

## **Стратегический маркетинг-менеджмент: историческая ретроспектива и новые тренды.**

### ***Эволюция концепций***

Теория стратегического управления начала формироваться в 1960-е годы 20 века и к настоящему моменту в этой области накоплен значительный теоретический и практический опыт, существует более 10 школ стратегий, согласно Г. Минцбергу<sup>1</sup>, и разных аналитических подходов, согласно Д. Гилберту<sup>2</sup>. Эволюция концепций стратегического управления даёт возможность проследить, как менялись представления относительно приоритетов развития, конкурентных рыночных стратегий, конкурентных преимуществ, понимания и объяснения успеха компаний.

Можно выделить несколько этапов эволюции. Начальный этап приходится на 1960-е годы – первую половину 1970-х годов, в котором главенствует школа планирования. В то время появились работы А. Чандлера (например, «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия»), книга «Концепции корпоративной стратегии» К. Эндрюса и «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса» И. Ансоффа. В них были предложены ставшие впоследствии классическими для маркетинг-менеджмента определения и концепции<sup>3</sup>. Сам термин стратегия стал появляться в экономической литературе в 1950-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большую актуальность. А к 1960-м годам возникли благоприятные условия для формирования концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, без

---

1 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер. 2000.

2 Gilbert D.R. The twilight of corporate strategy: A comparative ethical critique. New York, 1992.

3 Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. Т.4. №2. 2006. С.129-144.

которых не представляется возможным анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде<sup>4</sup>.

Отправной точкой для последующего развития стала формулировка стратегии, предложенная А. Чандлером как «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»<sup>5</sup>. В свою очередь К. Эндрюс обосновал методику разработки стратегии на основе анализа знаний о внутренней и внешней среде. Благодаря сопоставлению факторов внутренней и внешней среды стала возможна оценка внутренних сильных и слабых сторон организации, которые позволяют выделить её отличительные компетенции, а оценка внешних возможностей и угроз помогала определить факторы успеха. Благодаря К. Эндрюсу появился *метод SWOT-анализа* (strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities - возможности, threats - угрозы), который позволил менеджерам разрабатывать стратегию для конкретной ситуации с учетом факторов и особенностей внешней и внутренней среды компании.

И. Ансофф предложил модель стратегического планирования, которая обосновывала последовательность шагов в процессе принятия стратегических решений. Он также представил анализ того, насколько цели компании соответствуют долгосрочным ориентирам развития. Решения компании, которые лежат в области менеджмента, были разделены на три группы: «*стратегические*» (о продуктах и рынках), «*административные*» (об организационной структуре и распределении ресурсов) и «*оперативные*» (о бюджетировании). И. Ансофф концентрировался преимущественно на корпоративной стратегии организации, связанной с выбором отраслей и рынков, на которых нужно конкурировать, исследовал вопросы роста корпорации, конкурентных преимуществ, ввел в экономическую лексику термин синергии. Среди моделей стратегического поведения он выделял

---

4 Катъкало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. Т. 1. № 1. 2003. С. 7-30.

<sup>5</sup> Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge, MA, 1962.

*реакционную* модель управления в условиях стабильной внешней среды, когда руководство привносит минимальные стратегические изменения; *проактивное* или *специальное* управление в ответ на прерывистые изменения; а также *планируемую* или *систематическую* модели управления, означающие, что принятие стратегических решений основывается на прогнозах будущих тенденций, угроз и возможностей среды. Большое значение в популяризации перечисленных теорий и концепций, а также существенный вклад в дальнейшую разработку терминологии, механизмов и инструментария стратегического менеджмента и маркетинга, принадлежало трем американским консалтинговым компаниям – McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) и Bain&Co<sup>6</sup>.

На первоначальном этапе эволюции концепций стратегического маркетинг-менеджмента причина успеха компании объяснялась, прежде всего, ее аналитическими возможностями и навыками в разработке и реализации стратегий, ориентацией на долговременные интересы развития бизнеса.

Второй этап, начавшийся с середины 1970-х годов и продлившийся до конца 1980-х, состоит в становлении новой научной дисциплины стратегического управления. Именно тогда термин «стратегическое управление» был широко введен в профессиональный и научный оборот по мере того, как концепция стратегического планирования стала менее эффективна. Этому способствовали нефтяной шок и последовавший за ним мировой экономический кризис. Впоследствии этого в середине 1980-х годов компании отказались от жестких методов планирования в пользу более гибких методов управления долгосрочным развитием (например, метод сценарного планирования, впервые применённый нефтяной компаний Shell).

