

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В БИЗНЕСЕ

Долгоруков Александр, к.ф.н.

Когда читаешь книги М. Портера, складывается ложное мнение о том, что в бизнесе много видов стратегий. Если хорошо подумать, в бизнесе всего четыре вида стратегий.

Все мыслимые стратегии можно расположить на «шкале стратегий», крайними значениями которой будут две категории:

- предпринимательская стратегия;
- конкурентная стратегия.

Предпринимательская стратегия — это такое поведение компании, когда она постоянно проникает в новые сферы бизнеса, недоступные конкурентам из-за их неспособности заглянуть в будущее.

СПРАВКА

Майкл Юджин Портер

(род. 1947 г.) — профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами.

Источник: Википедия

Конкурентная стратегия — это удел тех компаний, менеджеры которых не способны видеть будущее. Такие компании вынуждены штурмовать позиции, занятые конкурентами на тех или иных рынках или «держат оборону» против конкурента, осаждающего их бизнес-крепость. Таких менеджеров, и, значит, и таких компаний, большинство, поэтому подавляющее число руководств по стратегическому управлению учит изнурительной конкурентной борьбе.

Различение между «конкурентным» и «предпринимательским» поведением ввел И. Ансофф, а представление стратегий в виде развернутой «шкалы», для которой понятия, введенные И. Ансоффом, служат

СПРАВКА

Игорь Ансов (в русских переводах его книг — Ансофф) — американский математик и экономист российского происхождения, считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. В Голландии учреждена «Премия Игоря Ансоффа», присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

Источник: Википедия

1 — Ансофф И., Новая корпоративная стратегия. СПб.: Издательство «Питер», 1999.

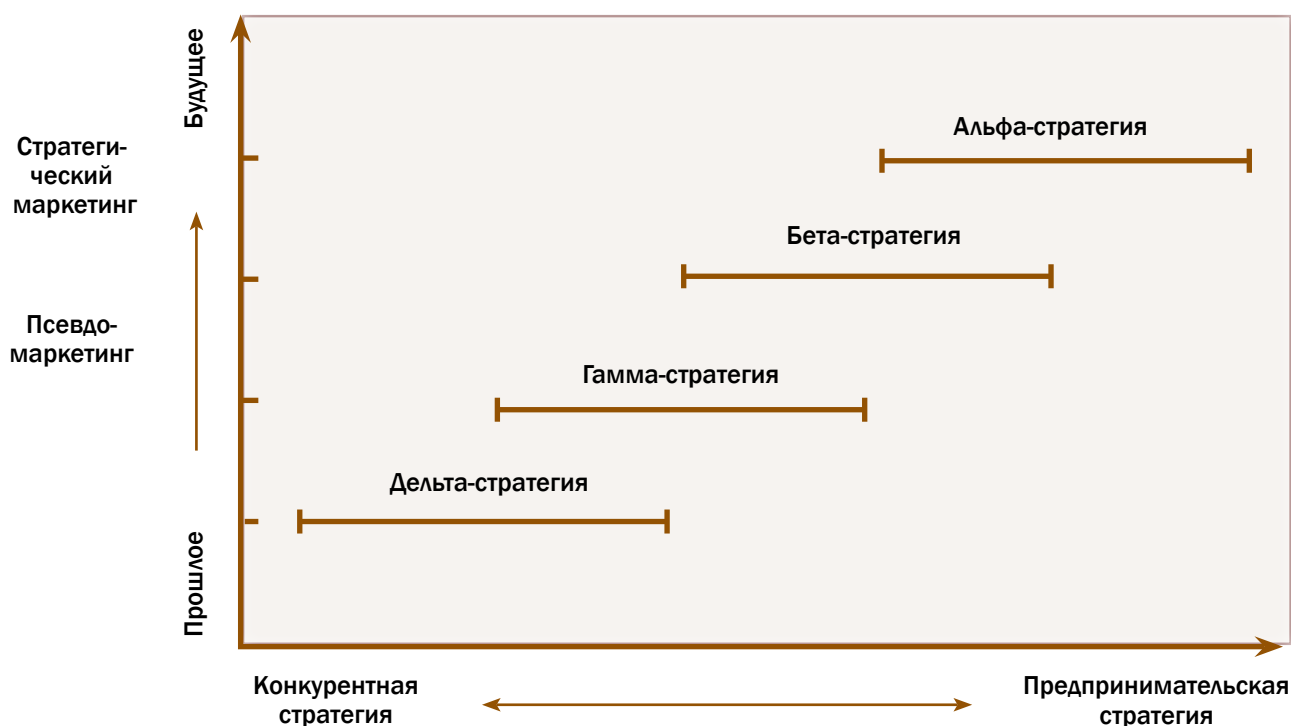


Рис. 1. Виды стратегий в бизнесе

крайними значениями (рис. 1), сделаны автором на основе высказываний китайского стратега Сунь-Цзы. Он учит:

«...самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска. Самое худшее — осаждать крепости».

Конкурентное поведение едва ли можно назвать «стратегическим» в истинном смысле этого слова, если компания изо всех сил пытается победить на уже сложившемся рынке, где потребитель товара или услуги уже «упакован» в соответствующие сегменты. Компании остается делать то, что уже делают другие, только немного лучше или сэкономив на издержках. Здесь нет места для стратегии, это нередко изнурительная тактическая война, для многих оканчивающаяся «пирровой победой», а для большинства она — жалкое и унылое выживание. Такое поведение Сунь-цзы и называл плохой войной или «осадой крепостей». Это в терминологии метода Социальный Дизайн — «дельта-стратегия».

