# О классификациях стратегий компаний

 Доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета Маленков Ю.А.

Разработка стратегий компаний является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто менеджеры ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде, без учета их конкретных видов. В результате стратегическое планирование обедняется, связать различные стратегии воедино не удается, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Классификация стратегий по уровням компании

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнесстратегии и функциональные стратегии (с. 9)1. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях и следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

Главная стратегия (стратегия компании в целом).

Стратегии бизнес единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ стратегическая бизнесединица).

Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.

Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Рисунок 1. Классификация стратегий по уровням компании

1. Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнесединицы в общие результаты компании.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть в результате резко увеличиваются, объемы ее продаж нескольких бизнес – единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей приносимые дистрибьюторской сетью и бизнес единицами, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

2. Стратегии бизнес линий или стратегии бизнес единиц.

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнесединицы. Бизнесединица это подразделение компании, осуществляющее полный цикл – маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Бизнесединицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемых менеджерами СБЕ. В целом СБЕ это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения. СБЕ не могут самостоятельно:

изменять вид деятельности, профиль производства;

продавать оборудование и технологии;

брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ);

увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

3. Функциональные стратегии.

Назначение этих стратегий обеспечить выполнение стратегий бизнес – единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес – единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия (с. 252-253)2. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга, должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована лишь, когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны изза отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. На Рисунок 1 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрение нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Классификация стратегий по типу развития фирмы

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на группы 3:

стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации;

стратегии стабилизации;

стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации.

Эта классификация в настоящее время широко применяется в системах обучения стратегическому менеджменту. Но современные условия требуют иного подхода. Состав стратегий должен быть расширен с учетом новых стратегий, применяемых в последние годы и многоцелевым характером базовых стратегий. Необходимо учитывать возможность использования стратегии одного и того же вида, например диверсификация, реинжиниринг и другие не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации или для защиты. Такой подход дает возможность гибко использовать те или иные возможности отдельных стратегий и отвечает реальным условиям их применения. Так реинжиниринг часто проводится и в успешно работающих компаниях, в целях обеспечения роста и в проблемных компаниях в целях повышения их устойчивости. Проблемные компании могут в результате диверсификации не получая дополнительных прибылей увеличить свою устойчивость на рынке.

С учетом различных типов развития фирм стратегии можно разделить на следующие виды (Рисунок 2):

Рисунок 2. Классификация стратегий компании по типу развития

1. Стратегии роста нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования. Во многих случаях менеджмент компании сознательно выбирает стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

В зависимости от темпов развития компании (темпов роста ее прибыли, продаж, активов) могут быть:

Стратегия суперроста или гиперроста, к ним относят компании, которые в течение 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд. долл. или занимают доминирующее положение на рынке. 4

Стратегия динамичного роста, когда компания входит в группу лидирующих компаний по темпам развития, но доминирующего положения не занимает. Обязательное условие это превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития.

Стратегия скачкообразного роста (скачка), когда компания внезапно в течение короткого промежутка времени увеличивает темпы развития.

Стратегия умеренного роста означает адаптацию компании к средним темпам роста рынка.

Стратегия медленного роста означает увеличение экономического потенциала компании, темпы ее развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка.

Стратегия замедления роста, когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются. Такая стратегия может быть связана с исчерпанием возможностей, как самой компании, так и со снижением потенциала развития рынка, достижения им зрелости и насыщения.

2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

3. Стратегии сокращения имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки. В этих условиях прибыли компании минимальны, рентабельность низкая, чаще всего она несет убытки. Задача менеджеров заключается в радикальном изменении компании, ее полной реорганизации, изменение видов деятельности, переходе к стратегиям 1 или 2. Если это не удается, то ставится задача выйти с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса.

