегического управления

2.2. Формулирование стратегических намерений

2.1. Особенности современного стратегического управления

Как мы убедились, теория и практика стратегического планирования, сыграла существенную роль в совершенствовании процесса управления. Это с одной стороны. Но с другой, стало ясно, что в современных условиях стратегическое планирование в классическом варианте требует критического анализа.

Практикующие менеджеры считают стратегическое планирование отнюдь не первостепенным делом. Оно по результатам многочисленных опросов, проводившихся среди исполнительных директоров предприятий США и Великобритании, оказалось лишь на шестом месте среди десяти наиболее важных вопросов управления организацией.

Кроме того, сейчас примерно только 10% сформулированных стратегий реализуются на практике. Очевидно, в России данные показатели еще ниже.

Налицо кризис доверия к стратегическому планированию. В чем здесь дело? Попробуем разобраться. Мы знаем, что время существования большинства организаций бизнеса ограничено. Редко можно встретить организацию, которая существует более 40 лет. Почему одни организации исчезают, а другие продолжают успешно развиваться? Теория стратегического управления связывает разрушение организации с неверно избранной стратегией или вообще с отсутствием таковой. Однако менеджеры на первое место ставят бизнес, а не организацию. И если для сохранения бизнеса требуется разрушить старую организацию и создать новую, то это обычно делается. Такие действия явно противоречат положениям классической теории стратегического планирования. Конечно, это лишь частный пример. Более весомым соображением в пользу утверждения о кризисе классического стратегического планирования является то, что классическая теория стратегического планирования появилась в условиях четвертого индустриального цикла 1950-1990 гг., который явился наивысшей формой индустриального развития. Сейчас мы находимся в условиях перехода к постиндустриальному обществу, когда принципиально меняется положение человека в системе производства (происходит его вытеснение), меняется характер труда (он становится умственным) и сам работник меняет свой статус, превращаясь из наемного работника в инвестора интеллектуального капитала.

Глубокие преобразования затрагивают и сферу бизнеса. Сейчас уже, зачастую, невозможно отличить сферу производства от сферы услуг. Современный бизнес все более превращается в бизнес товарных услуг или обслуживаемых товаров, а сфера обслуживания переходит к стандартизации, унификации и пакетированию услуг (услуги все больше становятся похожими на продукты). Стирается грань между продавцом и покупателем результатов бизнеса. Любой продавец становится одновременно и покупателем, а покупатель продавцом.

2.3. Формулирование стратегических намерений.

На лидирующие позиции в бизнесе чаще всего выходят те компании, которые имеют очень большие амбиции, на первый взгляд не отвечающие ни их ресурсам, ни возможностям. Так компания Коматцу придумала «окружить Катерпиллер», Кенон

поставила перед собой задачу «побить Ксерокс», Хонда решила стать на место Форда, а Томский политехнический университет стремится стать одним из ведущих технических университетов мира.

Однако стратегические намерения не могут быть беспочвенными амбициями. Если кроме амбиций ничего нет, организация потерпит фиаско. Стратегические намерения предполагают активный менеджмент. Он включает в себя: концентрацию усилий организации, мотивирование сотрудников через разъяснение ими значимости поставленной цели, наличие определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание трудового энтузиазма через постановку новых конкретных задач по мере развития ситуации, а также взвешенное управление ресурсами.

Стратегические намерения должны остаться неизменными в течение длительного времени, так как важно поддержание боевого настроения организации.

Стратегические намерения задают цель, заслуживающую того, чтобы отдать ей все силы. Скажем, такой целью не может быть рост благосостояния акционеров, а вот цель «побить Бенц», которую как лозунг каждый день выкрикивают рабочие на японских автозаводах весьма достойна.

Что необходимо сделать для мобилизации сил организации?

1. Создать ощущение необходимости незамедлительных действий, намеренно усиливать слабые сигналы о необходимости перемен.

2. Создать ощущение конкуренции на каждом организационном уровне путем распространения соответствующей информации. Каждый работник должен уметь сопоставить свои собственные результаты с достижениями лидеров в этой области. Таким образом, соревнование приобретает личностный характер.

3. Обеспечить обучение работников, например методам решения проблем, принципам командной работы, методам контроля качества.

4. Организация должна иметь время ответить на вызов. Если руководство постоянно выступает с новыми инициативами, менеджеры среднего звена, не успевая сделать все сразу, стремятся упорядочить приоритеты и действуют последовательно. В итоге сотрудники могут утратить доверие к корпоративным целям.

5. Определить четкие рубежи продвижения и механизмы контроля для того, чтобы своевременно и справедливо вознаграждать за достигнутые успехи. От того, сможет ли менеджмент внедрить новые инициативы в сознание служащих, зависят конкурентные преимущества. Важно отказаться от традиционного подхода в планировании, когда дело старших менеджеров - разрабатывать стратегию, а младших – ее исполнять. Жесткая иерархия подрывает жизнеспособность организации. Когда менеджеры превращаются в недостижимую элиту это затрудняет формирование команды единомышленников, работники не считают корпоративные цели своими и их мало интересует конкурентоспособность компании.

Одна из труднейших задач менеджмента – внушить компании веру в свои силы, в способность достичь поставленных целей, мотивировать сотрудников и работать с ними до тех пор, пока организационные ориентиры не превратятся в их собственные цели.

Практикум по теме 2

1. Практикующие менеджеры считают стратегическое планирование

А – первостепенным делом;

Б – второстепенным делом;

В – делом не заслуживающим внимания.

Г – неактуальным делом.

2. Кризис доверия к стратегическому планированию объясняется

- А – невысокой профессиональной подготовкой менеджеров;
- Б – несоответствием классической теории стратегического планирования современным условиям;
- В – тем, что стратегическое планирование приносит мало пользы организации.
- Г – тем, что стратегическое планирование слишком сложно.

3. Организации, которые не разрабатывают стратегических планов, могут успешно работать

- А – путем поддержания динамического равновесия со своим окружением;
- Б – путем реализации непрерывных инноваций;
- В – путем частой смены руководства,
- Г – путем перетряхивания кадров.

4. Наиболее перспективны сегодня

- А – дискретно развивающиеся организации;
- Б – самообучающиеся организации;
- В – эволюционно развивающиеся организации.
- Г – бюрократические организации.

5. Передовые организации

- А – приспособливают внешнее окружение к себе;
- Б – стремятся приспособиться к внешнему окружению;
- В – делают то и другое одновременно;
- Г – подражают лидерам.

3. Корпоративная стратегия

3.1. Принципы разработки стратегии

3.2. Процесс разработки стратегии

3.1. Принципы разработки стратегии

Стратегия – это план победы над конкурентом. Корпоративная стратегия определяет и показывает намерения и цели компании, содержит линии поведения и планы мероприятий, необходимых для достижения целей.

Система стратегических решений компании определяет: а) объем и характер деловой активности, в которой проявляет себя компания; б) тип экономической и социальной организации, к созданию которой она стремится; в) сущность экономического и внеэкономического вклада, который компания намеревается внести в жизнь акционеров, служащих, потребителей и местного населения.

От корпоративной стратегии зависит место компании на конкурентном рынке. Место компании определяется не тем, что она умеет делать и не тем, что компания умеет делать хорошо, а только тем, что она умеет делать лучше своих конкурентов.

Преимущества на рынке компания достигает тогда, когда эффективно соединяет свои ресурсы и возможности их использования.

Разработка стратегии – это определение целей и средств к их достижению. Эффективная стратегия должна сочетать предоставляемые рынком возможности с возможностями, целями и обязательствами компании.

Предоставляемые рынком возможности определяют, чего может добиться компания. Необходимо их изучить, чтобы провести анализ как возможностей для бизнеса, так и угрожающих ему факторов. Важно то, что компания способна сделать в имеющихся условиях. Чтобы понять, насколько компания компетентна, необходимо

тщательно проанализировать ее сильные и слабые стороны (технология, финансы, людские и иные ресурсы).

Компания своими действиями вносит вклад в развитие корпоративной культуры. Важно знать, какие компоненты корпоративной культуры будут развиты.

Компания должна соответствовать ожиданиям со стороны общества, поэтому необходимо дать обществу обязательства.

Существуют критерии для оценки стратегии корпорации, которые сформулировал Коннет Эндрюс. Они особенно важны в условиях переходной экономики.

1. Является ли стратегией то, что мы собираемся делать? Должен быть минимум целей, обеспеченных реальными мерами. Это важно для того, чтобы избежать распыления ресурсов.

2. Является ли избранная стратегия уникальной в каком – либо отношении? Стратегия должна поразить использованием неожиданных возможностей. Стратегия должна наглядно представить в чем данная компания отлична от ее конкурентов – в изобретениях, конструировании, производстве, продаже, доставке или обслуживании своей продукции. Где – то в этой цепи последовательных шагов компания обязана найти что-то свое, что станет основой ее конкурентоспособности.

3. Соответствует ли стратегия корпорации ее ресурсам и возможностям? Необходимо оценить сильные и слабые стороны корпорации в оценке тех возможностей и опасностей, которые предоставляет рынок. Возможности, которые не подкреплены компетентностью, не приносят плодов. Менеджеры, обычно оценивают свою компанию или переоценивая ее сильные стороны, или недооценивая слабые стороны. Совет директоров не должен допускать ни того, ни другого.

4. Следующий критерий – является ли избранный корпорацией уровень риска экономически оправданным.

5. Содержит ли стратегия стимулы для работы корпорации? Реализуемая стратегия не должна расходиться с интересами среднего звена руководителей и ее служащих.

6. Признаки эффективности стратегии на ранней стадии ее реализации.

3.2. Процесс разработки стратегии.

Стратегия определяется 6-ю основными направлениями.

1. Товарный рынок, на котором будет конкурировать бизнес. Следует определить: а) товары, которые компания планирует предложить и от производства которых она отказывается; б) секторы рынка, которые она стремится или не желает обслуживать; в) конкурентов, с которыми она будет соперничать и тех из них, от соперничества с которыми она стремится уклониться.

2. Уровень инвестиций. Имеющиеся варианты можно сгруппировать:

- а) инвестиции для роста (выхода на рынок);
- б) инвестиции в укрепление занятых позиций;
- в) инвестиции в поддержание бизнеса (посредством минимизации инвестиций);
- г) возвращение максимально возможного объема активов от ликвидации или продажи бизнеса.

3. Функциональные стратегии, необходимые для конкуренции на выбранном товарном рынке.