Для второго этапа характерно рассмотрение того, что представляют собой конкурентные преимущества компаний и на чем они базируются,

---

<sup>6</sup> Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга: теория и практика // Научные ведомости. 2009. С. 76-81.

какова связь между выбранными стратегиями и результатами деятельности организаций. Основателем новой концепции исследования стратегий стал М. Портер, который изложил свои взгляды в книге «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов». Он сосредоточил внимание на выявлении конкурентных преимуществ и предложил *модель цепочки ценностей*, а также *модель пяти сил конкуренции*: существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, сила поставщиков, сила потребителей, возможные товары-заменители, рассмотрение которых необходимо для выработки успешной стратегии. Эти модели позволили анализировать вопросы формирования конкурентных преимуществ компании с учетом особенностей постоянно меняющейся рыночной среды. Согласно М. Портеру, компания достигает конкурентного преимущества, когда выполняет такие стратегически важные виды деятельности, как проектирование, производство, маркетинг и дистрибьюцию своих продуктов с меньшими издержками или лучшим качеством, чем ее конкуренты<sup>7</sup>. Он заложил основу центральной идеи второго этапа, которой стала концепция позиционирования и схема «*структура отрасли – поведение фирм – результат*» для объяснения конкурентных стратегий компаний.

Также относительно второго этапа эволюции следует сказать, что в середине 1970-х годов случился корпоративный кризис, связанный с ухудшением показателей деятельности и поиском новых решений в области стратегического управления, ответом на который стала разработка матрицы компанией Boston Consulting Group «рост/доля рынка» и теория портфельного управления. Матрица давала возможность расположить каждую стратегическую бизнес-единицу в одном из квадрантов в зависимости от роста отрасли и силы её конкурентных позиций – «дойные коровы», дающие хороший и стабильный денежный поток, который будет направлен в «знаки вопроса», чтобы превратить их в «звезды», помогающие

---

<sup>7</sup> Катькало В.С. Классика теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета, сер.8, № 3 (24), 2004.

нарастить долю рынка до тех пор, пока рост их рынка/сегмента не прекратится и они не превратятся в «дойных коров», а также «сбор урожая» в отношении «собак». Менеджмент получил представление о том, к чему должна стремиться корпоративная стратегия – к сбалансированному портфелю видов бизнеса.

В 1970-1980-е годы понятия «бизнес-стратегия» и «стратегическое планирование» все теснее увязываются с проблемами конкуренции и конкурентной борьбы. Начиная с этого времени понятие «бизнес-стратегия» стало чаще использоваться в связи с теми целями компании, которые имеют непосредственное отношение к ее конкурентным преимуществам, а сама основная задача стратегии превратилась в создание конкурентных преимуществ.

Третий современный этап эволюции начался с 1990-х годов. Он ассоциируется с развитием ресурсного подхода (Д. Аакер, К. Прахалад, Г. Хамел и другие), который обосновывает, как ресурсы компании определяют её эффективность в динамичных условиях конкуренции. Ресурсный подход рассматривает компании как разнородные совокупности материальных и нематериальных активов и возможностей<sup>8</sup>, а конкурентное преимущество как следствие эффективного развития и использования набора наиболее важных уникальных ресурсов и способностей компании. Ресурсный подход соединяет внутренний анализ в рамках компании, который характерен для 1980-х годов, с внешним анализом отрасли и конкурентных условий функционирования, что было свойственно более ранним стратегическим подходам. Конкурентное преимущество, каким бы ни был его источник, может иметь в своей основе ценный ресурс, который может позволить быть лучше или дешевле конкурентов. Корпоративные стратегии должны стремиться к тому, чтобы ресурсы использовались на всех рынках, где они создают конкурентное преимущество, либо к конкуренции на новых

---

<sup>8</sup> Корпоративная стратегия. Идеи, которые работают. Harvard Business Review. Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2008.

рынках, способствующих улучшению корпоративных ресурсов<sup>9</sup>. Концепция стала альтернативой предложенного М. Портером подхода. Новизна в том, что необходимо опережать события, используя уникальные ресурсы, возможности и способности, влияя таким образом на благоприятный для себя исход.

