

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды белорусских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализаций бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления предприятием позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Каждая конкретная стратегия компании – это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия. Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде компании. Причинами таких изменений являются: насыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий и др.

В практической деятельности предприятия рассматриваются стратегии для девяти самых распространенных условий конкуренции: в формирующихся отраслях, на подвижном, изменчивом рынке, в зрелой отрасли с низкими темпами роста, в отрасли, находящейся на этапе застоя или

спада, в сильно сегментированной отрасли, в условиях быстрого роста компании, для компаний – лидеров отрасли, для компаний, преследующих лидера, для компаний, занимающих конкурентно слабые позиции или пребывающих в состоянии кризиса.

Компания должна постоянно пересматривать стратегию и основы своего конкурентного преимущества. Частый пересмотр оборонительных и наступательных планов тоже нельзя назвать эффективным, но следовать устаревшей стратегии еще хуже.

Существуют следующие стратегические действия: 1) активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау; 2) развитие способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке; 3) стратегическое партнерство с поставщиками и производителями сопутствующих товаров; 4) новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников; 5) поддержание привлекательного имиджа товаров и услуг компании для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.

Наиболее распространенными стратегиями являются: наступательная стратегия, стратегия активной обороны, стратегия демонстрации силы.

Наступательная стратегия строится на принципе, что лучший способ добиться широкой известности и доминирования на рынке – постоянно опережать конкурентов и ставить их в положение догоняющего, вынужденно адаптирующегося к инициативам лидера; другими словами, лучшая защита – нападение. Роль законодателя мод в отрасли заставляет компанию непрерывно искать пути совершенствования и обновления бизнеса, удерживать технологическое и инновационное лидерство, лидерство по качеству и потребительским свойствам товара, по уровню обслуживания потребителей; постоянно снижать издержки, максимально упрощать для потребителей переход с товаров конкурентов на товары лидера.

Стратегия активной обороны состоит в создании препятствий для действующих конкурентов и новых компаний на рынке. Цель оборонительной стратегии – сохранить за собой имеющуюся долю рынка и конкурентные преимущества и укрепиться на уже занятых позициях.

При применении стратегии демонстрации силы доминирующий в отрасли лидер действует жестко и решительно (не выходя за рамки юридических и этических норм), если конкуренты помельче пытаются с помощью ценовых скидок и иных наступательных действий поколебать позиции лидера. Компания может еще сильнее снизить цены в ответ на снижение цен конкурентом; развернуть мощную маркетинговую кампанию при первых попытках конкурента отвоевать долю рынка; предложить заманчивые условия поставок ключевым потребителям. Лидер в рамках стратегии демонстрации силы жестко преследует дистрибьюторов за попытки заключения соглашений с конкурентами, снабжает торговых агентов информацией о недостатках товаров конкурентов, переманивает лучших сотрудников конкурентов, предлагая им заманчивые условия.

Ознакомления с основными вариантами стратегии – лидерства по издержкам, лидерства за счет дифференциации, оптимального сочетания цены и качества, сфокусированных стратегий – недостаточно; мало иметь представление о возможных характерах стратегии – наступательного, оборонительного, пионерного или следования за лидером. Главное для менеджера – научиться выбирать стратегию, соответствующую условиям отрасли, конкурентной среды и положением компании. Стратегия должна отвечать внутренней и внешней среде компании, различные сочетания которых можно сгруппировать в девять стандартных ситуаций.