- а) товарная стратегия;
- б) коммуникативная стратегия;
- в) ценовая стратегия;
- г) стратегия распределения;
- д) производственная стратегия;

- е) информационная стратегия;
- ж) стратегия сегментирования;
- з) глобальная стратегия;
- и) интернет.

4. Обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества стратегические активы и компетенции, на которых базируется бизнес-стратегия.

Стратегические компетенции – это стратегически значимые направления деятельности, в которых организация наиболее сильна. Стратегические активы – это ресурсы (например, торговая марка или покупатели), превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов.

5. Распределение ресурсов между бизнес - единицами. Это даже в небольших организациях играет ключевую роль в стратегии бизнеса.

6. Существование синергетических эффектов между компаниями: извлечение выгоды из комплиментарности и взаимной поддержки бизнес - единиц.

Стратегия бывает обычно представлена тремя составляющими:

- 1. Товарно-рыночные инвестиции и приоритетное распределение ресурсов;
- 2. Функциональные стратегии (что именно вы делаете?);
- 3. Устойчивые конкурентные преимущества (активы, компетенции, синергизм).

В результате компания может стать пионером в своей сфере бизнеса, создав первой устойчивые конкурентные преимущества. Требуется настойчивость, финансовые возможности, правильная оценка готовности рынка к принятию нового товара.

Практикум по теме 3

1. Место компании на конкурентном рынке определяется

- А – тем, что она умеет делать;
- Б – тем, что она умеет делать хорошо;
- В – тем, что она умеет делать лучше своих конкурентов.
- Г – умением генерировать идеи

2. Корпоративная стратегия должна быть

- А – рискованной во что бы то ни стало;
- Б – уникальной;
- В – имитирующей действия конкурентов.
- Г – имитирующей действия мировых лидеров.

3. Стратегия должна принести позитивный результат

- А – немедленно;
- Б – через длительный промежуток времени;
- В – на ранних стадиях реализации.
- Г – через месяц.

4. Стратегия должна быть

- А – принята персоналом корпорации как данность;
- Б – содержать стимулы для каждого;
- В – доведена до персонала в качестве приказа;
- Г – правильно понятой.

4. Стратегическое управление в современных условиях

4.1. Стратегия и развитие организации

4.2. Стратегический маркетинг, позиционирование и сегментация.

4. 1. Стратегия и развитие организации

Современные организации можно разделить на две большие группы. Это такие, которые не имеют стратегических планов и те, что разрабатывают таковые. Объясняется это тем, что в нынешнем организационном окружении стратегия отнюдь не является панацеей и не гарантирует ей выживания и успешного развития.

Большинство из тех организаций, которым долго удается работать успешно, не имея стратегического плана, придерживаются принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением. Изменения в таких организациях дискретны, они всегда согласуются с общим направлением изменений в их окружении. Менеджеры стараются удерживать свою организацию в «здоровом» состоянии путем пошаговых, логически связанных между собой изменений. Они хорошо согласуются с изменениями среды. В таких организациях не происходит глубоких изменений до тех пор, пока не происходит глубоких и внезапных перемен в среде их обитания. Развитие идет эволюционно. Данный вариант выбирается тогда, когда нельзя спрогнозировать состояние организационного окружения в будущем и понимается невозможность каких-либо самостоятельных шагов, полная зависимость от организационного окружения.

Эволюционное развитие-это тупиковый путь развития организаций, поскольку нельзя настолько точно проанализировать организационное окружение, чтобы не было несоответствия между линией поведения организацией и изменениями внешней среды. Это может привести к организационному кризису, когда организации чтобы выжить необходимо провести внезапные внутренние изменения, выводящие ее на новый уровень развития. Самый лучший вариант, если в процессе трансформации возникнет организация, с «рефлексивной» структурой, когда формируется механизм самообучения. Менее успешными сегодня становятся те организации, которые сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории стратегического планирования. Они стремятся поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Более успешные компании, напротив, всегда сосредотачиваются на решительном и свободном манипулировании своими ресурсами. Они всегда стремятся использовать то, чем располагают в данное время по-новому, внедряя инновации, пытаясь достичь казалось бы недостижимых целей, постоянно обновляя и трансформируя свою организацию. Это предполагает создание у них механизма внутренней рефлексии и механизма самоопределения во внешнем окружении.

Лучшие организации не стремятся приспособиться к внешнему окружению, они активно действуют в направлении создания вокруг себя максимально удобного окружения. Этим действия на практике могут проявляться по-разному: как создание своего поставщика, своего потребителя, развитие рынка и т. д.

Некоторые рекомендации классической теории стратегического планирования и управления в современных условиях приводят к неожиданным отрицательным результатам. Условия, в которых вынуждены жить сегодня организации оказываются трудно прогнозируемыми. Это, по сути, хаос, в котором невозможно представить себе многочисленные опасности и имеющиеся возможности. В результате стратегическое управление сосредотачивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей организации и она становится заложником своих сильных сторон, которые могут стать причиной их упадка. Такая организация обычно поздно осознает, что

рыночные условия да и само общество уже изменились настолько, что ее сильные стороны являются на самом деле слабыми.

4.2. Стратегический маркетинг, позиционирование и сегментация.

Процесс управления любой организацией должен быть построен на принципах маркетинга, т.е. все подразделения и службы должны быть сориентированы на реализацию конечной цели: удовлетворения потребностей покупателя (потребителя). Маркетинговая стратегия-это искусство разработки маркетинговых мероприятий и результат их применения на практике.

Основной принцип маркетинговой стратегии - достижение устойчивого конкурентного преимущества. Необходимо, прежде всего, выбрать конкурента, которого требуется превзойти, выбрать сегмент рынка и те характеристики товара, которые отличают его от товара конкурента.

Методы создания устойчивого конкурентного преимущества подразделяются на три группы: 1-преимущества фирмы в целом; 2-преимущества в ряде сфер: НИОКР, производство, поставки, маркетинг; 3-преимущества, основанные на взаимоотношениях фирмы и его внешнего окружения. Устойчивость преимущества организации определяется той легкостью, с которой конкуренты могут ее превзойти.

Факторы устойчивого конкурентного преимущества - выгодное расположение, лояльность потребителя к бренду, отношения с каналами распределения.

Стратегический маркетинг требует сегментирования рынка, т.е. деление рынка на однородные сегменты, понимание потребностей и желаний этих сегментов, разработки товаров и услуг, которые отвечают этим потребностям. И в итоге развитие маркетинга для эффективного достижения целевых сегментов.

Существует несколько видов сегментации.

1. Сегментация по выгодам. Она ориентируется на основные потребности человека. Важно выявить какую потребность (или потребности) удовлетворяет данный товар или услуга. Основные потребности – физиологические, эмоциональные, умственные, духовные.

2. Сегментация потребителей по жизненному циклу и образу жизни. Данный вид сегментации демонстрирует рисунок 3.

Рисунок 3

Сегментация потребителей по жизненному циклу и образу жизни.

Этап	Приоритеты	Крупные покупки
Подростки, молодые люди 20 с лишним лет	Самоутверждение, общение, образование	Товары, улучшающие внешность, одежда, автомобили, отдых, хобби, путешествия
Ухаживание, третий десяток	Собственные личности и личность спутника жизни, создание пар, карьера	Мебель, товары для дома, развлечения, отдых финансовые сбережения.

3. Сегментация по потребительским ситуациям:

А) Ситуация высокого дохода не предполагает желания рисковать. У таких людей жизнь и так полна событий и переживаний, поэтому они не гонятся за новинками. Им нужны не самые последние модели, а товары высокого качества, простые в обслуживании и надежные в работе.

Б) Сегментация по потребительским представлениям о товаре. Необходимо понять, как выглядит товар в голове потребителей и, если необходимо, изменить представление о товаре. Тактика изменения представлений о товаре зависит от способа выбора товара. Существует три способа: первый основан на здравом смысле, второй на эмоциях, третий на привычке. Различные сегменты могут определяться тем, какой подход они используют при совершении покупок. Например, автомобили среднего класса покупаются, исходя из здравого смысла, спортивные автомобили – исходя из эмоций, а потребители старшего возраста покупают по привычке.

В) Сегментация по приверженности торговой марке. Важно выявить, какие потребности, чувства удовлетворяет данный бренд.

Г) Сегментация по чувствительности к цене. Чем выше цена товара по отношению к доходу покупателя, тем более он чувствителен к цене.

Маркетинговая стратегия немыслима без позиционирования. Позиционирование это процесс поиска такой рыночной позиции для компании (продукта или услуги), которая будет выгодно отличать ее от положения конкурентов.

Позиционирование в основном базируется на комбинации цена-качество и в большей степени на предложении дополнительных услуг.

Для эффективного позиционирования должны выполняться четыре главных условия.

1. Должно быть ясное представление о целевом рынке и клиентах, к которым стремится организация. Дело в том, что одна и та же позиция на рынке может рассматриваться по разному различными покупателями.
2. Выгоды, на которых основывается позиционирование, должны быть важны для целевых покупателей. Например, позиционирование низких цен, предложенное к нечувствительному к ценам сегменту не имеет смысла.
3. Позиционирование должно строиться на действительной силе компании и ее торговой марки.
4. Позиции должны обладать коммуникабельностью, быть простыми и незамысловатыми, передаваться интересной рекламой.

На привлекательность целевых рыночных сегментов влияет ряд факторов.

Рыночные факторы: а) величина и возможность роста сегмента; б) стадия жизненного цикла товара; в) предсказуемость рынка; г) эластичность цен; д) цикличность и сезонность спроса; е) рыночная власть покупателей.

Практикум по теме 4

1. Стратегическое планирование для организации

А – первостепенное дело

Б – дело, не требующее внимания менеджеров

В – второстепенное дело

Г – все зависит от менеджеров

2. В современных условиях реализуется на практике

А – большинство сформулированных стратегий

Б – меньшинство сформулированных стратегий

В – половина сформулированных стратегий

Г – все зависит от ситуации

3. Практикующие менеджеры на первое место по значимости ставят

А – организацию

Б – прибыль

В – персонал

Г – бизнес

4. Стратегия гарантирует организации

А – безбедное существование

Б – победу над конкурентами

В – успех

Г – она не является панацеей

5. Наиболее выгодно

А – создание «рефлексивной» структуры организации

Б – дискретное развитие организации

В – эволюционное развитие организации

Г – следовать классической теории стратегического планирования

6. Условия, в которых вынуждены жить сегодня организации

А – трудно прогнозируемы

Б – точно прогнозируемы

В – прогнозируемы на ближайшую перспективу

Г – все зависит от квалификации менеджеров

7. Лучшая стратегия требует

А – приспособления организации к внешней среде

Б – создания удобного для себя рынка

В – ничего из названного

8. Конкурентное преимущество организации точнее всего определяется

А – силой бренда

Б – лояльностью потребителей

В – имиджем

Г – легкостью, с которой конкуренты могут ее превзойти

5. Разработка стратегии организации

5.1. Стратегический анализ организационной среды

5.2. Выделение стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц

5.3. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования

Стратегический анализ организационной среды начинается обычно с определения ее элементов. Среда любой организации определяется как совокупность внутренней среды и внешнего окружения. Внутренняя среда организации состоит из элементов, которые находятся в пределах организации. К ним относятся различные функциональные сферы деятельности организации и внутренние ситуационные переменные: производство, финансы, маркетинг, персонал, технологии, организационная структура и культура. Внутренние факторы определяют потенциал и возможности организации.