Одной из важнейших тенденций последнего десятилетия является распространение различных видов инноваций, новых знаний и технологий. В последние годы именно инновации стали определяющим фактором достижения конкурентного преимущества для всех компаний независимо от размера и рода бизнеса как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Эволюционные изменения в приоритетах стратегического управления, сместили интересы исследователей от процедуры построения стратегии к более детальному анализу содержания конкурентной стратегии. Д. Аакер, развивая идею И. Ансоффа, предлагает шесть элементов конкурентной бизнес-стратегии:

1. Выбор товара – рынка. Сфера бизнеса определяется рынками, на которых компания будет конкурировать, *товарами*, которые компания планирует предложить и от производства которых она отказывается; *рынками*, которые она стремится или отказывается обслуживать; *конкурентами*, с которыми она будет соперничать или избегать конкуренции; *уровнем вертикальной интеграции*.
2. Определение уровня инвестиций: инвестиции, предполагающие рост (выход на товарный рынок), инвестиции для сохранения существующих позиций на имеющемся рынке, ведение бизнеса с минимальными инвестициями, увеличение активов за счет ликвидации или продажи бизнеса.
3. Стратегии функциональных областей, необходимые для конкуренции на выбранном рынке (например, *товарная стратегия*, *ценовая*

---

<sup>9</sup> Стратегии 1990-х. Идеи, которые работают. Harvard Business Review. Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2008.

стратегия, стратегия *распределения*, *производственная* стратегия и т.д.).

4. Стратегические активы или компетенции, которые представляют основу для создания и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ (*Sustainable competitive advantage – SCA*). Под стратегическими активами понимаются такие трудно копируемые ресурсы, как, например, *бренд, клиентская база, партнерские отношения*.

В случае корпоративной стратегии или организации, оперирующей в нескольких направлениях бизнеса, появляются дополнительные компоненты:

5. Распределение ресурсов между бизнес-единицами. Распределению подлежат генерируемые внутри или вне организации *финансовые ресурсы, здания, оборудование, трудовые ресурсы*.
6. Создание эффекта синергии: извлечение выгоды из *комплементарности и взаимной поддержки* бизнес-единиц<sup>10</sup>.

В современных условиях особая роль в формировании конкурентной стратегии принадлежит именно созданию условий для генерирования стратегических активов и компетенций как основы для устойчивых развивающихся конкурентных преимуществ. Развитие как экспансия и диверсификация заменяется пониманием развития как создания условий для генерирования стратегических активов.

### ***Новое в стратегическом маркетинг-менеджменте***

Наука по-прежнему не стоит на месте и в новом тысячелетии уже появились новые концепции и теории. В современной экономике, являющейся сложной развивающейся системой, не существует единой универсальной стратегии и модели поведения, подходящей для любой компании и любой отрасли. Вследствие этого, все существующие концепции и взгляды различных школ стратегической мысли дополняют друг друга.

---

<sup>10</sup> Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2002.

Международная консалтинговая компания A.T. Kearney предложила свой взгляд на вопросы выбора стратегии и разработала *модель «стратегической шахматной доски»*<sup>11</sup>, опираясь на имеющиеся концепции стратегического управления, а также блестящие достижения предшественников (матрицы И. Ансоффа, BCG, General Electric и т.д.) и собственных исследований в области стратегии и рыночного поведения компаний различных секторов экономики. Модель направлена на поиск адекватного каждой конкретной ситуации стратегического подхода и выбора отправной точки для развития и применения стратегии.

Подход «стратегической шахматной доски» подвергает критике две привычные предпосылки о том, что развитие отрасли можно предсказать и спрогнозировать, а также то, что стратегические инициативы компании направлены на приспособление к текущей ситуации, складывающейся в отрасли. Так, в последние десятилетия мы стали свидетелями событий, которые мало кто из экономистов мог предсказать с большой долей вероятности, в частности, бурный рост мобильных и Интернет услуг, быстрое восстановление спроса на развивающихся рынках после кризиса 2008-2009 годов. В течение последних 25 лет глобализация, ускоряющиеся технологические циклы, возрастающие потребности потребителей означают, что отрасли становятся все менее предсказуемыми, а рынки более волатильными.

