### Изучение стратегических альтернатив

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

#### Стратегические альтернативы

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы.

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

РОСТ.Стратегияроста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции*)* своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть — это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций. Недавние слияния таких фирм, как «Рено» и «Америкэн Моторс», «Бендикс» и «Аллайд Кемикал», «Америкэн Экспресс» и «Ширсон», представляют впечатляющие примеры того, что их руководство следует стратегии роста.

СОКРАЩЕНИЕ. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

2. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

3. *Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения.

#### Выбор стратегии

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. На рис. показана матрица Бостонской группы. Эта матрица может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. Например, если ваше изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста (звезда), вы, скорее всего, будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если ваше изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста (собака), вы можете выбрать стратегию отсечения лишнего.

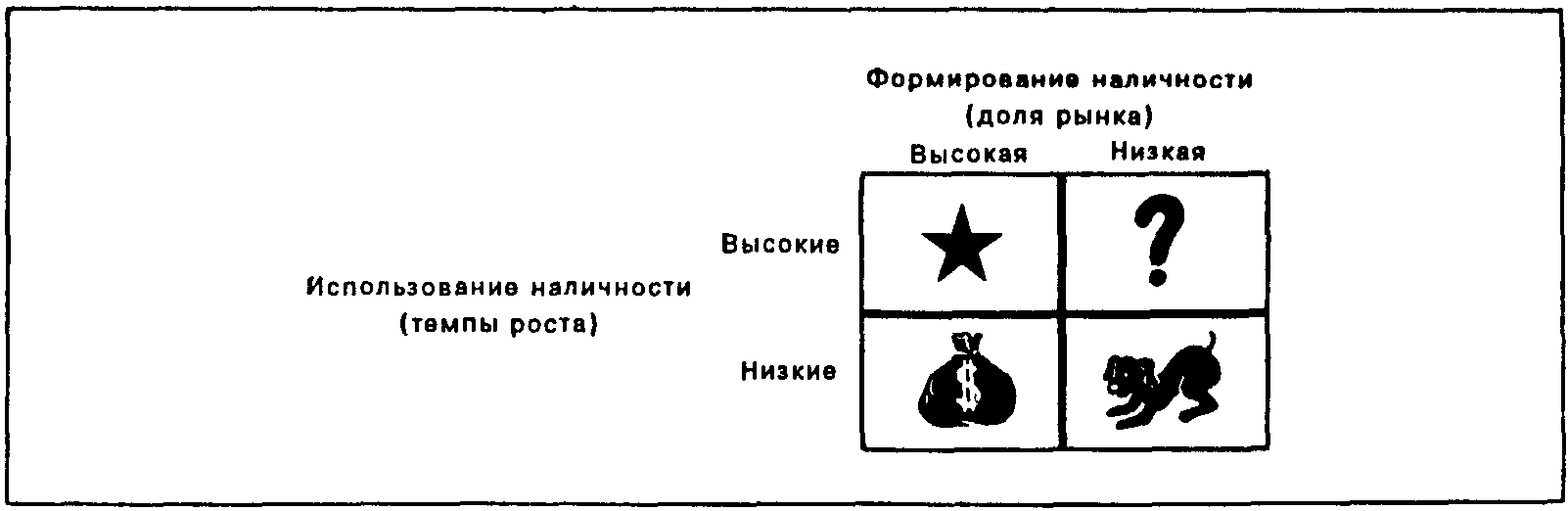
На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым?Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.



**Рис.**  Матрица Бостонской консультативной группы.

#### Планирование международной деятельности

Когда организации осуществляют бизнес на международных рынках, функция планирования приобретает дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии фирмы. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии размещения там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции фирмы. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизованной продукции и сосредоточение на ее маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие «глобальным» конкурентам. Планирование международной деятельности представляет собой значительно более всеобъемлющий процесс, чем простой анализ конкретной, хотя и сложной проблемы, например, выбора наиболее подходящего места для размещения завода обрабатывающей промышленности. По словам профессора Арвинда Фатака:

*«Планирование международной деятельности связано с оценкой многонациональной внешней среды, определением будущих мировых возможностей и опасностей, формулировкой глобальных целей и стратегии предприятия в свете оценки внешних условий и внутреннего обследования сильных и слабых сторон предприятия. Планирование международной деятельности включает формулирование краткосрочных и долгосрочных целей и задач, распределение ресурсов — людей, капиталов, технологии, информации — в международном плане для достижения глобальных целей предприятия».*

Некоторые направления для формулирования международных целей перечислены в табл. .

**Таблица .** Показатели деятельности для формулирования международных целей фирмы

|  |
| --- |
| Прибыльность Уровень прибылей  Прибыль на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж  Ежегодный прирост прибыли  Ежегодный прирост дохода в расчете на акцию Маркетинг Общий объем продаж  Доля рынка — на мировом, региональном, национальном уровнях  Прирост объема продаж  Прирост доли рынка  Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга Производство Отношение объема зарубежного производства к объему отечественного производства  Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства  Контроль качества и уровня издержек Внедрение эффективных методов производства Финансы Финансирование зарубежных филиалов — за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов  Налогообложение — минимизация налогового бремени на глобальном уровне  Оптимальная структура капитала  Регулирование валютного обращения — минимизация потерь из-за колебаний валютного курса Технология Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящихся к новому или старому поколению  Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам Отношения с местным правительством Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства  Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов Персонал Воспитание руководителей с глобальной ориентацией Воспитание руководителей из местного населения Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы Внедрение патентоспособных изделий  Внедрение патентоспособной технологии производства  Географическое рассредоточение научно-исследовательских и опытно-конструкторских лабораторий Окружающая среда Гармония с окружающей средой  Соблюдение местного законодательства по охране окружающей среды |

Наконец, в табл. приводится перечень методов, составленный Полом и Тейлором, применение которые в планировании поможет улучшить управление. Эти 13 пунктов ни в коем случае не исчерпывают список. Однако они являются ценным набором указаний для любого руководителя, который стремится разработать первоклассную программу планирования.

**Таблица**  Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления

|  |
| --- |
| Обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы.  Внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления планирования на уровне подразделений.  Объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми.  Больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах.  Получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования.  Повысить уровень участия и обязательности высшего руководства.  Повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам.  Усовершенствовать систему передачи информации от главной штаб-квартиры фирмы к подразделениям.  Обеспечить возможность лучшего выполнения планов.  Больше реализма, меньше раздумий и колебаний.  Разработать лучшие стратегии.  Установить более совершенные цели и информировать о них.  Обращать меньше внимания на голые цифры. |