К внешнему окружению относятся поставщики ресурсов, потребители, посредники, конкуренты, государственные структуры. Элементы внешней среды оказывают большое влияние на организацию, в то же время сама организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия.

Во внешней среде выделяют четыре основные группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические (ПЭСТ-факторы). Каждый из названных факторов взаимосвязан с другими, влияя на них и на внутреннюю среду организации.

Важным моментом является выделение «критических точек» организационной среды, как наиболее важных факторов, имеющих стратегическое значение и влияющих на успех

организации. У каждой организации есть свой набор критических точек, он зависит от времени, масштабов деятельности организации, ее профиля, выбранных целей и других особенностей. Во внутренней среде ключевые факторы выделяются по их вкладу в конечный результат бизнес-деятельности. Например:

- в условиях стабильной технологии, когда успех деятельности определяется ценой продукции, производство выступает как основная движущая сила фирмы;
- функция маркетинга становится приоритетной, когда чувствительность к спросу и мотивация покупателей становится ключевыми факторами успеха;
- в наукоемких отраслях и отраслях высоких технологий, где залогом успеха становится совершенство продукции, а спрос малочувствителен по отношению к цене, доминирующее значение приобретает НИОКР;
- если для успеха организации важны несколько функций, то важной проблемой становится согласование обычно конфликтующих интересов отдельных функций. В этой ситуации успех определяет качество общего менеджмента.

Когда выделены ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегические решения, необходимо получить о них объективную информацию. Организации нужно составить перечень признаков, характеризующих значимые факторы среды, которые должны быть проанализированы и оценены, после чего создается информационная база о «критических точках». Затем происходит оценка информации.

К наиболее распространенным и признанным методам оценки относятся SWOT-анализ. SWOT-анализ – это достаточно эффективный метод оценки стратегического состояния организации на основе понимания ее внутренних сильных и слабых сторон и внешней среды, которая представляется в виде возможностей и угроз. Внешне данный метод требует построения таблицы, в которую сведены возможности, угрозы, силы и слабости. См. рисунок 4.

Рисунок 4

Перечень факторов по методу SWOT- анализа

Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды	
возможности	Угрозы	сила	слабости
- новые рынки (сегменты); - ускорение темпов роста спроса; - вертикальная интеграция; - появление новых технологий; - ослабление позиций фирм-конкурентов; - снижение торговых барьеров на привлекательных внешних рынках; - новые каналы распределения; - переориентация	- проявление новых конкурентов; - замедление роста рынка; - рост продаж товара-заменителя; - увеличение давления со стороны покупателей и поставщиков; - неблагоприятные демографические изменения; - протекционистская торговая политика иностранных государств; - изменение	- признанный лидер рынка; - высокая квалификация персонала - высокое качество менеджмента - хорошая репутация у покупателей и в общественной среде - современная технология - преимущества по издержкам - преимущество в дифференциации продукции; - опыт в разработке	- отсутствие четкой стратегии развития; - устаревшая технология и материально-техническая база; - низкая прибыльность из-за...; - низкий уровень маркетинга; - недостаточный имидж на рынке; - высокая относительная себестоимость продукции; - низкое качество

рынка; - благоприятные изменения государственной политики; - увеличение доходов у населения; - другое	потребностей и вкусов покупателей; - неблагоприятное изменение курсов иностранных валют; - другое	новых товаров; - возможность использовать эффекты масштаба и опыта; - другое	товаров (услуг); - другое
--	---	--	------------------------------

Рассмотренные методы оценки позволяют анализировать каждый ключевой фактор, любое событие или тенденцию, но не затрагивают их взаимозависимость. Установить взаимосвязи при оценке влияния организационной среды на фирму можно применяя *метод «анализ перекрестного воздействия»*. Суть данного метода заключается в анализе и оценке взаимозависимости между внешними тенденциями, определяющими возможности или угрозы для организации, и ее внутренним потенциалом с точки зрения сильных и слабых сторон. В ходе анализа по данной методике нужно построить матрицу SWOT и на каждом из четырех полей рассмотреть все возможные парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. См. рисунок 5.

Рисунок 5
Матрица «вероятность – воздействие»

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	средняя	низкая
Высокая	Высокая*	Высокая	Средняя
Средняя	Высокая	Средняя*	Низкая
Низкая	Средняя	Низкая	Низкая*

* Возможный вариант балльной шкалы оценок значимости конкретного фактора среды: высокая - 3; средняя - 2; низкая – 1.

Эффективным инструментом рассматриваемого метода является перекрестная матрица, разработанная французской консультативной фирмой Eurokîp. Особенности данного подхода заключаются в том, что опасности и новые возможности прогнозируются на основе ожидаемых будущих отклонений от сложившихся в прошлом тенденций, а сильные и слабые стороны фирмы, напротив, воспринимаются в связи с прошлыми тенденциями. Поэтому преимущество в прошлом может стать слабостью в новых условиях, а недостатки превратятся в преимущества. С другой стороны, если существующий потенциал соответствует новым условиям бизнес - деятельности, то возможности станут еще более привлекательными, а угрозы менее серьезными. Анализ при помощи матрицы Eurokîp следует применять в том случае, когда новые угрозы и возможности значительно отличаются от прежних.

Данная матрица может быть представлена двумя вариантами. См. рисунок 6.

Рисунок 6

Перекрестная матрица «возможности и угрозы – сильные и слабые стороны фирмы»

Вариант 1

	Возможности	Угрозы
Сильные 4 3 2 1 стороны	а) большая вероятность возможности б) повысить приоритет развития преимуществ	а) уменьшить внимание к угрозам б) оставить неизменным приоритет развития преимущества
Слабые 4 3 2 1 стороны	а) большая вероятность возможности б) усилить слабые стороны	а) снизить вероятность угрозы б) усилить слабые стороны

Вариант 2

	Возможности	Угрозы
Сильные 4 3 2 1 сторон ы	а) возможность имеет малую вероятность б) сильные стороны имеют низкий приоритет	а) увеличить внимание к угрозам б) сильные стороны имеют низкий приоритет
Слабые 4 3 2 1 сторон ы	а) возможности имеют малую вероятность б) приоритет имеет устранение соответствующих слабых сторон	а) увеличить внимание к угрозам б) приоритет имеет устранение соответствующих слабых сторон
Новые возмож ности фирмы	Высокий приоритет имеет развитие новых преимуществ	Новые преимущества имеют высокий приоритет

Первый вариант позволяет продемонстрировать следующий факт: определенные возможности фирмы, которые ранее считались недостатками, станут преимуществами в свете новых возможностей (левая нижняя клетка первого варианта матрицы). Поэтому

вместо того, чтобы эти «слабости» устранять, их следует усилить. Например, отсутствие жесткого контроля над уровнем издержек и четкой вертикальной иерархической структуры, которое в прошлом препятствовало повышению эффективности деятельности фирмы, может стать преимуществом, если новые возможности во внешней среде требуют быстрой реакции и умения рисковать со стороны руководителей.

Другой случай (второй вариант) связан с последствиями отрицательного перекрестного воздействия, когда ни сильные, ни слабые стороны не помогают отреагировать на угрозы (возможности). Здесь важным последствием отрицательного воздействия является выявление новых возможностей потенциала фирмы, которые нужно развивать, чтобы справиться с решением сложных задач, которые ставит перед фирмой внешняя среда.

Следствиями анализа с помощью перекрестной матрицы должны быть изменение оценки величины воздействия стратегической задачи и степени срочности ответной реакции на нее; установление связи между новой возможностью, сильными и слабыми сторонами фирмы.

При выборе метода анализа и оценки организационной среды можно руководствоваться тремя простыми правилами.

1. Метод должен соответствовать сложности задач, выдвигаемых внешней средой.
2. Метод должен быть настолько простым, насколько допускает сложность этих задач.
3. Применение метода должно быть сопоставимо с возможностями организации.

5.2. Выделение стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц

Современная концепция стратегического менеджмента предполагает при разработке стратегии организации выделение во внешней среде стратегических зон хозяйствования (СХЗ) и и внутри организации - стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Такой подход актуален для диверсифицированных компаний, чья деятельность распространяется на многочисленные рынки и рыночные сегменты.

В современных рыночных условиях, для которых характерна нестабильность внешней среды, у фирм нет четкой и стабильной перспективы роста и они сталкиваются с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности: тенденций, проблем благоприятных возможностей. Единицей такого анализа и является СЗХ — отдельный сегмент внешнего окружения, имеющий свои отличительные характеристики, на который фирма имеет или хочет получить выход. Выделение СЗХ также связано с различием в перспективах эволюции рынков с точки зрения их привлекательности — от «бума» до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условий, конкуренции, темпах обновления технологий и других различий.

СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Например, потребности в коммуникациях (область спроса) можно удовлетворять посредством традиционных технологий проводной связи и более современных технологий — с помощью мобильных средств связи. Как только на смену одной технологии приходит другая, фирме приходится решать важную стратегическую задачу: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую. В соответствии с подходом стратегической сегментации эту ситуацию нужно рассматривать с точки зрения двух различных СЗХ.

При выделении СЗХ после определения потребностей и технологии их удовлетворения следует провести анализ типов клиентов и учесть географические региональные особенности. Различные категории клиентов (конечные потребители,

производственные предприятия, государственные учреждения, общественные организации) обычно рассматриваются как различные СЗХ.

Факторы, определяющие перспективность отдельных СЗХ, могут быть различны в разных странах и даже в пределах одной страны могут быть региональные различия в условиях бизнес-деятельности. Все это должно быть учтено при выделении СЗХ.