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализовываться различным образом посредством стратегий следующего уровня:

концентрации - рост объемов выпуска основной продукции или услуг. Возможны варианты этой стратегии горизонтальная концентрация на основе приобретения или открытия компаний производящих такую же продукцию, концентрация на основе развития рынка – увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга компании, концентрация на основе развития продукта – повышение его качества, увеличение семейства продуктов;

интеграции (прямая и обратная), иногда ее называют вертикальная интеграция, означает рост контроля компании над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания компаний, находящихся в верхнем и нижнем звене технологической цепи производства и сбыта. Если приобретаются или создаются компании верхних звеньев, например, потребляющие ее продукцию или услуги, это называется прямой интеграцией или, например, металлургический завод приобретает завод по производству автомобилей. Если приобретаются или создаются компании нижних звеньев технологической цепочки, это стратегия обратной интеграции. Например, компания приобретает фирму, поставляющую полуфабрикаты;

диверсификация – предусматривает производство товаров и услуг отличающихся от ее базовых. Различают связную и несвязную диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает производство новых товаров и услуг прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает производство товаров и услуг совершенно не связанных с основой деятельностью компании. Пример, несвязной диверсификации, компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов. Несвязную диверсификацию также называют конгломератной. Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации;

TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества) – стратегия развития компании на основе выдвижения качества продукции и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества пронизывает всю компанию от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается, прежде всего, с точки зрения его влияния на рост качества продукции и услуг. Уровень качества контролируется ежедневно. Главной задачей персонал компании в условиях TQM видит переход к нулевому уровню брака. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков, до поставок клиентам. Осуществляется непрерывная подготовка персонала и периодически проводится аудит качества всей компании и ее подразделений;

стратегия репозиционирования - основывается на изменении позиции продукта в сознании потребителей за счет рекламы, изменения его некоторых свойств, цены. В результате продукт перемещается из одного сегмента в другой. Эта стратегия отражает принцип перехода на более высокие позиции в новом сегменте. Если продукт не может добиться лидерства в своем сегменте, он может стать одним из лидирующих в новых сегментах;

кастомизация, предусматривает увеличение ценности продукта за счет привязки его к индивидуальным потребностям и характеристикам потребителей. Кастомизация имеет разные формы. Так, она может осуществляться в виде привлечение потребителей к участию в производстве продукта или услуги, путем индивидуального подбора компонентов товара или услуги, привлечения к дизайну конечного продукта;

реинжиниринг - предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса. Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнеспроцессы, функции управления. Главная цель создать новые более эффективные производство, сбыт и систему управления. В отличие от модернизации или инноваций влияющих на отдельные подсистемы компании, реинжиниринг коренным образом изменяет ее облик. Следует отметить, что многие компании не могут получить эффект от его использования, так как не рискуют идти на радикальные изменения, а частичный реинжиниринг недостаточно эффективен. Но даже отдельные результаты являются впечатляющими. Например, вместо 10 15 дней на поставку продукции с момента получения заказа, многие компании после реинжиниринга сократили это время до 1 3 дней, резко уменьшили затраты. После проведения успешного реинжиниринга компании могут стать лидерами рынка;

реструктуризация – изменение внутренней структуры компании, прежде всего, за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных производств, устранения избыточных звеньев в управлении. В результате реструктуризации, как правило, сокращается численность работников на 20 – 40%, часто приходят новые собственники и менеджеры, создается новая структура , компании, более простая, экономичная и производительная;

прекращение инвестиций (извлечение остаточных прибылей) – эта стратегия основана на прекращении инвестиций в развитие компании и ее подразделений, из компании извлекаются прибыли и ее готовят к продаже, реорганизации или ликвидации. Такая стратегия применятся в условиях, когда трудно конкурировать и компания теряет рыночную позицию, нет возможности привлечь инвестиции;

слияния – эта стратегия построена на объединении компаний. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективной компании избежать банкротства. Но нередко эта стратегия принимает форму поглощения или захвата, когда одна компания с целью устранить конкурента приобретает его контрольный пакет акций и лишает его самостоятельности. Проблема враждебных поглощений стоит остро в глобальной экономике, когда сделки и финансовые операции заключаются с резко возросшими скоростями в условиях электронных средств коммуникаций. Слияние от поглощения отличает добровольный характер решения обеих сторон. Поглощение с другой стороны считается неэтичным средством конкурентной борьбы;