В процессе разработки стратегии важно понимать, по какому пути развивается отрасль: *эволюционному*, когда компания подстраивается под рыночное окружение, или *революционному*, когда компания сама оказывает значительное влияние на формирование отрасли, пытаясь быстрее других получить и закрепить своё конкурентное преимущество.

Лидерство, позволяющее изменять положение в отрасли, становится важным фактором в динамичной и постоянно меняющейся среде. Процессы консолидации в отрасли, построение цепочек добавленной стоимости,

---

<sup>11</sup> Kratzert T., Broquist M. Playing on the New Strategy Chessboard. Electronic publication - [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

создание новых бизнес-моделей являются примерами того, как можно изменить отрасль, чтобы воспользоваться конкурентным преимуществом в будущем. Компания, которая ставит перед собой цель изменить отрасль, должна иметь желание, потребность и способность (desire, need and ability - DNA) существенно повлиять на её дальнейшее развитие, что под силу только сильному игроку.

Используя две оси – предсказуемость отрасли на определенном временном горизонте (высокая предсказуемость, низкая предсказуемость) и желание, возможность и способность менять отрасль или же адаптироваться и идти вслед за конкурентами, можно построить матрицу стратегических подходов, содержащую четыре квадранта (рис. ).



**Рис. Стратегическая шахматная доска<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Kratzert T., Broquist M. Playing on the New Strategy Chessboard. Electronic publication - www.atkearney.com

Внутри матрицы представлены 4 стратегии: завоевание и сохранение позиции, перестройка отрасли, кардинальное изменение отрасли, адаптивность к изменению ситуации. Что означает каждая из них и какие современные концепции стратегического управления могут способствовать раскрытию стратегического потенциала компании?

*Завоевание и сохранение позиции (конкурентного преимущества).* Стратегический анализ используется для определения оптимальной позиции и получения преимущества над конкурентами, а также достижения превышающего среднерыночный темп роста. Это классический подход к стратегии, развитием которого занимался М. Портер, исследуя вопросы разработки и выбора стратегической позиции, применения конкурентных стратегий - минимизации издержек, дифференциации и фокусирования. Разработкой конкурентных стратегий также занимались Д. Траут и Э. Райс, предложив четыре типа стратегий: оборонительную, наступательную, фланговую и партизанскую войны<sup>13</sup>.

*Перестройка (изменение) отрасли.* Посредством стратегического анализа и моделирования могут быть найдены оптимальные пути, позволяющие формировать положение в отрасли, одновременно получая выгоды как для компании, так и для отрасли в целом. Используя такой подход, компания становится «архитектором», определяет структуру отрасли, её границы, поведение игроков, результаты, играет заметную роль в развитии. Наиболее очевидным примером является стратегия осуществления слияний и поглощений, что позволяет моделировать структуру отрасли (например, М. Мориарти «Побеждая глобальную конкуренцию: 9 успешных нишевых стратегий»). Еще одним примером в рамках стратегии видоизменения отрасли может быть процесс перестроения цепочек создания стоимости (например, Д. Аурик, Д. Джонк и Р. Уиллен «Перестройка корпоративного генома»). С помощью теории игр также можно

---

<sup>13</sup> Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. – СПб: Питер, 2000.

спрогнозировать различные варианты развития отрасли, выгодные для многих игроков.

*Кардинальное изменение отрасли.* Если предсказуемость отрасли низка, целью игроков становится существенное изменение структуры отрасли «под себя» с целью получения конкурентного преимущества, минимизации рисков, создания инноваций. Неопределенность не позволяет строить надежный прогноз на дальнейшее развитие, но открывает новые неограниченные возможности для лидеров отрасли, которые могут повести за собой последователей в правильном направлении. Обычно такие компании отличаются находчивостью и изобретательностью, способные представить будущее видение отрасли и разработать план необходимых мероприятий, чтобы приблизиться к этому состоянию. В своей книге «Конкурируя за будущее» К. Прахалад и Г. Хамел рассматривали вопросы предложения ценности (value proposition), влияние новых технологий и новых способностей на развитие отрасли, что согласуется со стратегической концепцией, направленной на поиск желаемого состояния в будущем, мобилизации ресурсов с тем, чтобы опередить конкурентов и достигнуть цели первыми. Книга «Стратегия голубого океана», написанная Ч. Кимом и Р. Моборном о компаниях, способных находить инновационные бизнес-идеи, создавая спрос на новом, не существовавшем ранее рынке – «голубом океане», где практически отсутствуют конкуренты. В своей книге «Стратегия большой мысли» Б. Шмитт представляет новые способы создания стратегий, которые могут трансформировать отрасль. Вопросами инновационных товаров на массовых рынках занимался Дж. Мур («Преодоление пропасти», «Внутри торнадо»).