Привлекательность СЗХ можно описать, пользуясь следующими показателями:

- перспективы роста должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса и другими факторами, влияющими на перспективы роста;
- перспективы рентабельности, которые могут не совпадать с перспективами прибыли;
- ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

В дополнение к концепции выделения СЗХ во многих крупных компаниях создаются стратегические бизнес-единицы, СБЕ — внутрифирменное структурное подразделение, отвечающее за стратегию развития в одной или нескольких СЗХ. Главный критерий образования СБЕ внутри фирмы — эффективность развития по данному стратегическому направлению. Здесь возможны три варианта.

Первый вариант: СБЕ отвечает за анализ, оценку и выбор области деятельности (СЗХ), а также за разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий, т. е. за то, что связано с планированием стратегии. Ответственность за реализацию продукции ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности. К достоинству такого подхода можно отнести то, что здесь учитываются существенные различия в подходах к управлению стратегическими и оперативными проблемами. При таком варианте каждый занимается тем, что лучше получается, и для этого есть необходимые навыки и ресурсы. Основные недостатки — сложности в координации совместной деятельности и разделенная стратегическая ответственность.

Второй вариант: Подразделения текущей коммерческой деятельности (заводы, отдельные производственные и сбытовые отделы и т. д.) распределяются между СБЕ с тем, чтобы последние отвечали за разработку стратегии, ее реализацию и, что особо важно, за конечный результат — получение прибыли. Здесь сложности заключаются в совмещении двух режимов управления — стратегического и оперативного, в основе которых лежат разные стили организационного поведения. Кроме этого, практически не представляется возможным разделить ответственность четко и однозначно.

Третий вариант: Каждой СБЕ соответствует одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Казалось бы, наиболее простой вариант, но и он имеет определенные трудности. Данная ситуация, максимизируя эффективность стратегического поведения, может в то же время снизить показатель рентабельности фирмы. Также возможна проблема согласования стратегических разработок с текущей деятельностью в рамках единой организационной структуры.

Количество СБЕ зависит от степени диверсификации фирмы, ее ресурсов и готовности высшего руководства делегировать полномочия. Большое количество таких подразделений приводит к переизбытку планирования и информационной перегрузке высшего руководства (одновременная обработка множества планов). При ограниченном количестве СБЕ могут игнорироваться важные различия в планировании, целях, стратегии и тактике.

Из опыта бизнес-деятельности хорошо известно, что концепция выделения СЗХ и СБЕ — это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

5.3. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования

После того как фирмой выделены отдельные сегменты рынка, на которых она действует или которые имеет намерения освоить, целесообразно провести анализ их перспективности. Основная цель такого анализа состоит в получении оценки привлекательности экономических возможностей для бизнеса в каждой СЗХ фирмы, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений. Объектом такого анализа является прогнозирование экономических, технологических и социально-политических факторов, экстраполяция прошлых тенденций спроса и рентабельности в конкретной СЗХ и оценка их перспектив с учетом возможных изменений.

В относительно стабильных условиях, когда можно ожидать, что спрос и технологии останутся в той же фазе жизненного цикла, а прогнозируемый уровень нестабильности внешней среды невысок, индикатором привлекательности СЗХ может приниматься темп роста спроса.

В нестабильных условиях, когда в обозримом будущем ожидается смена фаз жизненного цикла спроса и технологии, т. е. они становятся короче, чем временный горизонт внутрифирменного планирования, измерение перспектив при помощи только лишь показателя темпа роста дает неточные результаты. В такой ситуации для более точного измерения потенциала привлекательности СЗХ необходимо принимать во внимание не единичный фактор (темп роста), а целый набор критериев, которые можно рассматривать как возможности или угрозы, открывающиеся в данной СЗХ. Такая оценка, будучи существенно сложнее, чем простое соизмерение темпа роста, тем не менее, дает намного более реалистичную базу для сопоставления сложных и взаимосвязанных факторов, которыми определяется относительная привлекательность СЗХ для фирмы.

В настоящее время разработаны различные методики оценки привлекательности СЗХ. Кратко рассмотрим одну из них, принципы которой можно описать в следующей последовательности.

1. Прогноз ПЭСТ-факторов для тех СЗХ, которые интересуют фирму. Из-за возможных изменений в политических, экономических, социальных и технологических условиях при оценке степени привлекательности следует учитывать уровень будущей нестабильности. Здесь предпочтителен метод разработки сценариев будущих условий.

2. Анализ степени воздействия важнейших тенденций и событий на соответствующую СЗХ. Результатом является оценка уровня нестабильности как следствие выявленных возможностей (О) и угроз (Т) на основе экспертных оценок.

3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности. Здесь предпочтительно использование количественных методов прогнозирования.

4. Анализ факторов, определяющих спрос. Результат — оценка качественными методами прогнозирования возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса для краткосрочного и долгосрочного периода. Полученная оценка применяется для корректировки экстраполяции, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции.

5. Анализ факторов, определяющих рентабельность.

6. Определение общей оценки привлекательности СЗХ как сочетания перспектив роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности внешней среды на основе соотношения благоприятных и неблагоприятных возможных изменений. Они могут быть связаны с краткосрочными или долгосрочными перспективами роста, краткосрочной или долгосрочной рентабельностью, стратегической гибкостью или синергизмом.

Приоритеты зависят от того, что предпочитает руководство (с учетом давления со стороны основных акционеров) и чего добивается максимизации текущих прибылей или ориентируется на долгосрочные доходы; минимизации стратегического риска или оптимизации общей стратегической эффективности путем синергического взаимодействия всех СЗХ.

Практикум по теме 5

1. С точки зрения стратегического менеджмента среда любой организации представляет из себя
 - А – производство организации
 - Б – финансы организации
 - В – организационную структуру и культуру
 - Г – ПЭСТ – факторы
 - Д – все перечисленное
2. Если для успеха организации необходимо несколько ключевых факторов (функций), то согласование обычно конфликтующих отдельных функций зависит
 - А – от высшего менеджмента
 - Б – от менеджеров среднего звена
 - В – от рядовых исполнителей
 - Г – от качества общего менеджмента
3. Концепция выделения СХЗ и СБЕ позволяет ясно представить каким в перспективе будет
 - А – производство
 - Б – окружение
 - В – маркетинг
 - Г – технологии
4. Цель анализа перспективности СХЗ состоит в оценке
 - А – привлекательности природных условий
 - Б – привлекательности карьерного роста для менеджеров
 - В – привлекательности экономических возможностей для бизнеса
 - Г – привлекательности получения быстрой прибыли
5. В стабильных условиях деятельности фирмы индикатором привлекательности СХЗ является
 - А – темп роста спроса
 - Б – различные возможности и угрозы
 - В – сценарный метод
 - Г – экстраполяция прежних тенденций

6. Стратегия конкурентоспособности

- 6.1. Конкурентный анализ
- 6.2. Внутрифирменная диагностика

6.1. Конкурентный анализ

Невозможно разработать эффективную стратегию без глубокого понимания характера и специфических особенностей отраслевой конкуренции. После того как определена привлекательность рынков, следующим элементом диагностического этапа разработки стратегии является анализ конкурентной ситуации в каждой СЗХ и последующая оценка конкурентных преимуществ, которыми обладают на этих рынках различные соперники.

Учет фирмой своих сильных и слабых сторон в сравнении с прямыми конкурентами (стратегии бизнес-единиц — цели в отношении конкурентов) может внести дополнительные коррективы в оценку привлекательности той или иной СЗХ.

Исследование структуры отрасли, оценка конкурентной позиции отдельных СБЕ дает возможность фирме выбрать оптимальную деловую стратегию, ориентированную на создание долгосрочных конкурентных преимуществ.

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером. Основная идея модели заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары-субституты (заменители), поставщики, покупатели.

Отраслевая конкуренция — это соперничество среди основных конкурентов отрасли. Интенсивность такой конкуренции и конкретные формы конкурентной борьбы зависят от ряда факторов, которые создают ряд условий наиболее жесткой отраслевой конкуренции:

- большое число конкурентов, равных по масштабам деятельности и организационному потенциалу;
- рынок стабилен или имеет тенденцию к сокращению;
- продукция конкурентов настолько похожа, что выбор покупателя определяет фактор более низкой цены;
- высокие постоянные издержки фирм;
- высокие отраслевые барьеры, когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности.

Уровень «выходных барьеров» может быть связан с большими затратами на ликвидацию предприятия (малоликвидное специальное оборудование, восстановление земли и т. п.); необходимостью списания крупных инвестиций; политикой государства, стимулирующей приоритетные отрасли посредством налоговых льгот.

Потенциальные конкуренты — это фирмы, которые могут легко преодолеть «входные барьеры». Барьерами для новых конкурентов являются:

- значительный объем необходимых капиталовложений;
- экономия на масштабах и эффект опыта, что дает преимущество по издержкам существующим фирмам;
- высокие издержки перехода, связанные со сменой поставщика, технологий, приобретением нового оборудования, переобучением персонала и т. п.;
- сложный для новичков доступ к каналам распределения;
- патентная защита;
- протекционистская государственная политика, направленная на защиту отечественных производителей (тарифные и нетарифные ограничения);
- приверженность потребителей знакомым товарным маркам.

Потенциальными конкурентами являются и те фирмы, для которых приход на рынок создаст синергический эффект, а также компании, для которых такие действия являются логическим развитием их стратегии. Кроме того, организации-покупатели и организации-поставщики, стремящиеся к осуществлению прямой или обратной интеграции с маркетинговыми элементами отрасли, — это тоже потенциальные конкуренты.

Соотношение уровней «входных» и «выходных» рыночных барьеров дает представление о мобильности фирмы и привлекательности ее бизнеса в определенной СЗХ.

Товары-субституты (заменители) — это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей. Привлекательность СЗХ снижается, если ее товары легко замещаются продукцией, произведенной с помощью иной технологии или в другой

отрасли. Конкуренция с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является отношение цена/качество (потребительский эффект). Угроза тем больше, чем ниже цена и выше качество товара-субститута. Кроме того, следует принимать во внимание и «стоимость переключения», т. е. затраты покупателя на переход от конкурентного товара к его заменителю.

Покупатели могут оказывать давление на производителя, заставляя его снизить цену на товар, повысить его качество, а также требовать более обширных услуг, предоставления кредита и т. п. Отстаивая такими действиями свои интересы, покупатели влияют на прибыль и потенциальную рентабельность фирмы-продавца. Способность покупателей добиваться выгодных условий зависит от ряда факторов. Например, на рынке действует большое количество мелких фирм-продавцов и крупные фирмы-покупатели, объем покупок составляет значительную часть продаж фирмы-производителя, товары производителей слабо дифференцированы, т. е. можно легко переключиться на аналогичные или товары-субституты, если издержки перехода незначительны.