банкротство – эта стратегия применяется компаниями, находящимися в сложном финансовом положении, когда компания не может рассчитаться полностью по своим долгам, ее осаждают кредиторы. В этом случае в мировой практике признание банкротства означает возможность через суд получить отсрочку выплаты долгов и замораживание требование кредиторов на определенный период, иногда до 3х лет, что дает возможность компании получить передышку и повысить свою эффективность. Примером этой стратегии может служить банкротство известной авиастроительной компании Дуглас в 1966 г., на которое компания вынуждена была применить вследствие возникшего острого дефицита денежных средств, хотя она имела крупные заказы на производство 409 самолетов (с.67);

ликвидация – последняя стадия жизненного цикла организации. При ликвидации компания полностью лишается активов, прекращает деятельность, осуществляется выплата задолженности кредиторов. Стратегия ликвидации имеет смысл для компаний в условиях, когда выгоднее создать новое производство, чем вкладывать средства в реорганизацию убыточного.

В существующих подходах к классификации стратегий стратегии третьего уровня (интеграция, диверсификация, реструктуризация и другие) относят либо к классу стратегий роста, либо защиты или стабилизации. Но в действительности многие из стратегий третьего уровня обладают многоцелевым характером. Как видно (Рисунок ) они могут быть использованы как для роста компании, так и для стратегий защиты или сокращения. Наиболее универсальны в этом смысле стратегии диверсификации и реинжиниринга, которые могут применяться в любых условиях.

Было бы неправильным считать, что всегда существует лишь один путь решения стратегических проблем, путем выбора стратегий одного вида. И. Ансофф в принципах стратегического управления привел гипотезу многоэлементности «отвергающую предположение о том, что один, какой то компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура, культура или система являются главным условием успеха. Наоборот успех компании – результат взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов (хотя при определенных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими)» (с.402)5.

Классификация стратегий также проводится по функциональным видам деятельности фирмы:

Рисунок 3. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

Продуктовая стратегия (товарнорыночная, производственная) - определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

Стратегия выбора и развития технологий - определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия - определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их техникоэкономические характеристики.

Инновационная стратегия – определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия - определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.

Маркетинговая стратегия - определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Стратегия продаж - тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок – определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия – определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансовоэкономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия - определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности – определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR Public Relations) - эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех.

Ряд данных стратегий может быть детализирован. Так, например, стратегия продаж и маркетинговая стратегия определяют характер поведения компании по отношению к конкурентамлидерам:

стратегия стать ведущим лидером (стать N1 на рынке), означает стремление компании занять первое место среди конкурентов;

стратегия вхождения в группу лидеров, компания стремится войти в группу первых 10 или более компаний (в зависимости от количества конкурентов на рынке), но не стремится доминировать над остальными лидерами;

стратегия следования за лидером или лидерами, означает, что компания копирует действия лидеров и поддерживает относительно небольшие объемы продаж по сравнению с лидерами;

стратегия маневра, компания, сохраняя коммерческую тайну, готовит внезапный выпуск нового продукта или услуги, который должен вывести ее в лидеры рынка;

стратегия стабильной рыночной позиции или рыночного равновесия, компания стремится к сохранению существующего положения и рыночного равновесия. Смысл этой стратегии в том, что стремление к лидерству может вызвать резкие ответные действия конкурентов (изменение ценовой политики, рекламы и другие действия) и нарушить стабильность рынка.

М. Портер разработал классификацию стратегий на генерические (видовые) типы.

Все стратегии, согласно его концепции, можно разделить на три генерических типа в зависимости от того охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент (разделение по вертикали).

Рисунок 4. Классификация генерических стратегий

В результате классификации образуются четыре типа стратегий, принадлежащих к трем генерическим видам.

Первый генерический вид – стратегия лидерства по издержкам, означает, что все усилия компании сосредоточены на производстве и сбыте более дешевой продукции, чем конкуренты.6,7

Для того чтобы добиться конкурентных преимуществ компания использует принцип модели экономии от масштаба производства или кривой опыта. Суть этой модели в том, что статистически установлена связь между снижением удельных издержек на производство единицы товаров или услуг и объемам производства. При удвоении производства затраты на производство единицы товаров или услуг уменьшаются на 15 30% по сравнению с предыдущим уровнем:

Рисунок 5. Пример кривой опыта или эффекта от масштаба производства двигателей.