Компании, которые реализуют такие стратегии, должны бесконечно «шлифовать» и совершенствовать:

- существующую организацию производства;
- существующую организацию снабжения;
- организацию сбыта.

СПРАВКА

Социальный Дизайн – российский оригинальный метод создания и преобразования организаций и социальных институтов трех видов:

- организации с социо-культурной функцией (это организации, деятельность которых направлена на получение прибыли, например, завод, магазин, фермерское хозяйство и т.п.);
- организации с социо-экономической функцией (это организации, деятельность которых направлена на воспроизводство социальной жизни, например, школы, детские сады, театры и т.п.);
- организации с социо-регулятивной функцией (это организации, деятельность которых направлена на регулирование социальной жизни, например, армия, государственные органы и т.п.).

Метод Социальный Дизайн разработан в 1995 году старшим научным сотрудником социологического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Долгооруковым А.М.

СПРАВКА

Стратегема, или стратегема (древнегреч. *στρατήγημα* — военная хитрость, кит. 計 палл. цзи) — хитроумный план, оригинальный путь к достижению военных, гражданских, политических, экономических или личных целей.

Источник: Википедия

Маркетинг при такой стратегии, как правило, бывает развит слабо. Дело в том, что профессиональная маркетинговая деятельность требует вложений, и если компания придерживается этой стратегии, результаты маркетинговых исследований имеют мало шансов на воплощение в бизнесе. Поэтому развитый маркетинг расходится со стратегией снижать издержки.

Ближе к стратегическому мышлению находятся менеджеры тех компаний, кто стремится «разбить войска» противника, который захватил «территорию», но не создал крепостей, хотя уже видны очертания зрелого рынка и компания-конкурент имеет «армию» специалистов, которые умело действуют на этом рынке. Это «гамма-стратегия». «Наш третий вопрос, — писал И. Ансофф, — когда необходимо обратиться к стратегии. Одно из условий такого обращения — происходящие во внешней среде фирмы быстрые и не связанные одно с другим изменения, вызванные насыщением традиционных рынков сбыта, технологическими открытиями внутри и вне компании, неожиданной атакой конкурентов».

Однако это трудная «война», и немногие корпорации могут показать «разницу» между потерями и приобретениями на этом пути.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является процесс «переноса технологий» из

самых неожиданных отраслей. Но для этого необходимо отказаться от «отраслевого взгляда» на свой бизнес.

В современном мире порождение новых рынков связано, как правило, с новейшими технологиями и научными разработками, что требует огромных капиталовложений, однако высокая степень экономической неопределенности и стартовые издержки толкают предпринимателей создавать венчурные союзы для порождения новых рынков. Чтобы осуществлять стратегическое управление, которое, согласно классификации Социального Дизайна, относится к «союзам», компании необходимо иметь команду менеджеров, которые способны работать на самом острие научно-технических достижений. Это «бета-стратегия».

Это в первом приближении и означает стратегию «разбивать союзы», поскольку внутри одной отрасли разновидности союзов ограничены.

Однако, как это видно из диаграммы (см. рис. 1), стратегическое управление

Ближе к стратегическому мышлению находятся менеджеры тех компаний, кто стремится «разбить войска» противника, который захватил «территорию», но не создал крепостей, хотя уже видны очертания зрелого рынка и компания-конкурент имеет «армию» специалистов, которые умело действуют на этом рынке

в его истинном и чистом проявлении лежит в области, в которой стратег разбивает замыслы противника, то есть одерживает победу (по выражению китайского стратега Сунь-цзы) еще до сражения. Это «альфа-стратегия».

Качество стратега, которое незаметно в этой ситуации — сохранять способность улавливать «сигналы», которые посылает окружающий мир.

Внешний мир посылает богатые возможности для прорывных идей, которые могут превратиться в эффективные бизнес-идеи.

Однако такая стратегическая инициатива не может опираться, например, на опросы клиентов, поскольку потребитель товаров и услуг не может заглянуть так далеко и сказать, «какой автомобиль ему захочется через 5—7 лет». На этот вопрос могут ответить только специалисты. Разумеется, исключения бывают всегда, но они и подтверждают «правила». Например, гениальное использование вазелина изобрели не специалисты, а пользователи. Специалисты придумали вазелин для смазывания механизмов — скучная рыночная перспектива; тогда как любители увидели в нем крем для кожи и средство для укладки волос.

Стратегическое управление в его истинном и чистом проявлении лежит в области, в которой стратег разбивает замыслы противника, то есть одерживает победу еще до сражения. Это «альфа-стратегия»

Важно отметить, что выбор вида стратегии — дело нелегкое. Хотя китайский полководец и указал нам уверенно, какая «война является наилучшей», остается вопрос, для кого та или иная стратегия является наилучшей. Ведь чтобы исповедовать стратегию «разбивать замыслы» или «разбивать союзы», необходимо как самому стратегу обладать определенными качествами, так и его команда должна представлять собой именно такой ресурс, который позволит реализовать данный вид стратегии. Одно совершенно очевидно, если компания избирает один «спектр» видов стратегий, другой неминуемо подавляется, хотя не исчезает вовсе.

Самое высшее мастерство стратега — осознанно использовать все виды стратегий, ясно понимая, какие из них являются «фирменным стилем» стратегического управления в его компании.