Поставщики при определенных условиях могут добиваться выгодных для себя условий, повышая цену на продукцию, снижая ее качество, ограничивая объем поставок конкретной фирме-покупателю и т. п. Сила позиции поставщика может быть связана со следующими ситуациями:

- группа поставщиков более концентрирована, чем группа покупателей;
- поставляемая продукция уникальна, нет товаров-субститутов на продукцию поставщика;
- товар для покупателя является важным средством производства, на него приходится значительная часть издержек изготовителя или он существенно влияет на качество конечного продукта;
- высокие издержки перехода на другого поставщика, что «привязывает» покупателей.

Суммарное воздействие пяти рассмотренных сил, с учетом их изменений во времени, в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на базовом рынке (СЗХ) и способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество. То насколько фирма противодействует конкурентным силам характеризует ее конкурентную позицию. Разработка деловой стратегии должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, что должно обеспечить надежную позицию в конкурентной борьбе.

6.2. Внутрифирменная диагностика

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фирмы, нужно исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей — это, прежде всего функциональные области деятельности организации, культура и имидж организации, а также общекорпоративное управление, которое является жизненно важной функцией развития будущего фирмы.

Диагностика внутренней среды организации предполагает оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон. С учетом быстро меняющихся условий, когда плюсы прошлой деятельности могут обернуться минусами в будущем, концепцию сильных или слабых сторон необходимо дополнить более общей концепцией организационного потенциала, что предполагает системный подход к проведению стратегического анализа внутренней среды организации.

При планировании стратегии рекомендуется анализ и исследование следующих функциональных зон, характерных для большинства организаций: маркетинг, производство, финансы, персонал. В многочисленной учебно-методической и научной

литературе по проблемам функционального менеджмента — маркетинга инновационного, производственного, финансового, кадрового — подробно рассматриваются методики анализа этих функций. Здесь мы акцентируем внимание только на ключевых факторах, которые используются при оценке функционального потенциала организации.

Маркетинговый потенциал. При анализе функции маркетинга обычно рассматривают совокупность маркетинговых воздействий (маркетинг-микс), влияющих на реализацию стратегии: товар, цена, размещение, продвижение. К ним можно добавить еще две составляющие: услуги и персонал.

Каждый из этих элементов является по существу категорией, включающей множество компонентов. См. рисунок 7. Например, одной из составляющих функции распределения (сбыта) является канал сбыта, который в свою очередь выполняет определенный набор базовых функций: транспортировку, хранение, сортировку, которые могут быть слабостью или силой фирмы.

Рисунок 7.
Элементы маркетинг-микса

Товары	
Разнообразие и качество ассортимента	Представление товара
Рабочие характеристики товара	Упаковка товара
Особенности продукции	Размеры
Конструкция товара	Торговая марка
Ценообразование	
Прейскурантная цена	Региональные цены
Скидки	Условия оплаты
Компенсация	Условия выдачи кредита
Продвижение	
Торговый персонал	Потребительское продвижение
Реклама	Торговое продвижение
Связи с общественностью	Прямой маркетинг
Распределение	
Каналы распределения	Направленность распределения
Охват рынка	Плотность распределения
Многообразие каналов	Дилерская поддержка
Сервис	Персонал
Предпродажное обслуживание	Поддержка персонала
Обслуживание в торговых точках	Мотивация персонала
Послепродажное обслуживание	Распределение функций и обязанностей

При анализе функционального потенциала маркетинга следует учитывать значимость отдельных его элементов. Например, в пивной промышленности — это сильная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама.

Финансовый потенциал. Финансовый анализ обычно включает два основополагающих и взаимосвязанных аспекта: анализ финансового состояния фирмы и анализ финансовых результатов ее деятельности.

Анализ финансового состояния, основные объекты и результаты:

- состав и структура имущества предприятия. Устанавливается размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества. Прирост (уменьшение) актива свидетельствует о расширении (сужении) деятельности организации;
- источники финансирования. Определяется соотношение собственных и заемных средств;
- состояние запасов и затрат. Устанавливается обеспеченность фирмы нормальными переходящими запасами сырья и материалов и выявляются ненужные запасы материальных ресурсов;

- финансовые коэффициенты (коэффициенты автономии, маневренности, ликвидности, кредиторской задолженности, прогноза банкротства) характеризуют относительные показатели устойчивости финансового состояния фирмы.

Анализ финансовых результатов деятельности. Конечный финансовый результат деятельности организации — это прибыль или убыток.

$$/76 = Pr + Ppr + Пен,$$

где: /76 — балансовая прибыль или убыток; Pr — результат от реализации продукции; Ppr — результат от прочей реализации; $Пен$ — доходы и расходы от внереализационных операций.

Задачами анализа финансовых результатов деятельности организации являются:

- оценка динамики показателя прибыли;
- анализ факторов, влияющих на изменение прибыли (объем реализации, структура реализации, цены на сырье, материалы и т. д., уровень затрат материальных и трудовых ресурсов, внепроизводственные расходы);
- оценка резервов роста прибыли.

На основе такого анализа делаются выводы о росте или уменьшении балансовой прибыли, определяются причины изменений по каждому фактору прибыли.

Производственный потенциал. Производство — это функция, имеющаяся у всех организаций, которая включает в себя действия по преобразованию ресурсов («входы») в товары и услуги («выходы»), предоставляемые во внешнюю среду. Рассматривая данную функцию как систему, можно выделить три подсистемы — перерабатывающую, обеспечения, управления, которые необходимо анализировать в ходе обследования сильных и слабых сторон производственного потенциала.

Перерабатывающая подсистема выполняет операционную работу, непосредственно связанную с превращением входных ресурсов в выходные результаты. Здесь требуют внимания и должны оцениваться:

- эффективность отдельных операций, которая определяется отношением рыночной стоимости произведенных «выходов» к общей величине затрат на «входах»;
- гибкость производственной системы, которая должна обеспечивать быстроту реакции на изменение потребностей рынка и максимально индивидуализировать продукцию при удовлетворении различных требований потребителей;
- конкурентоспособность посредством отдельных операционных функций;
- производственные мощности, технологичность и степень вертикальной интеграции процесса производства;
- техническая политика, связанная с обновлением производства, включающим обновление продукции и производственного аппарата (оборудования, технологий, зданий и сооружений);
- современный уровень развития производственных систем.

Подсистема обеспечения не связана прямо с производством «выхода», но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Здесь должны анализироваться такие составляющие подсистемы, как: обслуживание оборудования, логистика, материально-техническое обеспечение.

Управляющая подсистема связана с обработкой большого объема достаточно сложной информации (в том числе данных управленческого учета), необходимой для эффективного воздействия на перерабатывающую и обеспечивающую подсистемы. Анализ управляющей подсистемы дает возможность оценить уровень планирования производственных мощностей, диспетчеризации, управления материально-производственными запасами, контроля качества.

Кадровый потенциал. Человеческие ресурсы являются источником большинства проблем в организации. Упрощенная модель успеха — это квалифицированные работники, мотивированные на эффективное достижение организационных целей. При анализе кадрового потенциала рекомендуется охватывать следующие процессы:

- планирование трудовых ресурсов;
- наем, обучение, повышение квалификации и ротация кадров;
- вознаграждение персонала (структура заработной платы и льгот, наличие социального пакета);
- оценка результатов трудовой деятельности;
- подготовка управленческого персонала;
- привлечение работников к участию в управлении (партисипативное управление);
- текучесть кадров, особенно в части ведущих специалистов.

Культура и имидж организации. Для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе решающее значение имеют такие неформальные факторы, как культура организации и имидж. Культура, пронизывая любую организацию, не имеет ярко выраженного проявления, ее сложно анализировать и оценивать. Однако представление об организационной культуре может дать наблюдение за тем:

- как осуществляет свою работу персонал организации и какова практика контроля за их работой;
- как сотрудники относятся друг к другу и к организации в целом, что в свою очередь определяет морально-психологический климат;
- какие формы коммуникаций преобладают в организации;
- какая применяется система поощрения и наказания работников;
- как решаются проблемы и какие применяются методы при принятии решений;
- какие этические нормы и ценности имеют наибольшее значение для данной фирмы;
- существуют ли в организации устойчивые заповеди, традиции, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания и свои герои;
- как организация строит свои взаимоотношения с внешним окружением, в том числе и со своими клиентами;
- какие методы выбираются для ведения конкурентной борьбы.

Организационная культура может быть сильной или слабой, что соответственно влияет на деятельность. В первом случае она оказывает достаточно сильное влияние на успехи в хозяйственной деятельности организации, способствует ее устойчивой конкурентной позиции, намного увеличивает эффективность реализации стратегии. Но может быть и так, что корпоративная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технический и финансовый потенциал. В этом случае, как правило, сложно следовать намеченной стратегии. Признаки сильной и слабой организационной культуры приведены в рисунке 8.

Рисунок 8
Признаки сильной и слабой культуры

Сильная организационная культура	Слабая организационная культура
Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы и нормы поведения. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы и нормы поведения; менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу и постоянно подчеркивают важность ис-	Работа рассматривается как средство существования; существует множество субкультур; нет общепризнанных ценностей и правил поведения; отсутствуют традиции, ритуалы, организационные символы; не уделяется должного внимания формированию истории организации; политизированная обстановка на фирме,

пользования этих принципов при принятии решений; полное соответствие между культурой и долгосрочными планами; культура превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; устоявшиеся ценности и нормы поведения не меняются при появлении нового лидера; сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, с уважением относятся к традициям, ритуалам и организационным символам; в публикациях уделяется внимание прежде всего разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей; подчеркивается важность людей - как главного ресурса организации	когда отдельные руководители проводят собственную политику и оказывают сопротивление необходимым изменениям; враждебное отношение ко всякого рода инновациям; стиль руководства, ориентированный в большей степени на организационную структуру, бюджет, систему контроля над персоналом в ущерб созданию корпоративной культуры; в публикациях выделяются в основном формальные количественные аспекты деятельности организации; подчеркивается важность экономических и технических показателей
--	--

Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации сохранять лояльность своих клиентов, а также привлекает новых потребителей. Например, имидж может стимулировать поступление в определенное высшее учебное заведение (академию, университет, институт).

Потенциал общефирменного управления. Общее руководство - это организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом и ее развитие. Основная роль данной функции заключается в интеграции и координации функциональных областей деятельности организации для достижения общих оперативных и стратегических целей.

Примем определение функции общего руководства как желание, способность и возможность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей фирмы в настоящем и будущем.