Использование этой стратегии строится на охвате как можно большей доли рынка, ставка делается на группы населения с высокоэластичным спросом, сильно реагирующие на снижение цен. Понижение цен по сравнению с известными торговыми марками может достигать 35 и даже 10 кратных размеров. Однако качество, надежность и обслуживание при этой стратегии отходят на второй план, зачастую ими жертвуют во имя снижения себестоимости.

Второй генерический тип – стратегия дифференциации может проводиться на как широком рынке, многих сегментах, так и на отдельном узком сегменте рынка. Если для стандартного продукта создается новое качество или свойство, речь идет о стратегии широкой дифференциации, если на узком – возникает третий тип генетической стратегии.

Третий тип генерической стратегии – стратегия фокусирования, означает сосредоточение усилий компании на узком сегменте. Если компания на этом сегменте пытается достичь конкурентного преимущества за счет более низких издержек по сравнению с конкурентами, эту стратегию называют фокусированием на издержках. Если на отдельном сегменте, компания фокусирует (концентрирует) свои усилия на дифференциации, росте качества и появлении новых свойств в предлагаемых ею продуктах и услугах, эту стратегию называют стратегией фокусирования на дифференциации.

М. Портер утверждает, что компания должна выбрать единственную генерическую стратегию и следовать ей, так как, по его мнению, нельзя добиться успеха, пытаясь проводить стратегии дифференциации и низких издержек одновременно. Такие стратегии он называл «застрявшими посредине».

Модель генерических стратегий получила широкую известность. Между тем обращает внимание ее серьезное расхождение с практикой. Одним из примеров, является прорыв японских компаний в 70 е годы прошлого века на американский автомобильный рынок, который во многих регионах оттеснил американские корпорации на вторые роли. Японские корпорации достигли успеха за счет стратегии достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе одновременного роста качества, максимального снижение затрат и цен. Аналогична ситуация с многими видами товаров, производимых южноазиатскими компаниями.

Дифференциация сегодня является одним из главных факторов достижении стратегического конкурентного преимущества, но одновременно это и наиболее рискованная стратегия. Дело в том, что стратегии роста качества и дифференциации, как правило, требуют больших затрат на исследования, проектирование, разработку, рыночное тестирование, маркетинг и изменения в технологии производства. Если эти стратегии оказываются неудачными, компания может потерять часть рынка и даже стать банкротом. Поэтому на практике большинство компаний стремится проводить взвешенную стратегию роста качества и одновременного ограничения затрат.

Дифференциацию легче проводить на сегментах рынка с низкой эластичностью спроса, там, где нет конкуренции с производителями, снижающими цену. Как правило, это сегменты клиентов с высокими требованиями к качеству.

Наиболее сложно определять стратегию для клиентов с эластичными спросом и высокими требованиями к качеству. В этой зоне конкуренция наиболее острая и клиентам часто предлагается огромный выбор практически одинаковых по качеству и близкие по ценам группы товаров и услуг различных производителей, различающихся лишь отдельными функциями. В таких сегментах рынка сложно однозначно выбрать ту или иную генерическую стратегию и следовать ей, так как конкуренты мгновенно отреагируют и используют слабое место. Например, компанию, проводящую стратегию дифференциации, они могут начать теснить, понижая цены, а компанию делающую акцент на низких издержках за счет снижения качества, будут вытеснять, проводя агрессивные маркетинговые стратегии и повышая свое качество.

Разработка и выбор стратегии сложный, творческий процесс, который нельзя втиснуть в рамки готовых шаблонов и наборов рекомендаций. Этот процесс не может быть стандартизирован, как создание технических изделий. Только нестандартная, творческая стратегия позволяет добиться лидерства на рынке.

Различные комбинации факторов рыночной среды и организационных факторов компании создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. Задача менеджмента фирмы разработать стратегию развития продуктов на основе инноваций создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающих фирме успех.

Понимание менеджерами и руководителями компаний сущности стратегий, их особенностей образует важнейший компонент базы знаний менеджмента компании в целом.

Список литературы

J.A.Pierce 11,R.B.Robinson Jr. Strategic management: Strategy Formulation and Implementation. 3d ed.Irwin, Homewood, 1988.

Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. СПб, Питер, 2005.

L.W.Rue,P.G.Holland. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989.

R.Cartright. Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford, 2002.

И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия. Питер, СПб, 1999 6 Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993.

Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.