*Предусмотрительность и адаптивность к изменению ситуации.* Для компаний, не желающих или не имеющих возможности перестроить отрасль, функционирующую в условиях малой предсказуемости и неопределенности, фактором успеха является выбор стратегической модели, позволяющей распространять знания внутри компании, разрабатывать портфель

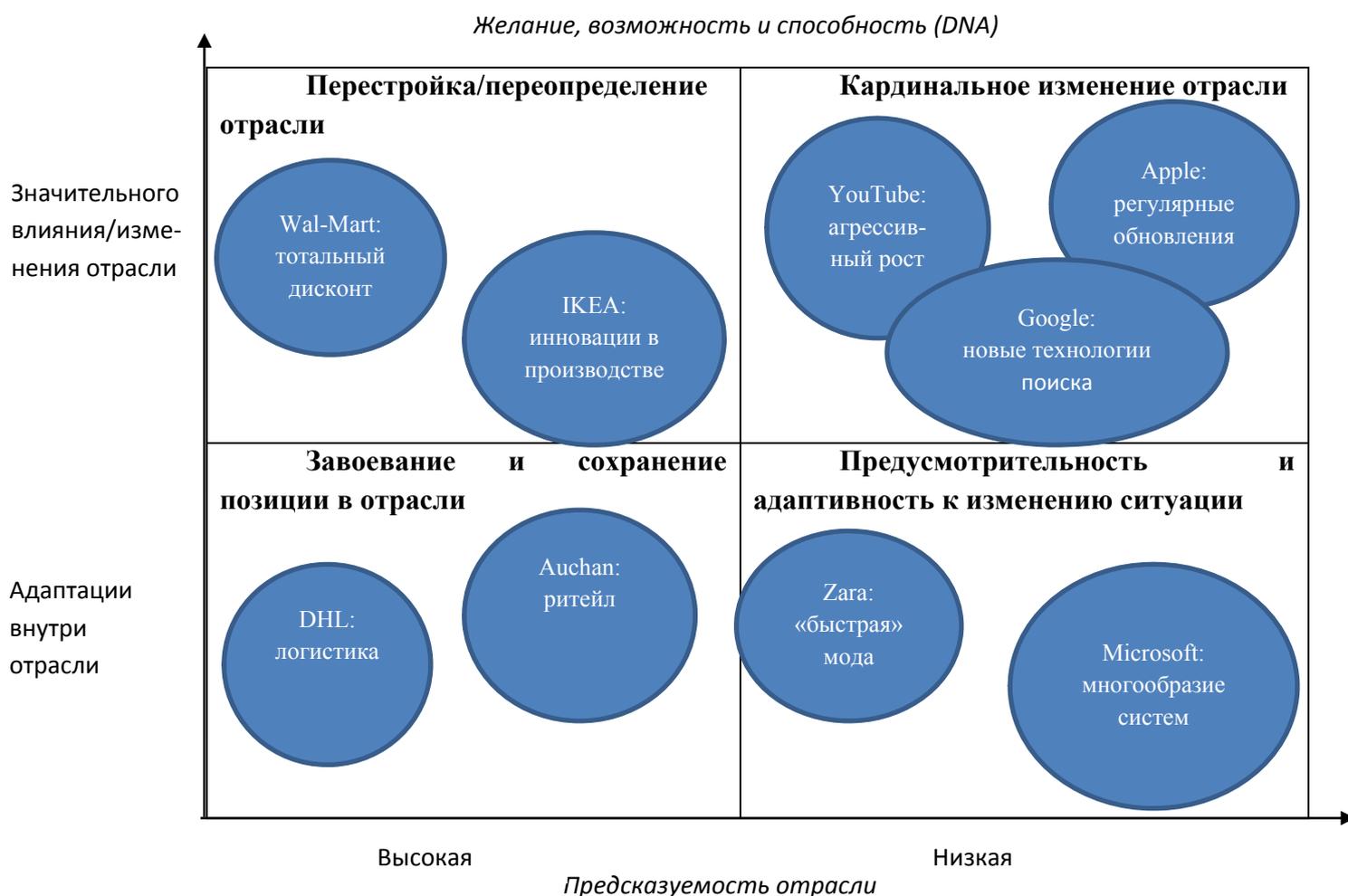
стратегических инициатив, обеспечивающих подвижность и гибкость в принятии решений с учетом ограниченных возможностей инвестирования ресурсов. Компания может поощрять стратегические эксперименты с целью подготовки к различным сценариям в будущем. Несколько школ стратегической мысли уделяли внимание динамическим стратегиям, позволяющим осуществлять гибкое стратегическое планирование в условиях неопределенности (например, работа о «Быстрой стратегии» И. Доза и М. Косонена, а также статьи и исследования консалтинговых компаний McKinsey, BCG, Bain&Co по вопросам стратегии в условиях экономической нестабильности). Подобные виды стратегий часто используются в долгосрочных проектах, требующих осуществления масштабных инвестиций.