Каждый из трех параметров зависит непосредственно от самих руководителей и от организационных форм, на основе которых они строят свою работу.

Желание — стремление руководства реагировать определенным образом на перемены (поддерживать или избегать). Здесь важнейшими факторами являются: климат (настрой, культура), структура должностной иерархии и самой фирмы.

Способность — компетенция руководителей, способность предусмотреть изменения, а также опыт фирмы в целом.

Возможности организации можно определить, умножая индивидуальные возможности каждого руководителя на их численность.

Таким образом, потенциал общего руководства можно рассматривать как взаимосвязь между климатом, компетенцией и диапазоном возможностей. Общий потенциал прямо пропорционален этим составляющим.

Для эффективности общефирменного управления необходимы культура в организации, благоприятствующая изменениям, и компетентные руководители, способные предвидеть, анализировать и использовать привлекательные возможности.

Практикум по теме 6

1. Конкурентный анализ отрасли проводится с помощью модели М. Портера, которая называется

- А – модель 3 конкурентных сил
- Б - модель 4 конкурентных сил
- В - модель 5 конкурентных сил
- Г - модель 6 конкурентных сил

2. Потенциальными конкурентами на рынке являются те фирмы, которые могут прежде всего

- А – легко создать новую продукцию
- Б – легко преодолеть «входные барьеры»
- В – легко решить проблему качества
- Г – легко провести рекламную кампанию

3. Маркетинг-микс включает в себя

- А – товар
- Б – цену
- В – размещение
- Г – продвижение
- Д – все перечисленное

4. Внутрифирменная диагностика нацелена на анализ

- А – сильных и слабых сторон организации
- Б – внешних групп влияния
- В – контактных аудиторий
- Г – позиций потребителей

7. Школы стратегии (Предписывающие школы).

7.1. Школа дизайна

7.2. Школа планирования

7.3. Школа позиционирования

7.1. Школа дизайна

Сложности в реализации классического направления стратегического менеджмента привели к необходимости анализа всех известных направлений (школ) стратегий. Другими словами, чтобы быть настоящим стратегом, умения принимать во внимание противоположные взгляды недостаточно, нужно уметь синтезировать их. Значит необходимо одновременно «управляться» со всеми точками зрения. Школ стратегий к настоящему времени известно десять.

Наиболее влиятельной является школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования). Она опирается на SWOT анализ, то – есть предлагает построение модели соответствия внутренних и внешних возможностей. Акцент делается на оценке внешней и внутренней ситуации.

1 – существующие во внешнем окружении угрозы и возможности.

2 – сильные и слабые стороны организации.

Основной акцент делается на оценку внешних и внутренних ситуаций.

Не совсем ясно как фактически развивать стратегию. Обычно указывается, что это творческий процесс, полностью зависящий от менеджмента. Главное определить ряд альтернативных стратегий, оценить их и выбрать оптимальную. Другими словами, предполагается, что менеджмент компании заранее разработал несколько альтернативных стратегий, из которых, после соответствующих оценок, необходимо выбрать какую-то одну. Ричард Румельт предложил очень хорошую систему оценки стратегий:

Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения.

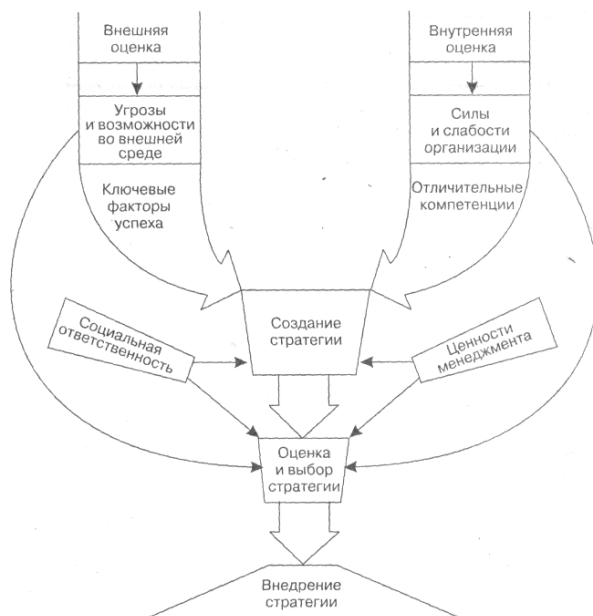
Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможность для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

Осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Избранная стратегия должна быть уникальной, ясной и простой для персонала. Процесс внедрения стратегии зависит, прежде всего, от менеджмента. Персонал это просто исполнители.

Модель школы дизайна наиболее адекватна ситуации осуществления радикальных изменений в организации, пережившей период неустойчивости и вступающей в фазу стабильности. Данная модель может также применяться в новой организации, имеющей потребность в четком курсе, что позволит ей на равных соперничать с более опытными конкурентами (или позиционировать себя в нише, свободной от их прямого влияния). Модель школы дизайна представлена на рисунке 9.

Рисунок 9.
Модель школы дизайна



7.2. Школа планирования

Базовых положений у школы планирования два:

- 1 – стратегическое планирование является обязанностью каждой организации;
- 2 – главная трудность – позиция высшего руководства организации, которое уделяет стратегическому процессу недостаточное внимание.

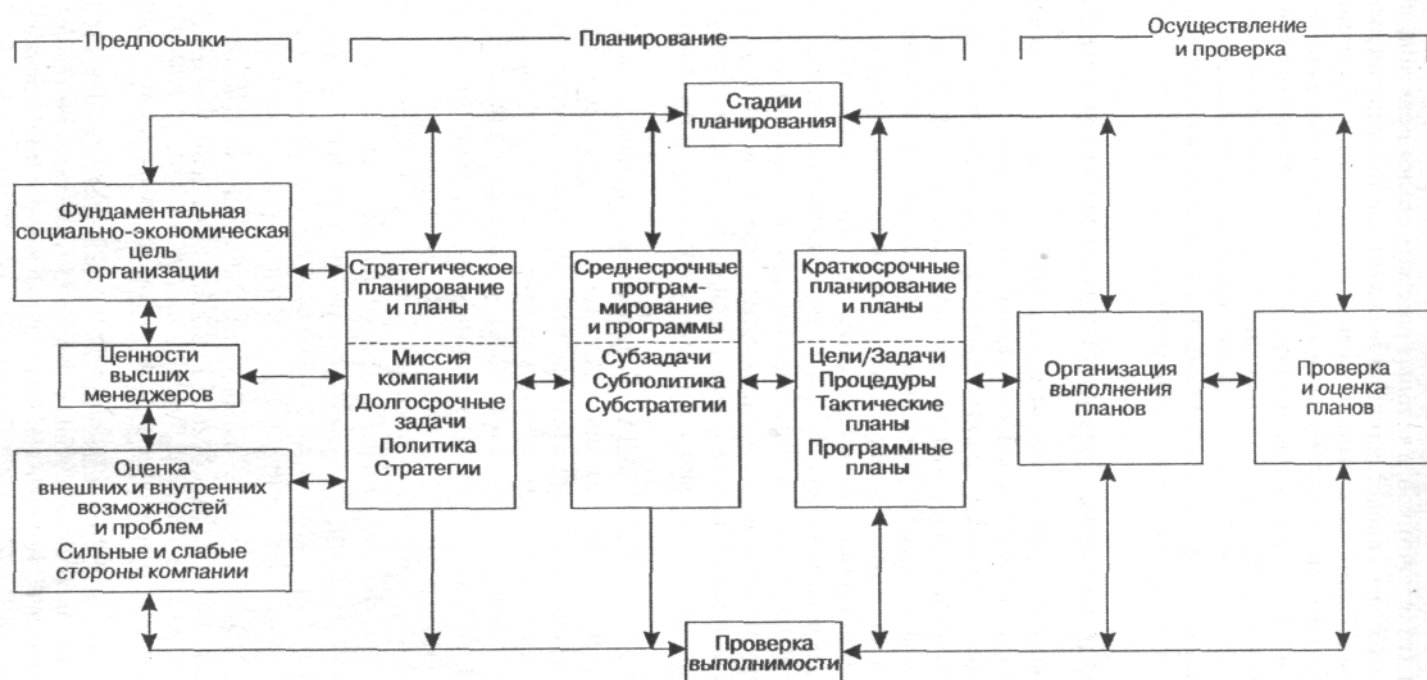
Моделей стратегического планирования существует множество, но все можно свести к следующему: берется модель SWOT, разбивается на составные части, каждая из них обсуждается, снабжается комментариями, методиками и контрольными таблицами. Очень подробно рассматривается постановка задач, разработка бюджета и операционных планов. Применяется большое количество диаграмм, таблиц, графиков.

Если у школы дизайна неформальная модель, то здесь строго определенная последовательность шагов. Главное поработать, как предписано, с каждой из составных частей SWOT, затем собрать их по инструкции, и получается результат – корпоративная стратегия.

К последнему достижению школы планирования относится сценарное планирование. Плановики всегда ограничены во времени, поэтому они нуждаются в достаточном количестве перекрывающих собой все мыслимые варианты сценариев. Но в то же время число подобных сценариев должно быть ограничено, иначе с ними невозможно работать. Самым сложным вопросом здесь является то, на какие сценарии делать ставку? На сценарии более вероятные, более выгодные, более защищенные, более гибкие, или уже имевшие прецеденты? Возникает еще одна проблема: как убедить менеджеров действовать в соответствии с представляющимся наилучшим сценарием? Изменение мировоззрения менеджеров – задача гораздо более трудная, чем само построение сценариев.

Планы привносят в деятельность определенную жесткость и способствуют краткосрочной ориентации. Планирование выстраивается как вокруг категорий, которые уже присутствуют в организации, - таких, как стабильная корпорация, бизнес и функциональные стратегии, - так и вокруг существующих структурных единиц (вокруг них и строится весь процесс). Простое и легкое изменение категорий, которые относятся к стратегическим трансформациям, едва ли возможно. Конечно, организации имеют возможность воздействовать на категории, но их «разрушение» предполагает и отказ от выработанных на основе формального (а именно планового) подхода стратегий. В результате стратегия может провалиться не из-за плохого функционирования планов, а из-за отрицательного воздействия их нормального функционирования. Стратегию невозможно спланировать, иначе, как же она приобретет гибкость и динамичность? Модель школы планирования демонстрируется на рисунке 10.

Рисунок 10
Модель стратегического планирования



7.3. Школа позиционирования

Школа позиционирования рассматривает стратегию как аналитический процесс. Это предполагает анализ стратегий и формулирование решения о том, какие из них будут наиболее эффективны и в каких условиях.

Отсюда главное отличие школы позиционирования от школ планирования и дизайна. Оно состоит в том, что предыдущие школы не ограничивают числа стратегий, а школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты. Это так называемые стратегии – фавориты.

Как и в двух других предписывающих школах, формирование стратегии в школе позиционирования рассматривается как контролируемый, сознательный процесс, в результате которого появляются хорошо продуманные, детально разработанные еще до начала формальной реализации стратегии. Но в школе позиционирования внимание концентрируется на завершающем выборе уже имеющихся стратегических позиций, а не на развертывании интегрируемых и не очевидных стратегических перспектив (как в школе дизайна) и не на детализированной координации всех плановых установок (как в школе планирования). Кроме того, ее приверженцы поддерживали идею о том, что стратегия предваряет структуру, но добавляли еще одну форму «структуры» - отраслевую. Последняя, находясь на самом верху, «давит» на стратегическую позицию компании, которая в свою очередь воздействует на ее организационную структуру. Подход к стратегическому процессу весьма напоминает отстаиваемые школой планирования принципы и прежде всего – формализм и детализацию на стадии оценки внешних потерь и прибылей.

Плановик в рамках данной школы предстает в образе аналитика. Его задача не создание стратегий, а простой подбор.

Обычно для выбора стратегии используется матрица рост – доля рынка Бостонской консультационной группы (БКГ). Смотри рисунок 11.

Рисунок 11
Матрица рост-доля рынка



Организации достаточно представить свои условия и выбрать стратегию, затем, используя матрицу, перебросить деньги от одного бизнеса к другому. Все чересчур просто, проще, чем рецепт приготовления какого-либо блюда, так как для него обычно требуется больший набор ингредиентов.

Практикум к теме 7

1. Школа дизайна помещает организацию

- А – в нишу, ограниченную задачами SWOT анализа;
- Б – в ничем не ограниченное поле действия;
- В – в имеющиеся условия;
- Г – в неконкурентные условия.

2. Школа дизайна предусматривает, что структура организации должна меняться в зависимости

- А – от произвола менеджеров;
- Б – от изменения внешних условий;
- В – от изменения стратегии;
- Г – от кадровых изменений.

3. Школа дизайна предписывает, что процесс разработки и внедрения стратегии зависит

- А – от персонала;
- Б – от среднего звена управления;
- В – от высшего менеджмента;
- Г – от линейных менеджеров.

4. Разработка стратегии в рамках школы планирования предусматривает

А – следование формальной модели;

Б – творчество;

В – изобретательность;

Г – подражание.

5. Стратегические планы часто превращаются

А – в гибкие проекты;

Б – в жесткие планы;

В – в проекты, не поддерживаемые менеджерами среднего, низшего звена и персоналом.

Г – в нереальные проекты.

6. Менеджер, руководствующийся положением школы позиционирования

А – действует творчески;

Б – действует методом подбора известных вариантов;

В – является самостоятельным разработчиком стратегии;

Г – является конструктором стратегии.

8. Описательные школы стратегий

8.1. Школа предпринимательства

8.2. Когнитивная школа

8.3. Школа обучения.

8.4. Школа власти.

8.5. Школа культуры.

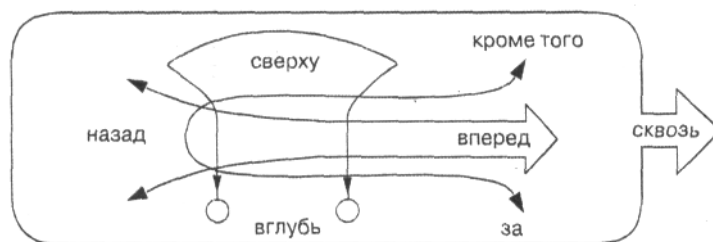
8.6. Школа внешней среды

8.7. Школа конфигурации

8.1. Школа предпринимательства

1. Школа предпринимательства рассматривает стратегию как процесс предвидения. Это перспектива, видение нового будущего для организации. Это видение является индивидуальным построением лидера организации. Организация целиком зависит от диктата индивида. Внешняя среда организации – это территория, где он чувствует себя вполне свободно, как человек, который со знанием дела ведет свою компанию в некое надежное убежище. Центральное понятие школы предпринимательства - видение. Это мысленное представление стратегии, рожденное в сознании руководителя. Видение – призрачный образ, а не план, выраженный в словах и цифрах. Поэтому видение чрезвычайно гибко. Любой руководитель легко адаптирует его к своему опыту. Стратегия строится как предначертанная и одновременно развивающаяся, продуманная в общих очертаниях и возникающая неожиданно в ряде деталей. Стратегическое мышление как зрение демонстрирует рисунок 12.

Рисунок 12
Стратегическое мышление «как зрение»



Стратегическое мышление «как зрение».

В фирме, которая развивается в соответствии с принципами школы предпринимательства, зафиксированный на бумаге план полностью заменяет мировоззренческая позиция руководителя.

Анализ 100 интервью с основателями американских компаний позволяет сделать вывод, что предприниматели не придают большого значения исходным бизнес-планам.

Из числа опрошенных:

- у 41% не было никакого бизнес-плана;
- у 26% были заметки, отдаленно напоминающие план;
- 5% представили инвесторам финансовые прогнозы;
- 28% разработали развернутый план.

Там, где отсутствует план, должно быть предвидение. Организация, не имеющая плана, нуждается в сильном лидере – руководителе, который знает, чего он хочет. Предвидение это представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих отношениях лучше нынешнего.

Как мы видим, в данной школе все замыкается на руководителе организации, поэтому предпринимательский поход связан с чрезмерным риском. Он зависит от здоровья и способностей одного человека. Школа предпринимательства полезна на этапе становления тем организациям, которые испытывают трудности. Сильное индивидуальное руководство требуется множеству мелких организаций, во главе которых стоят их владельцы.

8.2. Когнитивная школа.

Когнитивная школа (школа познания) понимает стратегию как ментальный процесс. Данная школа представлена двумя ветвями. Первая ветвь воспринимает познание как воссоздание мира; вторая полагает, что познание создает мир. С позиции первой ветви на разработку стратегии большое влияние оказывают индивидуальные качества стратега. Кроме индивидуальных качеств, большое влияние на процесс познания оказывает коллективная система обработки информации, существующая в организации. Менеджеры – это добытчики информации. Они добывают ее для себя, своих коллег и вышестоящих менеджеров. При этом им не всегда удается справиться с потоком информации. Они вынуждены максимально обобщать и группировать получаемую информацию, что приводит к ее искажениям. Тем более возможно, что исходные данные и так не вполне достоверны. Можно только догадываться, насколько объективной информация предстанет перед «боссом». Старшие менеджеры нередко становятся заложниками господствующей в организации системы обработки

информации. Все представители когнитивной школы сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование мыслительных структур. Для их обозначения применяется термин «фрейм» (схема). Это гипотеза. Причем лучше иметь неправильное представление, чем не иметь никакого, потому что оно хотя бы обеспечивает стимул действовать. Однако не все можно спланировать. Иначе непонятно, чем объясняется озарение.

Вторая ветвь настаивает на том, что стратегия основана на познанной модели и направлена на конструирование интерпретаций. В основе такого конструирования лежит довольно туманная схема убеждений менеджеров относительно образа внешнего окружения.

Когнитивная школа – развивающаяся школа. Центральная идея школы – процесс формирования стратегии является, в том числе, и процессом познания. Создание стратегии есть достижение понимания. Данная школа имеет свой оригинальный подход к внешнему окружению. Хорошие стратеги должны конструировать собственный мир и затем делать его реальным. Вариант обработки информации представлен на рисунке 13.

Рисунок 13
Модель параллельной обработки информации при принятии стратегических решений



8.3. Школа обучения

Школа обучения. Стратегия в рамках данной школы понимается как развивающийся процесс. Поскольку мир стратегии очень сложен, необходимо постоянно учиться. Стратегия должна быть развивающейся. Концепция развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению. Она признает право и способность организации на эксперимент. Процесс, в результате которого неожиданно возникает стратегия, может быть очень простым. Например, торговые агенты компании отдают предпочтение покупателям определенного типа, с которыми проще осуществлять продажи. В результате внимание сотрудников организации переключается на другой рынок без заранее разработанных планов. Спонтанная стратегия может возникать и более сложным путем: инициаторами перемен могут выступать сотрудники, находящиеся на «линии огня», их стимулируют менеджеры среднего звена, а контекст процесса создают старшие менеджеры. Затем происходит процесс конвергенции, наблюдается интеграция и вырисовывается новая схема действий. Люди взаимодействуют, конфликтуют, приспосабливаются друг к другу. Они учатся друг у друга и в итоге приходят к согласию. При этом важны постоянные перемены в организации, которые содержат в себе богатые творческие возможности. Они могут быть использованы для проведения обучения, которое

выходит за рамки укоренившихся методов стратегического мышления. Однако все хорошо в меру, в том числе и обучение. Люди должны учиться, но одновременно они обязаны эффективно исполнять свои обязанности, иначе будет хаос.

Школа обучения неплохо служит делу стратегического управления. Ее простые методы отлично подходят для объяснения сложных явлений. Но это не беспорядочный процесс. Требуется чутье и интуиция, чтобы «узнать в лицо» внезапно появившееся нужное решение. Структура организационного обучения представлена на рисунке 14.

Рисунок 14
Структура организационного обучения

Уровень	Процесс	Вход/выход
Индивидуальный	Интуиция	Переживания Представления Метафоры
	Интерпретация	Язык Когнитивная карта Разговор/диалог
Группа	Интеграция	Общее понимание Взаимное подлаживание Интерактивные системы
Организация		Планы / Рутин / Нормы Системы диагностики Правила и процедуры

8.4. Школа власти

Школа власти. Стратегия рассматривается, как переговорный процесс.

Формирование стратегии – это открытая борьба за влияние. Особый акцент делается на важности использования менеджерами властных и политических методов. Политика означает использование власти иным, нежели чисто экономическим образом. Значит, термин «политика» означает привнесение в процесс не вполне законных моментов.

Л. Болман и Т. Дил выдвинули ряд тезисов об организационной политике:

1. Организация – это коалиции различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса.

2. Между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности.

3. Важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов, кто что получает.

4. Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом.

5. Цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами.

Отсюда: формирование стратегии, как замысла одного архитектора невозможно. Стратегию опасно трактовать как результат единых коллективных усилий. Проблематично и внутреннее единство коллектива и внутреннее единство руководства.