Изложенный подход к стратегическому управлению обрел особую актуальность в связи с трансформацией от индустриального к постиндустриальному обществу, основными движущими факторами конкуренции которого являются новые технологии и знания, а стратегическое конкурентное преимущество компании поддерживается за счет квалифицированного персонала и внедрения инноваций.

Развитие стратегии начинается с установления местоположения компании относительно двух осей. *Предсказуемость отрасли* определяется такими параметрами как анализ основных драйверов, способствующих росту, включая спрос, предложение, конкуренцию, поставщиков и действия компании на рынке. *Стратегическая цель* определяется оценкой желания, потребностей и способности изменить отрасль или подстроиться под конкурентное окружение. Когда отправная точка и подходящая для данной ситуации стратегическая концепция определена, не стоит забывать о других стратегических взглядах, так как они могут помочь разработать стратегические альтернативы.

В стабильных отраслях с низким уровнем консолидации, где уровень концентрации для трех лидеров не превышает 20%, часто самой подходящей

стратегией оказываются слияния и поглощения<sup>14</sup>, способствующие консолидации и укреплению собственных позиций. В отраслях, где игроки не могут добиться хороших результатов, конкуренты предпринимают попытки кардинально изменить структуру рынка. Можно постараться первым выявить возможности по перестройке рынка и воспользоваться конкурентным преимуществом раньше других. Если будущее отрасли мало предсказуемо, тогда несколько крупных игроков будут стараться усилить позиции и задать вектор развития. Вопрос для компании заключается в том, будет ли она адаптироваться к изменениям и станет последователем, или же сама захочет перехватить лидерство (рис. ).



**Рис. Стратегии на «шахматной доске»**

<sup>14</sup> Kratzert T., Broquist M. Playing on the New Strategy Chessboard. Electronic publication - [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

«Стратегическая шахматная доска» также является удобным инструментом, позволяющим проследить *основные шаги при выборе стратегии*. Данный процесс состоит из трех этапов.

1. На первом этапе определить стратегическую цель и оценить, насколько рынок является предсказуемым, что поможет правильно определиться с квадрантом: А) провести анализ компании – её желания, потребности и возможностей менять отрасль; Б) провести анализ отрасли, включая изучение конкурентного окружения, спроса и предложения, поведение основных конкурентов, поставщиков, рассмотреть свои собственные действия; В) провести более тщательный анализ конкурентов, а именно их положения на «шахматной доске», амбиций, возможного поведения в будущем в ответ на действия компании; Д) выбрать правильный квадрант, являющийся отправной точкой для разработки стратегии, опираясь на существующий опыт и работы экономистов, занимающихся вопросами стратегий.

2. На втором этапе после глубокого анализа отрасли и выбора отправной точки для дальнейшего анализа нужно рассмотреть различные стратегические опции и представить собственное видение отрасли в будущем, а также свое положение относительно остальных игроков. На данном этапе компания определяется с тем, будет ли она лидером или последователем.

3. На заключительном этапе стратегические опции сопоставляются с желанием, потребностями и способностями компании менять рынок; даются заключительные рекомендации по выбору стратегии, разрабатывается модель управления.

Модель «стратегической шахматной доски» дает системное представление о существующем инструментарии различных школ стратегической мысли, что позволяет структурировать существующие концепции для выбора и разработки стратегии, наиболее адекватной текущей ситуации.