Поэтому появляющиеся стратегии не являются оптимальными. Они отражают интересы наиболее мощных групп данной организации. Стратегии могут возникать и развиваться в ходе политического процесса. Например, группа исследователей в

фармацевтической фирме синтезировала новую молекулу, что спасло организацию от банкротства.

Такая стратегия носит спонтанный, а не предначертанный характер. Выработка стратегии политическими методами означает приближение к ней шаг за шагом в процессе переговоров и компромиссов.

Политические методы часто связаны с распрями и конфликтами. Они могут вызвать паралич системы, так как предназначение любой коммерческой фирмы - производство товаров и услуг, а не политических интриг и конфликтов.

Но политические методы несут и позитивное содержание.

1. Политика действует на манер дарвиновского отбора. Лидерские позиции занимают наиболее сильные члены организации.

2. При использовании политических методов обсуждаются все существенные стороны проблемы и их важность для организации в целом.

3. Политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены.

4. Политические методы могут облегчить осуществление перемен.

Например, школа позиционирования строит стратегии, основанные на систематическом анализе, получении научных данных, тщательной разработке стратегии. Здесь успех в большей степени зависит от непосредственных впечатлений, быстроты реакции, хорошего чутья, прогнозирования будущих действий конкурентов.

Формирование стратегии с помощью власти важно а) во времена серьезных перемен, б) в крупных устойчивых организациях, в) в сложных децентрализованных, г) политические методы используются для выхода из периодов застоя, и д) во время периодов дестабилизации, когда организация не может ясно определить направление собственного развития. Тогда принятие решения происходит в ситуации, когда все сваливается в кучу и все возможно.

8.5. Школа культуры

Школа культуры. (Стратегия как коллективный процесс)

Культура – зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура связывает индивидов в единую сущность под названием «организация».

На культуру необходимо смотреть с точки зрения ресурсной базы. Ресурсы должны обладать рядом критериев:

- Ценность – должен способствовать продуктивности и эффективности организации.

- Редкость (сеть магазинов в самом центре города).

- неповторимость (невоспроизводимость).

- невозможность замены.

Культура это неповторимый феномен. Поэтому она является эффективным препятствием на пути имитаторов, тех, кто хотел бы исказить истинное положение в организации.

1. Она способствует получению уникальных результатов.

2. Культура трудна для понимания (воспроизведения).

Однако культура в определенном смысле способствует застою, так как трудно отказаться от накопленных ценностей. Но школа культуры в отличие от беспорядочности политических конфликтов предлагает общую согласованную идеологию. В противоположность индивидуализму школ дизайна, познания и предпринимательства она привносит важное коллективное начало. Она спорит с антиисторическими тенденциями школ планирования и позиционирования: менять стратегии так же легко, как вы снимаете и надеваете одежду. Напротив: формирование стратегии – это управление коллективным познанием.

Все эти положения применимы не ко всем организациям, а 1) к «миссионерским» с богатой культурой, 2) к давно существующим, чьи застойные культуры укрепляют их проверенные практикой стратегии.

8.6. Школа внешней среды.

Школа внешней среды (Стратегия как реактивный процесс).

Школа внешней среды на первое место выводит «внешнюю среду» или «окружение».

Организации отводится пассивная роль, она только реагирует на происходящие события. Эта школа помогает сбалансировать представление о формировании стратегии. Она характеризует внешнее окружение как третью, наряду с руководством и организацией основную силу стратегического процесса.

Конечно, окружение анализируется и другими школами. Например, школа позиционирования трактует внешнюю среду как набор экономических сил (отрасль, конкуренция, рынок). Под свободой воли руководства здесь скрываются детерминистские идеи. Руководители делают только то, что им диктуют конкурентные обстоятельства.

Одна из ветвей когнитивной школы также признает влияние среды. Считается, что она посылает слишком сложные сигналы, которые организацию могут дезориентировать. Школа обучения: на среду не нужно реагировать, а лучше изучать опытным путем, экспериментируя с ней учиться у нее.

Другие школы замечают внешнее окружение постольку – поскольку.

Школа внешней среды ставит и руководство и организацию в зависимость от внешней среды. Во всех предшествующих школах мы видим снижение роли стратега.

Что такое среда? Она трактуется как набор неких неопределенных «внешних сил». Это все то, что не является организацией.

Факторы внешней среды подталкивают организацию в определенную нишу. Но эта ниша не защищает от конкуренции (школа предпринимательства). Это средоточие конкуренции. Внешние условия подталкивают организацию к определенным нишам. Организация действует так, как диктует ей окружение, иначе ей придется уйти со сцены. Руководство – пассивный элемент стратегического процесса. Его задача – адаптация организации к внешним силам.

8.7. Школа конфигурации.

Школа конфигурации (стратегия как процесс трансформации).

Устойчивые структуры организации и внешнего окружения рассматриваются как конфигурации, а процесс разработки стратегии как трансформация.

Когда организация приходит в устойчивое состояние, разработка стратегии превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое.

За конфигурацией неизбежно следует трансформация. Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени. Если возникают потребности в трансформациях, стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода к новому качеству. При этом построение стратегии предпринимается согласно с установками одной из школ.

Могут быть предприняты следующие трансформационные стратегии:

1. Гальванизация. Создание «наверху» преданной обновлению команды.
2. Упрощение. Избавление от ненужных сложностей.
3. Создание нового. Развитие новых способностей.

4. Система рычагов. Поддержка движущих сил перемен и развитие преимуществ.

Теперь мы знаем характеристики всех школ стратегий в отдельности и можем представить себе стратегический процесс в целом. Схематическое изображение данного явления представлено на рисунке 15.

Рисунок 15

Разделение школ стратегий и стратегический процесс в целом



Практикум к теме 8

1. В школе предпринимательства план заменяется

- А – проектом будущего;
- Б – планом будущего;
- В – видением будущего;
- Г – предначертанным будущим.

2. Школа предпринимательства ставит организацию в зависимость

- А – от персонала;
- Б – от лидера;
- В – от менеджмента в целом.
- Г – от клиентов.

3. В рамках когнитивной школы

- А – каждый стратег обладает индивидуальным когнитивным стилем разработки стратегии;
- Б – стратег зависит от структуры организации;
- В – стратег зависит от персонала;
- Г – стратег зависит от случайности.

4. Когнитивная школа предусматривает при разработке стратегии

- А – озарение;
- Б – схему;
- В – гипотезу.
- Г – Все названное верно.

5. Стратегия в соответствии с положениями школы обучения может появляться
А – как следствие планов;
Б – как следствие глубокого анализа рынков;
В – как следствие неожиданных находок;
Г – как следствие SWOT анализа.

6. Школа обучения приветствует
А – стабильность;
Б – постоянные перемены;
В – лидерство руководства;
Г – невнимательное отношение к ошибкам.

7. Стратегия в соответствии с требованиями школы власти
А – появляется запланированно;
Б – появляется спонтанно;
В – появляется как предначертанная.
Г – появляется на основе стандартных подходов.

8. Стратегия в границах школы культуры опирается
А – на опыт организации;
Б – на опыт менеджеров;
В – на опыт подобных организаций.
Г – на опыт первого руководителя.

9. Школа внешней среды ставит организацию в зависимость
А – от основных фондов;
Б – от квалификации персонала;
В – от внешней среды.
Г – от квалификации менеджеров.

10. Школа конфигурации настаивает на
А – стабильности;
Б – периодических трансформациях;
В – устойчивом развитии.
Г – безопасном развитии

Правильные ответы

Тема 1:

1 – А; 2 – В; 3 – Д; 4 – Б; 5 – Б.

Тема 2:

1 – Б; 2 – Б; 3 – А; 4 – Б; 5 – А.

Тема 3:

1 – В; 2 – Б; 3 – В; 4 – Б.

Тема 4:

1 – А; 2 – Б; 3 – Г; 4 – Г; 5 – А; 6 – А; 7 – Б; 8 – Г.

Тема 5:

1 – Д; 2 – Г; 3 – Б; 4 – В; 5 – А.

Тема 6:

1 – В; 2 – Б; 3 – Д; 4 – А.

Тема 7:

1 – А; 2 – В; 3 – В; 4 – А; 5 – В; 6 – Б.

Тема 8.

1 – В; 2 – В; 3 – А; 4 – Г; 5 – В; 6 – Б; 7 – Б; 8 – А; 9 – В; 10 – Б.

Оглавление

Тема 1. Классическая теория стратегического планирования.....	3
Основные положения разработки стратегии.....	3
Виды стратегии.....	5
Тема 2. Основы стратегического управления.....	8
Особенности современного стратегического управления.....	8
2.2. Стратегия и развитие организаций.....	8
2.3 Формулирование стратегических намерений.....	9
Тема 3. Корпоративная стратегия.....	11
3.1. Принципы разработки стратегии.....	11
3.2. Процесс разработки стратегии.....	12
Тема 4. Стратегическое управление в современных условиях.....	14
4.1. Стратегия и развитие организации.....	14
4.2. Стратегический маркетинг, позиционирование и сегментация.....	15
Тема 5. Разработка стратегии организации.....	17
5.1. Стратегический анализ организационной среды.....	17
5.2. Выделение стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц.....	21
5.3. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования.....	23
Тема 6. Стратегия конкурентоспособности.....	24
6.1. Конкурентный анализ.....	24
6.2. Внутрифирменная диагностика.....	26
Тема 7. Школы стратегии (предписывающие школы).....	31
7.1. Школа дизайна.....	31
7.2. Школа планирования.....	32
7.3. Школа позиционирования.....	34
Тема 8. Школы стратегии (описательные школы).....	36
8.1. Школа предпринимательства.....	36
8.2. Когнитивная школа.....	37
8.3. Школа обучения.....	38
8.4. Школа власти.....	39
8.5. Школа культуры.....	40
8.6. Школа внешней среды.....	41
8.7. Школа конфигурации.....	41
Ответы на контрольные тесты.....	44
Оглавление.....	45
Литература.....	46

Список литературы

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление.- М: Гардарики, 1998
3. Дафт Р. Менеджмент.- СПб.: Петроком, 2003.
4. Кныш М.И. , Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями.- СПб.: Культ Информ Пресс, 2002.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М: Дело, 2002.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий.- СПб: Питер, 2000.
7. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник.- М.: КноРус, 2007.
8. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООН РАН, НИБМ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент.- М: «Банки и биржи» «Юнити», 1998.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент; концепции и ситуации: учебник для вузов.- М.: Инфра-М, 2001.
11. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня.- М: ЗАО «Олимп - бизнес», 2002.
12. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент.- СПб.: Питер, 2006.